

**ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DE EMPLEADOS
DEL INSTITUTO NACIONAL DE
APRENDIZAJE, INA**

**Informe Anual de Labores y Rendición de
Cuentas de la Junta Directiva de ASEMINA del
Periodo Fiscal 2025**



MARZO, 2026

Informe de la Presidencia

La Junta Directiva de la Asociación Solidarista de los Empleados del Instituto Nacional de Aprendizaje (ASEMINA), en cumplimiento de sus deberes y responsabilidades, y en atención a las disposiciones de la Ley de Asociaciones Solidaristas N°6970 y los Estatutos, somete a consideración de los/as asociados/as, el informe del ejercicio anual de labores del periodo 2025 y los resultados más relevantes.

Estimados asociados y asociadas,

Reciban un cordial saludo.

El año 2025 ha sido un período de importantes **retos** tanto a nivel internacional como nacional. Costa Rica ha enfrentado un entorno económico complejo, marcado por presiones fiscales, ajustes en el gasto público y un contexto financiero que ha incidido directamente en el comportamiento del ahorro, la inversión y el consumo. A esto se sumó el diferencial cambiario, que generó efectos en operaciones vinculadas a moneda extranjera, así como una tendencia a la baja y posteriormente estancada en las tasas de interés del sistema financiero nacional, reduciendo los rendimientos de instrumentos tradicionales como certificados y fondos de inversión.

Este escenario nos obligó a actuar con prudencia, análisis técnico y responsabilidad, protegiendo siempre el capital de nuestros asociados y buscando alternativas que, dentro del marco normativo, permitieran mitigar el impacto en las utilidades del año 2025.

Adicionalmente, durante el 2025 enfrentamos una situación que incide de manera directa en la estructura financiera de ASEMINA: la ausencia de aumentos salariales en distintos sectores donde laboran nuestros asociados. Esta realidad económica ha generado que algunas personas opten por desafilarse, mientras que otras, ante necesidades financieras personales o cambios laborales, también **han retirado sus aportes acumulados**.

Cada desafiliación implica la devolución de aportes personales y, en muchos casos, montos significativos correspondientes a ahorros, aportes personales, aportes patronales (aplica para los jubilados), créditos cancelados (disminuye los ingresos por interés) y rendimientos acumulados. Estas salidas de capital no solo representan un movimiento importante de liquidez, sino que impactan directamente la base de inversión de la Asociación. Al reducirse el capital administrado, disminuye

también la capacidad de generar ganancias de capital y rendimientos financieros, lo cual incide en el cálculo final de los excedentes que se distribuyen entre todos los asociados si la asamblea así lo vota a favor.

Es importante comprender que la fortaleza de una asociación solidarista radica en el volumen y estabilidad de su patrimonio. Cuando se presentan retiros considerables, se reduce temporalmente la masa de recursos que generan intereses y utilidades. Esto obliga a una administración aún más cuidadosa del flujo de caja, a reforzar la planificación financiera y a tomar decisiones estratégicas para evitar afectar la sostenibilidad de la organización.

No obstante, este panorama, desde ASEMINA hemos trabajado con disciplina financiera, fortaleciendo los análisis de riesgo, cuidando la liquidez, revisando la composición del portafolio de inversiones y priorizando la protección del patrimonio colectivo. Nuestro compromiso ha sido mantener estabilidad, transparencia y responsabilidad en cada decisión tomada.

Quiero reconocer el esfuerzo conjunto de la administración, el área legal, los Comités, la Fiscalía y la Junta Directiva, quienes han demostrado compromiso y profesionalismo ante un entorno económico menos favorable que en años anteriores. La tarea no es sencilla cuando las condiciones externas presionan los rendimientos y la permanencia del capital, pero nuestra convicción solidaria nos impulsa a actuar con visión de largo plazo.

Somos la gran familia ASEMINA, caracterizada por el respeto, la unión, la colaboración y la solidaridad. En tiempos de ajustes económicos, nuestros valores son el verdadero respaldo institucional. Por ello, les insto a fortalecer el sentido de pertenencia y a valorar la importancia de mantener y consolidar nuestro capital colectivo, entendiendo que la estabilidad y los excedentes dependen del compromiso conjunto.

Recordemos que ASEMINA somos todos y todos somos ASEMINA. Por, para y con ustedes, seguimos trabajando día con día para adaptarnos al entorno económico nacional, proteger el patrimonio y asegurar la sostenibilidad financiera de nuestra Asociación.

Como presidente, he enfrentado junto con el equipo diversas situaciones complejas durante este año; sin embargo, con criterio técnico, respaldo legal y decisiones prudentes, hemos logrado resguardar los intereses de todos ustedes.

Reitero de todo corazón mi agradecimiento por la confianza depositada en mi persona para presidir la Junta Directiva de ASEMINA. Seguiré dando mi mayor esfuerzo para honrar esa confianza, trabajando con transparencia, responsabilidad y compromiso solidario.

Cordialmente,

Edwin Alonso López Paniagua
Presidencia
ASEMINA

Contenido

Perfil de la Organización:	6
Reseña Histórica:	7
Enunciados estratégicos:	7
El Gobierno Corporativo de ASEMINA:	8
Comités de ASEMINA:	10
Reglamentos que rigen nuestro accionar:	12
Participación del Representante Patronal y Reuniones y acercamiento con las alta autoridades del INA:	13
Nuestro 38avo aniversario:	14
Planificación Estratégica y Gestión por Resultados:	15
Información OPERATIVA y FINANCIERA FUNDAMENTAL:	21
Capital Social de ASEMINA:	23
Reservas de ASEMINA:	25
Portafolio de Inversiones:	26
Cartera de Crédito:	30
Comportamiento de la Morosidad de la Cartera:	36
Plan de Acción Ley de Usura:	39
Fondo de Ayudas Solidarias:	41
Pólizas de Vida y de Protección Crediticia:	41
Atención de requerimientos de SUGEF y del MEIC:	43
Proyectos ASEMINA	44
Participación y Reconocimiento en el Galardón Solidarista Alberto Martén 2025:	44
Estrategia de Responsabilidad Social:	46
Proyectos Inmobiliarios:	47
Proyectos Especiales:	48
Proyecto ASEMINA JUNIOR:	51
Protegemos nuestra Asociación:	53
Costo de Oportunidad de ASEMINA:	54
Agradecimiento final:	60

Perfil de la Organización:

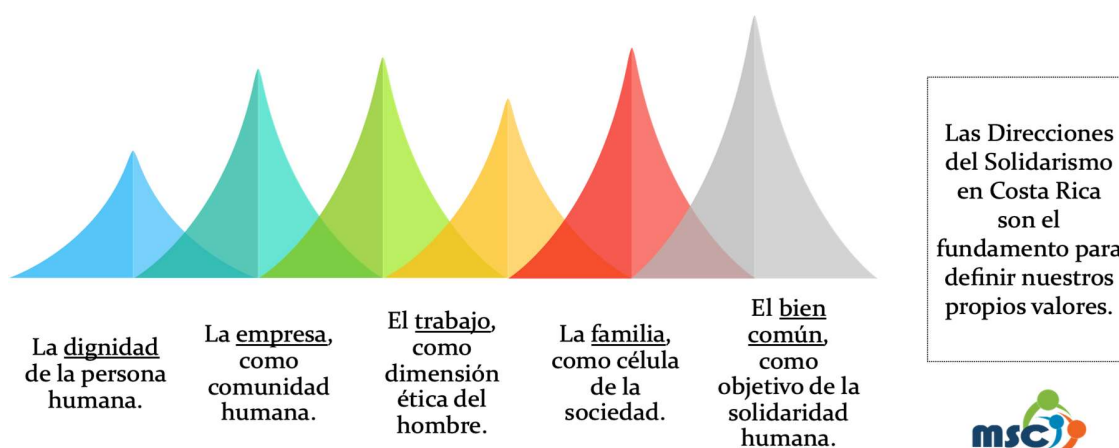
ASEMINA es una de las **asociaciones solidaristas más grandes del país y un pilar fundamental para el bienestar de los funcionarios del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)**. Nuestro principal propósito es promover el bienestar integral de nuestros asociados y sus familias, fortaleciendo su estabilidad financiera y apoyándolos en las distintas etapas de su vida laboral y personal.

Este objetivo se materializa mediante herramientas solidarias que generan valor real: beneficios sociales orientados a mejorar la calidad de vida, programas de crédito con condiciones accesibles y responsables, un fondo de ayuda que respalda en situaciones especiales y el fomento permanente del ahorro como cultura financiera preventiva y de crecimiento patrimonial.

Contamos con 38 años de experiencia en la administración fiel, transparente y cabal de la cesantía y los ahorros de más de 2.300 compañeros y compañeras funcionarios del INA. Nuestra trayectoria refleja solidez institucional, disciplina financiera y un firme compromiso con la correcta gestión de los recursos que nos han sido confiados.

En ASEMINA trabajamos con responsabilidad, transparencia y visión de largo plazo, entendiendo que administramos no solo recursos económicos, sino la confianza y el esfuerzo de cada uno de nuestros asociados.

Nuestra filosofía está basada en los pilares y principios del solidarismo.



Reseña Histórica:

ASEMINA nace hace 38 años, en febrero de 1988, gracias a la visión y el compromiso de poco más de 208 funcionarios del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), quienes con esperanza y determinación decidieron impulsar un cambio positivo en beneficio de todos sus compañeros y compañeras.

Desde su origen, bajo el liderazgo de la primera Junta Directiva presidida por don Rodrigo Acuña Murillo, se sentaron las bases de una organización sólida, orientada al bienestar colectivo y al fortalecimiento del ahorro y la ayuda mutua. En ese mismo año fundacional, la Asociación logró alcanzar cifras significativas en afiliaciones, colocación de créditos y captación de ahorros, marcando así un inicio prometedor y visionario.

A lo largo de estas casi cuatro décadas, las distintas Juntas Directivas han asumido con responsabilidad la tarea de consolidar y fortalecer la Asociación, enfrentando nuevos retos económicos, sociales y financieros, pero siempre manteniendo firme el rumbo solidarista. Cada período ha contribuido al crecimiento institucional, al fortalecimiento del patrimonio y a la ampliación de beneficios para los asociados.

Hoy, ASEMINA cuenta con más de 2.300 asociados activos, cifra que representa no solo un crecimiento sostenido, sino también la confianza depositada en la gestión transparente y responsable de la organización. Este crecimiento es motivo de orgullo, pero también de compromiso permanente, pues detrás de cada afiliación existe una historia, una familia y un proyecto de vida que la Asociación respalda.

ASEMINA ha sido y continúa siendo el resultado de un trabajo constante, disciplinado y solidario, que a lo largo de los años ha brindado grandes satisfacciones y beneficios a sus asociados, consolidándose como una organización fuerte, estable y referente dentro del movimiento solidarista nacional.

Enunciados estratégicos:



Nuestra Visión

Seremos la Asociación reconocida como el referente y líder en el Movimiento Solidarista por nuestro enfoque hacia el bienestar integral de nuestros asociados y por la excelencia y la calidad en la ejecución de los servicios que proveemos.

Nos distingue la eficiencia, la productividad y la transparencia en la administración de los recursos financieros que nos han sido confiados y nuestro accionar en la sostenibilidad ambiental.



Nuestra Misión

En ASEMINA generamos confianza al guiar nuestro accionar con los principios y pilares del Solidarismo y el respeto al medio ambiente. Fomentamos el desarrollo integral en la calidad de vida de nuestros asociados. Promovemos su bienestar por medio del ahorro y el otorgamiento de un paquete de beneficios económicos y sociales con servicios innovadores, de calidad, ágiles y eficientes, que exceden su satisfacción.



Nuestros Valores

- Amor
- Solidaridad
- Excelencia
- Mejora Continua
- Integridad
- Nobleza
- Armonía



El Gobierno Corporativo de ASEMINA:

Es el sistema mediante el cual la Asociación es dirigida y controlada, estableciendo las reglas, principios y mecanismos que regulan las relaciones entre los asociados, la Junta Directiva, los Comités, la Fiscalía, la Administración y la Auditoría Externa.

El Gobierno Corporativo define claramente los roles, responsabilidades y límites de actuación de cada órgano, promoviendo una gestión ordenada, ética y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Su propósito es contribuir al mejor desempeño institucional, fortaleciendo la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la supervisión efectiva.

Este modelo garantiza un trato justo, responsable y transparente hacia todos los asociados, asegurando que los recursos financieros administrados se gestionen con integridad, eficiencia y apego a la normativa vigente.

Lo anterior se encuentra debidamente establecido y respaldado en nuestro Reglamento de Gobierno Corporativo, particularmente en sus tres primeros artículos, donde se consignan los principios rectores, el marco de actuación y los lineamientos generales que orientan la dirección y control de la Asociación.

CAPÍTULO 1ero DE LOS OBJETIVOS, LAS DEFINICIONES Y DEL ALCANCE.

Artículo 1º. - De la Política General del Gobierno Corporativo: Ordenar y plasmar el funcionamiento coordinado de los distintos entes de gobierno y administración de la Asociación, como una unidad operativa, de conformidad con los atributos particulares de la misma.

Artículo 2º.- De los objetivos del Gobierno Corporativo: Los objetivos perseguidos por la Asociación al establecer el Gobierno Corporativo y sus funciones son: **a)** Asegurar la adopción de sanas prácticas de Gobierno Corporativo; **b)** Cumplir con los lineamientos establecidos por la Superintendencia General de Asociaciones Financieras, SUGEF; **c)** Organizar de manera cristalina, sin injerencias externas y con fiel apego a la legislación vigente en la materia, el gobierno y administración de la Asociación; y **d)** Establecer la coordinación y correlación entre la totalidad de la normativa interna de la Asociación, tanto entre sí como con el Ordenamiento Jurídico costarricense.

Artículo 3º. - De los objetivos del Reglamento: Los objetivos de este Reglamento son: **a)** Regular el funcionamiento de los órganos de Gobierno Corporativo y administración de la Asociación; y **b)** Establecer los requisitos, funciones, obligaciones y responsabilidades de los distintos órganos de Gobierno Corporativo y administración de la Asociación.

El Gobierno Corporativo de ASEMINA es normado por:

- Ley de Asociaciones Solidaristas 6970.
- Los Estatutos de la Asociación.
- El Reglamento de Gobierno Corporativo.

Para fortalecer la ejecución basada en Gobierno Corporativo se han establecido Comités, los cuales están encargados de apoyar a la Junta Directiva con la Administración de la asociación:

Comités de ASEMINA:

Deseo realizar un especial y sincero reconocimiento a todos los miembros de los distintos Comités de ASEMINA, quienes con dedicación, compromiso y espíritu solidario han desempeñado un arduo y desinteresado trabajo durante este período.

Su labor, en estricto cumplimiento del Reglamento de Gobierno Corporativo y con alto sentido de responsabilidad, ha sido fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos de la Asociación. Cada integrante, desde su ámbito de acción, ha contribuido activamente a fortalecer los programas, beneficios y servicios que permiten llevar bienestar real y tangible a nuestros asociados y asociadas.

El trabajo en comité exige análisis, criterio técnico, tiempo adicional a sus funciones habituales y, sobre todo, vocación de servicio. Ustedes han demostrado que el solidarismo se vive con acciones concretas, trabajando por sus compañeros y compañeras con transparencia, ética y compromiso institucional.

Gracias a su esfuerzo conjunto, ASEMINA continúa consolidándose como una organización sólida, ordenada y enfocada en el bienestar integral de su gran familia solidarista.

A continuación, se detallan cada uno de los Comités que, con entrega y responsabilidad, han aportado significativamente al cumplimiento de nuestra misión institucional:

Comité de Crédito

- MBA. Henry Malavasi Bogantes, coordinador
- MBA. Cindy Blanco Muñoz
- Lic. Randall Vargas Barquero
- Lic. Marcelo Bustos

Comité de Inversiones

- MBA. Henry Malavasi Bogantes, coordinador

- MBA. Cindy Blanco Muñoz, suplente
- Lic. Julio Segura Barahona
- Ing. Betty Retana Molina
- Lic. Mauricio Mondragón Chacón
- Ing. Mario José Rodríguez Fajardo

Comité del Fondo de Ayudas Solidarias

- MBA. Edwin López Paniagua
- Licda. Ingrid Retana Chavarría
- Licda. Susy Matarrita Matarrita
- MBA. Kattia Bermúdez León.

Comité de Asuntos Sociales

- Ing. Johnny Josué Cubero Ureña, coordinador
- Lic. Edwin Alonso López Paniagua
- Sra. Grace Sandi Chacón

Comité de Ética

1. Lic. Vivian Jiménez Torres, coordinadora
2. MBA. Alejandro Sandí Calderón
3. Lic. Edwin Alonso López Paniagua
4. Sra. Yorleny Peraza Chavarría
5. Sra. María Rosa Carvajal Matamoros

Comité de Riesgos

- Lic. Pedro Aguilar Moya, presidente
- MBA. Yanuario Herrera
- Lic. Jorge Enrique Rivera Arroyo

Tribunal Electoral Interno

- Licda. Vanessa Monge Castillo, coordinadora
- Sr. Rigoberto Chaves Chavarría.

Comité Responsabilidad Social.

- MBA. Rocío Rodríguez Cabrera, coordinadora
- Licda. Cindy Blanco Muñoz
- Lic. Wilberth Alvarado Marín
- Lic. Javier Vargas Garro

Comisión Salud Ocupacional ASEMINA

- MBA. Rocío Rodríguez Cabrera, presidenta (representante Patronal ASEMINA).
- Srta. Nicole Montero, secretaria (representantes colaboradores/as).

Reglamentos que rigen nuestro accionar:

Como parte integral de nuestro modelo de Gobierno Corporativo, ASEMINA mantiene un sólido ordenamiento administrativo y jurídico que respalda la correcta gestión de la Asociación y garantiza seguridad, transparencia y claridad normativa para todos nuestros asociados y asociadas.

Durante el año 2025, no fue la excepción el compromiso con la revisión y actualización periódica de nuestros reglamentos internos, asegurando su alineación con la normativa vigente, las mejores prácticas del movimiento solidarista y las necesidades actuales de la organización. Este proceso se llevó a cabo con el debido análisis técnico y jurídico, fortaleciendo así la gobernanza institucional.

Los reglamentos actualizados fueron debidamente comunicados mediante correo electrónico institucional y se encuentran permanentemente disponibles en la página web oficial de ASEMINA, accesibles tanto para asociados/as activos/as como para ex asociados/as, promoviendo así la transparencia y el libre acceso a la información.

Es importante destacar que, durante el año 2025, no se recibieron apelaciones ni objeciones formales relacionadas con las actualizaciones realizadas, lo cual refleja la claridad del proceso, la adecuada comunicación y la confianza depositada en la gestión normativa de la Asociación.

Este ordenamiento continuo reafirma nuestro compromiso con una administración responsable, participativa y alineada con los principios del buen gobierno corporativo.

- Reglamento General de Crédito.
- Reglamento Código de Ética.
- Reglamento de Cobro Administrativo, Arreglos de Pago y Cobro Judicial.
- Reglamento de Fondos Fijos.
- Reglamento del Manejo del Aporte Patronal en Custodia.
- Reglamento de Viáticos.
- Reglamento de Horas Extras.
- Reglamento Gobierno Corporativo.
- Reglamento de Asambleas.
- Reglamento de Fondo de Ayudas Solidarias.
- Reglamento de Asuntos Sociales.
- Reglamento Interno de Elecciones.
- Reglamento de Capitalización de Excedentes y de Ahorros Voluntarios.
- Reglamento de Sesiones de Junta Directiva.
- Reglamento del Bono Solidario.
- Reglamento de Inversiones.
- Reglamento de Comité de Riesgos.

Es importante mencionar que también existen políticas actualizadas para el personal Acoso Laboral, Teletrabajo, Hostigamiento Sexual, Incapacidades y Régimen disciplinario.

Participación del Representante Patronal y Reuniones y acercamiento con las alta autoridades del INA:

Durante el año 2025, funcionarios del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) han participado activamente como representantes patronales en diversas sesiones, fortaleciendo el principio de armonía obrero-patronal que sustenta el modelo solidarista.

En procura de consolidar esta relación estratégica, hemos promovido espacios de diálogo y acercamiento institucional, sosteniendo reuniones con altas autoridades del INA. En dichos encuentros se han expuesto los principales logros de ASEMINA, los resultados financieros obtenidos, las buenas prácticas administrativas

implementadas y la gestión transparente y responsable de los recursos que nos han sido confiados.

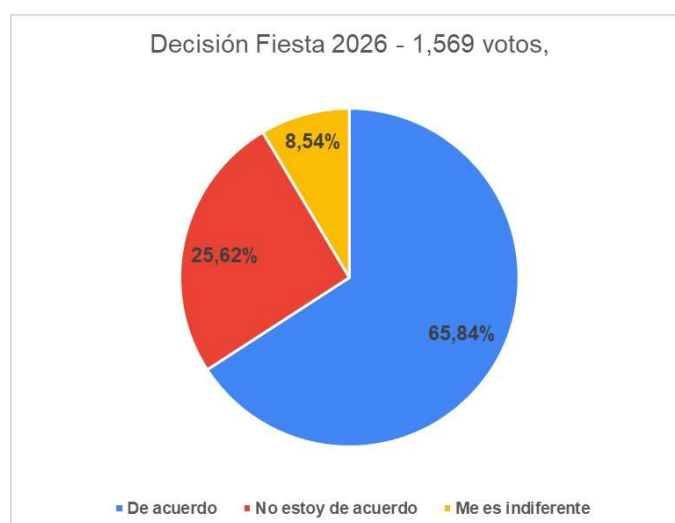
Estas acciones han permitido estrechar lazos, reforzar la confianza mutua y reafirmar el compromiso conjunto con el bienestar de los funcionarios y sus familias. La comunicación abierta, el respeto institucional y la colaboración constante continúan siendo pilares fundamentales para el fortalecimiento de nuestra Asociación y del modelo solidarista en el ámbito institucional.

Nuestro 38avo aniversario:

En el mes de febrero celebramos con orgullo nuestro 38° aniversario, un hito que refleja casi cuatro décadas de compromiso, crecimiento y solidaridad al servicio de nuestros asociados y sus familias.

Con motivo de esta significativa fecha, en el mes de marzo realizaremos una actividad especial de aniversario, pensada para que muchas y muchos asociados puedan acompañarnos y compartir un espacio dedicado exclusivamente a celebrar nuestro compañerismo y el espíritu solidarista que nos une.

Previo a la organización de esta actividad, y atendiendo una solicitud de la Fiscalía como parte de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo y participación democrática, se realizó una encuesta dirigida a todos los asociados y asociadas, con el objetivo de conocer su criterio respecto a la realización del evento. El resultado fue claro: un 65.84 % manifestó estar de acuerdo en que se llevara a cabo la celebración, reflejando el respaldo mayoritario a esta iniciativa.



Con base en dicha aceptación, se procedió a buscar una fecha y un lugar que estuvieran lo más cercano posible a la conmemoración del aniversario y que, además, cumplieran con condiciones logísticas adecuadas para la participación de asociados de distintas sedes. Luego del análisis correspondiente, la única fecha disponible dentro del primer semestre fue el 28 de marzo de 2026, en el Parque Viva, lugar que reúne las condiciones necesarias para garantizar una actividad organizada, segura y de calidad.

Esta celebración será una actividad clave para fortalecer nuestros lazos, una valiosa oportunidad para reencontrarnos cara a cara con compañeras y compañeros de todas las sedes, compartir experiencias, recordar nuestra historia y proyectar juntos el futuro de ASEMINA.

Más que una celebración, será un espacio para reafirmar que ASEMINA somos todos, y que el verdadero éxito de estos 38 años ha sido la unión, el respeto y la solidaridad que nos caracteriza como gran familia.

Planificación Estratégica y Gestión por Resultados:

En ASEMINA hemos enfocado nuestra gestión hacia niveles superiores de desempeño, basándonos en una planificación estratégica sólida y estructurada. La planificación estratégica constituye un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes que nos permiten definir con claridad el rumbo institucional y alcanzar de manera ordenada nuestras metas y objetivos.

Este Plan Estratégico nos ha brindado una dirección integral desde cuatro perspectivas fundamentales:

- Financiera, asegurando sostenibilidad, crecimiento patrimonial y prudencia en la administración de los recursos.
- Del asociado, fortaleciendo el bienestar integral, la calidad del servicio y la satisfacción de nuestros afiliados.
- De los procesos internos, promoviendo eficiencia operativa, control y mejora continua.
- De los recursos y aprendizaje organizacional, impulsando el desarrollo del talento humano, la innovación y el uso adecuado de herramientas tecnológicas y administrativas.

Para ello, utilizamos herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados que nos permiten monitorear indicadores clave de desempeño, analizar desviaciones y tomar decisiones oportunas. Este enfoque ha sentado bases firmes para identificar áreas de oportunidad y consolidar una cultura de mejora continua en todos los niveles de la organización.

Estamos convencidos de la vital importancia de la planificación estratégica, ya que en sus propósitos, objetivos y tácticas se resume el rumbo y la directriz que toda la organización debe seguir. Es el instrumento que alinea esfuerzos, optimiza recursos y orienta cada acción hacia el cumplimiento de nuestras metas institucionales.

Durante el año 2025 completamos un año más de ejecución del nuevo Plan Estratégico definido para el período 2024–2029, alcanzando resultados altamente satisfactorios y cumpliendo los objetivos trazados para esta etapa. Estos logros reflejan el compromiso, la disciplina y el trabajo coordinado de todos los órganos de gobierno y la administración, reafirmando que la planificación estratégica no es solo un documento formal, sino una herramienta viva que guía el crecimiento sostenible de ASEMINA.

Cumpliremos con la Nueva RUTA ESTRATÉGICA:



En el período anterior alcanzamos una excelente calificación en el desarrollo de los proyectos propuestos, logrando completar satisfactoriamente el 91 % de los mismos. El 9 % restante fue analizado con criterio técnico y estratégico, determinándose su postergación o cancelación definitiva al perder relevancia o prioridad para ASEMINA dentro del contexto institucional y financiero vigente.

Este resultado evidencia, una vez más, que, mediante el trabajo arduo, el análisis técnico y el seguimiento permanente del Plan Estratégico, hemos logrado mantener un nivel de desempeño alineado con los estándares de excelencia definidos en nuestra Misión y Visión. Sin embargo, fieles a nuestra filosofía de mejora continua, entendimos que no podíamos conformarnos.

Por ello, en el mes de junio de 2024 desarrollamos el nuevo Plan Estratégico para el período 2024–2029, el cual establece nuevas estrategias en cuatro ejes fundamentales:

- Finanzas, enfocadas en sostenibilidad, diversificación y protección del patrimonio.
- Enfoque al asociado, fortaleciendo la experiencia, los beneficios y la cercanía institucional.
- Efectividad en los procesos, promoviendo eficiencia operativa y control interno.
- Productividad en los recursos, optimizando el talento humano, la tecnología y el conocimiento organizacional.

Asimismo, el nuevo plan incorpora modelos renovados de comunicación, mayor eficiencia operativa y proyectos de alta oportunidad y pertinencia estratégica, con el objetivo de alcanzar nuevas metas siempre bajo la consigna de generar más y mejores beneficios para todos nuestros asociados y asociadas.

Énfasis en la Propuesta de Valor y los Factores Críticos de Éxito (FCE)

Dentro de este nuevo Plan Estratégico, hemos dado especial énfasis a dos elementos fundamentales:

1. Factores Críticos de Éxito (FCE)

Los FCE son parámetros que permiten medir el éxito del negocio y determinar cuáles actividades o procesos influyen de manera crítica en el logro de los objetivos institucionales. Su análisis sistemático nos permite enfocar recursos y esfuerzos en aquello que realmente genera impacto.

Estos factores se clasifican según las principales dimensiones organizacionales:

- Finanzas
- Clientes (Asociados)

- Procesos internos
- Recursos (humanos y otros), también conocidos como aprendizaje y conocimiento

Este enfoque integral nos permite mantener una visión balanceada y estratégica de la gestión.

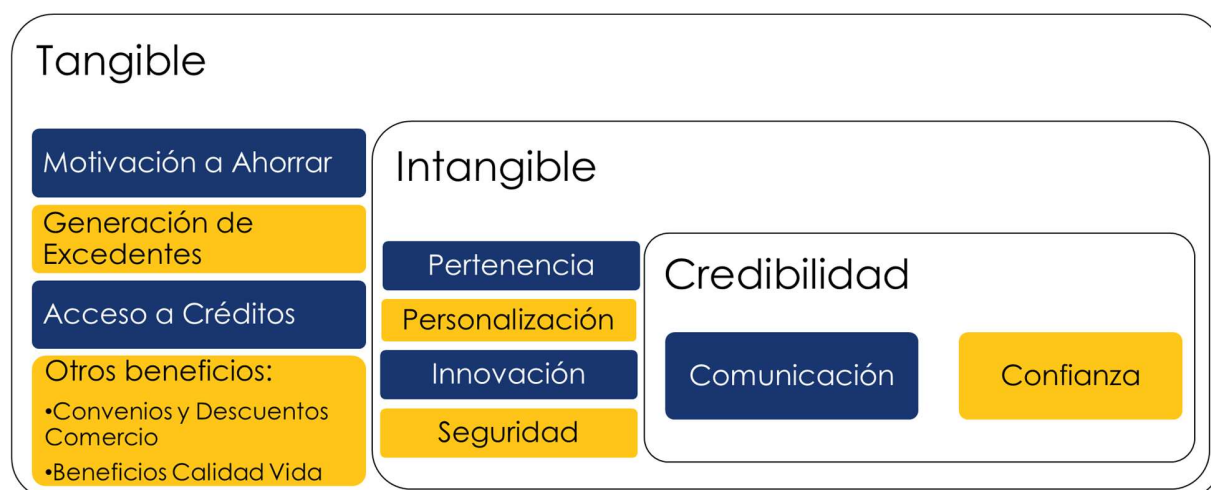
2. Propuesta de Valor

La Propuesta de Valor representa el conjunto de beneficios y diferenciadores que ASEMINA ofrece a sus asociados. Esta se divide en:

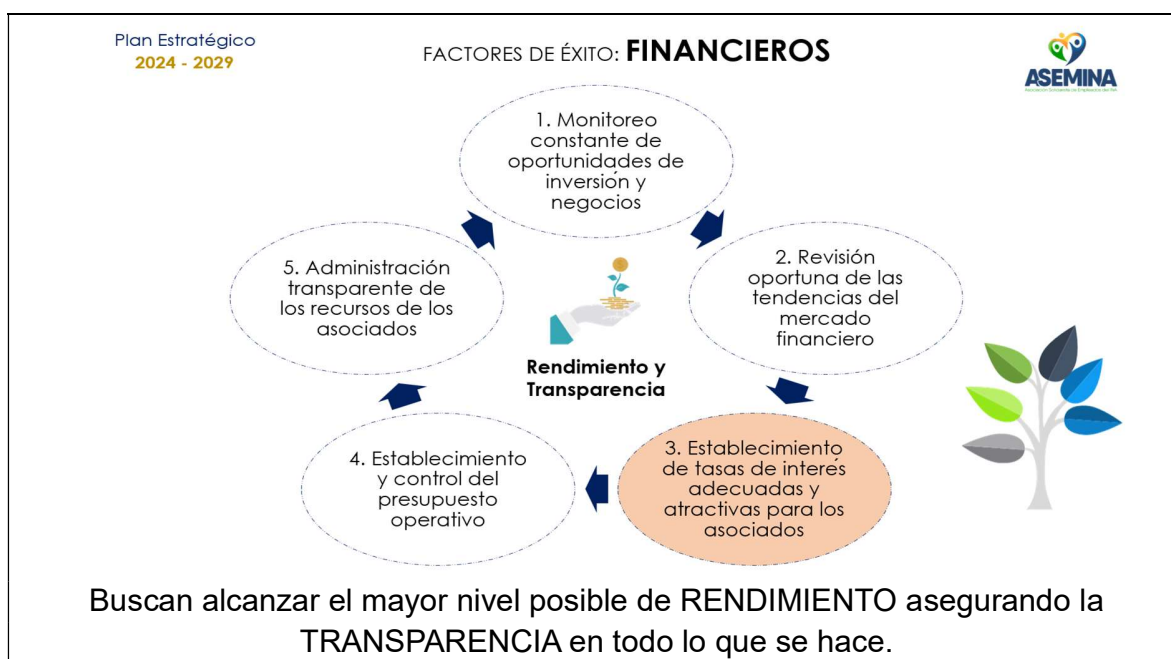
- Factores Tangibles: beneficios financieros, programas de crédito, rendimientos, fondos de ayuda, servicios concretos y medibles.
- Factores Intangibles: confianza, transparencia, acompañamiento, respaldo institucional, estabilidad, armonía obrero-patronal y sentido de pertenencia.

Ambos componentes son fundamentales, ya que el valor de ASEMINA no se limita únicamente a resultados financieros, sino también a la experiencia, seguridad y respaldo que perciben nuestros asociados.

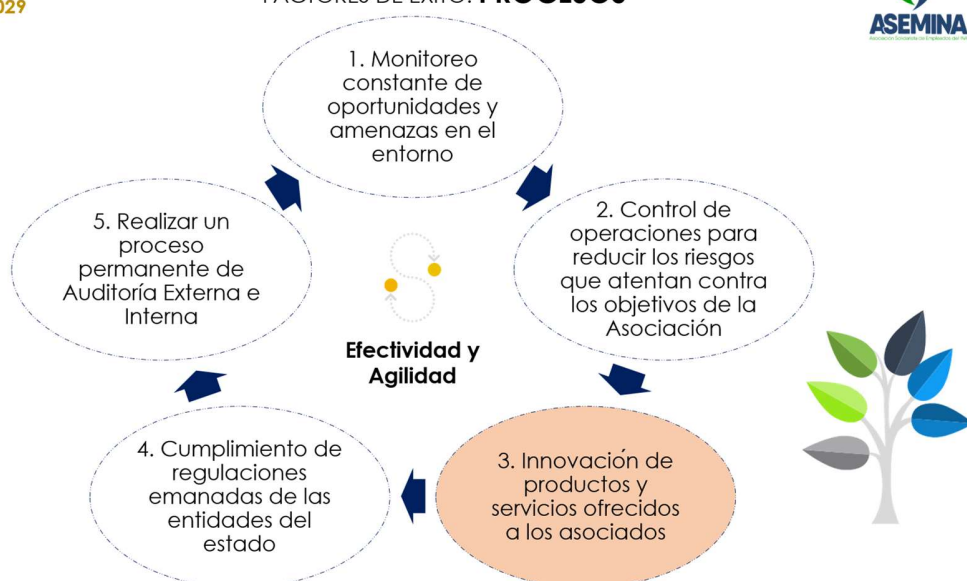
Con este enfoque estratégico reforzado, ASEMINA continúa consolidándose como una organización moderna, sostenible y orientada a resultados, siempre con el compromiso de maximizar el bienestar integral de su gran familia solidarista:



Los FCE establecidos son los siguientes:



FACTORES DE ÉXITO: **PROCESOS**



Busca que los procesos de ASEMINA sean ejecutados con los mayores niveles posibles de **EFFECTIVIDAD** y **AGILIDAD**.

FACTORES DE ÉXITO: **RECURSOS**



Busca que los recursos de ASEMINA (**HUMANOS, TÉCNICOS** y **FINANCIEROS**) se **DESEMPEÑEN** con los mayores niveles posibles de **PRODUCTIVIDAD**.

El propósito de enfocarnos en esta propuesta de valor y en estos factores de éxito es alcanzar los siguientes objetivos:



Información OPERATIVA y FINANCIERA FUNDAMENTAL:

En los últimos años, ASEMINA ha experimentado un aumento sostenido en la cantidad de desafiliaciones, principalmente provocado por la salida de funcionarios del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), ya sea por procesos de jubilación o por renunciaciones voluntarias.

A este fenómeno estructural se suma el contexto económico nacional que ha afectado directamente la situación financiera de muchos hogares costarricenses. Factores como el costo de vida, el acceso al crédito, la presión sobre los ingresos familiares, el diferencial cambiario y la variación en las tasas de interés han generado decisiones financieras personales orientadas a obtener liquidez inmediata. En este escenario, algunos asociados han optado por desafiliarse con el fin de disponer de sus aportes acumulados para mejorar su situación financiera o atender compromisos económicos.

Es importante señalar que cada desafiliación representa la salida de recursos significativos del patrimonio administrado por la Asociación, lo cual incide en la base de capital que genera rendimientos y, consecuentemente, en los excedentes distribuidos entre los asociados. La reducción del capital invertido impacta directamente en la capacidad de generar ganancias de capital y en la dinámica financiera general de la organización.

No obstante, ASEMINA ha gestionado este comportamiento con responsabilidad y planificación, fortaleciendo los análisis financieros, la proyección de flujos de caja y la estrategia de inversiones, con el fin de mitigar el impacto y garantizar la estabilidad institucional.

A continuación, presentamos algunos datos relevantes que permiten visualizar la evolución de las desafiliaciones y su comportamiento en el período reciente:

Afiliaciones de los últimos 10 años:

ESTADO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL GENERAL
NUEVOS	108	173	92	51	48	129	113	105	61	214	813
REAFILIADOS	186	171	166	172	142	153	169	182	199	222	1.405
TOTAL	294	344	258	223	190	282	282	287	260	436	2.218

El año pasado logramos un récord en cantidad de afiliaciones.

Desafiliaciones de los últimos 10 años:

ESTADO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL GENERAL
Renuncia	265	181	127	182	167	141	180	218	250	205	1.470
Renuncia al INA	11	21	14	30	18	13	28	25	27	27	182
Permiso Laboral	6	5	4	3	3	6	7	6	3	2	34
Jubilación	43	50	57	92	101	74	58	113	79	71	645
Fallecimiento	0	0	2	2	2	7	1	0	0	6	20
Despido INA	2	15	6	73	14	11	4	5	10	9	132
TOTAL	327	272	210	382	305	252	278	367	369	320	2.483

Esto evidencia un decrecimiento aproximado de **casi 270 personas** en los últimos diez años**, producto principalmente de jubilaciones, renunciaciones y decisiones personales vinculadas al contexto económico nacional.

No obstante, es importante resaltar **una muy buena noticia**: durante el año 2025 se registraron **más afiliaciones que desafiliaciones**, lo cual marca un punto positivo en la tendencia reciente y refleja la confianza renovada en ASEMINA, así como el valor que nuestros servicios continúan generando para los funcionarios del INA.

Sin embargo, en los últimos tres años se han presentado **más de mil desafiliaciones**, situación que ha impactado directamente los resultados financieros de la Asociación. Cada desafiliación implica la devolución de aportes personales, patronales y rendimientos acumulados, generando una salida significativa de capital que podría haber continuado invertido y produciendo utilidades. Esta reducción en la base patrimonial afecta la generación de ganancias de capital y, en consecuencia, incide en los excedentes que se distribuyen entre los asociados.

A pesar de este entorno desafiante, ASEMINA ha mantenido una administración prudente, reforzando la planificación financiera, la gestión de liquidez y la estrategia de inversión, con el fin de proteger la estabilidad institucional y sostener la generación de beneficios para quienes continúan formando parte de nuestra gran familia solidarista.

Veremos ahora otras cifras sumamente importantes para la comprensión integral de la gestión y el desempeño general de nuestra Asociación.

Capital Social de ASEMINA:

A continuación, presentamos las cuentas que componen el **Capital Social de ASEMINA**, así como su respectiva **reserva de liquidez**, elementos fundamentales para la solidez financiera y la sostenibilidad de la Asociación.

El Capital Social está conformado principalmente por:

- Aportes personales de los asociados
- Aportes patronales
- Rendimientos acumulados y capitalizados
- Reservas y cuentas patrimoniales establecidas conforme a la normativa solidarista

Estas cuentas representan el patrimonio colectivo que respalda las operaciones financieras, la colocación de créditos, las inversiones y la generación de excedentes.

Por su parte, la reserva de liquidez cumple un rol estratégico dentro de la administración financiera. Esta reserva permite:

- Atender oportunamente las solicitudes de retiro por desafiliación.
- Cumplir con obligaciones financieras inmediatas.
- Garantizar estabilidad en escenarios de variación en el flujo de caja.
- Mitigar riesgos ante eventos económicos externos.

La adecuada constitución y administración de esta reserva es clave para mantener el equilibrio entre rentabilidad y disponibilidad de recursos, asegurando que ASEMINA pueda responder de manera responsable a sus compromisos sin afectar la sostenibilidad del capital invertido.

Estas cifras permiten visualizar la fortaleza patrimonial de la Asociación y comprender cómo se estructura la base financiera que respalda cada beneficio otorgado a nuestros asociados y asociadas.

	2023	2024	2025
CUENTA	COLONES	COLONES	COLONES
Aporte Personal	9.791.456.794	9.750.521.804	10.036.812.332
Aporte Patronal	16.350.844.542	16.549.888.423	17.396.521.638
Aporte COOPINAPRE	29.493.491	22.876.038	22.062.167
Valorización de Mercado (Solicitado por AUDITORIA)	0	0	23.035.132
Excedentes del período	1.985.965.488	2.133.728.865	1.635.478.977
Total Patrimonio	28.157.760.315	28.457.015.131	29.113.910.246

A continuación, mostramos la contabilización correspondiente a las **salidas de capital**, es decir, la devolución de aportes personales, aportes patronales y ahorros acumulados a los asociados que se retiran por diferentes motivos, tales como jubilación, renuncia u otras circunstancias personales.

Durante el año 2025 se presentaron importantes salidas de capital, lo cual ha generado una presión directa sobre el flujo de caja de la Asociación. Estas devoluciones representan montos significativos que, al salir del portafolio de inversiones, reducen temporalmente la base generadora de rendimientos y obligan a una administración aún más cuidadosa de la liquidez.

No obstante, gracias a una adecuada planificación financiera, proyecciones de flujo de caja oportunas y una gestión prudente de la reserva de liquidez, ASEMINA ha logrado cumplir de manera puntual y responsable con todos los compromisos adquiridos con nuestros asociados y asociadas.

Entre las acciones implementadas para mitigar el impacto destacan:

- Monitoreo constante del flujo de caja proyectado.
- Fortalecimiento de la reserva de liquidez.
- Ajustes estratégicos en la estructura de inversiones.
- Priorización de la estabilidad financiera sobre rendimientos de mayor riesgo.

Estos resultados demuestran la solidez administrativa y financiera de ASEMINA, reafirmando nuestro compromiso de actuar con responsabilidad, previsión y transparencia, incluso en escenarios de alta demanda de liquidez.

	Q	APORTE PATRONAL	AHORROS PERSONALES	TOTAL
Renuncia ASEMINA	205	1.548.055.045	643.707.583	2.191.762.628
Renuncia al INA	27	67.271.319	52.096.058	119.367.377
Permiso Laboral	2	5.856.444	7.353.019	13.209.462
Jubilación	71	667.380.541	379.227.014	1.046.607.556
Fallecido	6	72.037.110	38.514.602	110.551.712
Despido	9	53.403.054	17.753.752	71.156.806
TOTAL	320	2.414.003.513	1.138.652.028	3.552.655.541

Reservas de ASEMINA:

A nivel regulatorio, las asociaciones solidaristas deben cumplir obligatoriamente con **dos tipos de reservas**, cuyo objetivo es garantizar estabilidad financiera, protección del ahorro y control macroeconómico.

- **Reserva de Liquidez**

La primera corresponde a la Reserva de Liquidez, establecida en el Título VI – Regulaciones de Política Monetaria del Banco Central de Costa Rica (BCCR).

Esta normativa dispone que las asociaciones deben mantener un 15 % de los aportes recibidos invertidos exclusivamente en títulos emitidos por el BCCR.

Es importante señalar que, en julio de 2022, **el BCCR incrementó este porcentaje del 12 % al 15 %**, como una medida de política monetaria orientada a controlar la liquidez en el mercado y mitigar los efectos de la alta inflación registrada en ese período.

Si bien esta medida responde a un objetivo macroeconómico nacional, tiene implicaciones directas en los resultados financieros de las asociaciones solidaristas, por las siguientes razones:

- Los recursos deben invertirse únicamente en títulos del BCCR, los cuales generalmente ofrecen rendimientos inferiores a otros instrumentos disponibles en el mercado.
- Se limita la posibilidad de diversificar inversiones en emisores que ofrecen tasas más competitivas.
- Se reduce la disponibilidad de recursos para la colocación de créditos a los asociados y asociadas, impactando potencialmente los ingresos financieros por esta vía.

En consecuencia, esta reserva representa una obligación prudencial que fortalece la estabilidad sistémica, pero que también incide en la rentabilidad global de la Asociación.

- **Reserva para Cesantía**

La segunda reserva está establecida en la Ley de Asociaciones Solidaristas, específicamente en su ****Artículo 19****, y en el Estatuto de ASEMINA, artículo 26, donde se determina que se debe constituir una reserva equivalente al 10 % de los aportes, destinada a cubrir el pago de cesantía.

Esta reserva cumple una función de protección patrimonial y previsión financiera, asegurando que la Asociación cuente con respaldo suficiente para cumplir oportunamente con las obligaciones derivadas de cesantía.

En conjunto, **ambas reservas fortalecen la seguridad y estabilidad financiera** de ASEMINA; sin embargo, también representan recursos que no pueden destinarse libremente a inversiones de mayor rendimiento o a la expansión del crédito.

Por ello, la administración financiera requiere un equilibrio constante entre cumplimiento normativo, sostenibilidad, liquidez y generación de excedentes, siempre bajo criterios de prudencia, responsabilidad y transparencia.

Portafolio de Inversiones:

El período fiscal 2025 estuvo caracterizado por una marcada fluctuación en variables macroeconómicas clave del país, particularmente el tipo de cambio y las tasas de interés, generando un entorno financiero retador para la gestión de inversiones.

Estas condiciones tuvieron su origen en factores externos acumulados, principalmente los efectos post pandemia, la invasión de Rusia a Ucrania y el conflicto Israel–Palestina, situaciones que impactaron significativamente los precios internacionales de materias primas, alimentos y energía. Como consecuencia, se generaron presiones inflacionarias a nivel mundial, de las cuales Costa Rica no estuvo exenta.

Comportamiento de la economía nacional

Durante el año 2025, la economía costarricense mostró un crecimiento superior al 5 % del PIB, impulsado por:

- Una aceleración del régimen definitivo con un crecimiento aproximado del 5,5 %.
- La continuidad del dinamismo del régimen especial, con un crecimiento cercano al 12,4 %.
- La recuperación sostenida del sector turismo.
- El fortalecimiento de las exportaciones.

En materia inflacionaria, el comportamiento interno fue más favorable de lo previsto, registrándose una desaceleración más rápida y profunda. Este escenario permitió que el Banco Central de Costa Rica (BCCR) iniciara una política monetaria menos restrictiva, reduciendo progresivamente la Tasa de Política Monetaria (TPM), que había alcanzado un máximo del 9 % a finales del 2022 y que actualmente se ubica en un 4,0 %, con expectativas de estabilidad o eventuales reducciones adicionales, siempre que el entorno macroeconómico internacional lo permita.

Impacto en los mercados financieros

El mercado financiero nacional mostró estabilidad, respaldado en gran medida por un desempeño favorable de las finanzas públicas, que generaron nuevamente un superávit primario cercano al 1,2 % del PIB al cierre de septiembre.

La disminución en las tasas de interés de mercado provocó un efecto financiero positivo: cuando las tasas bajan, los precios de los títulos valores aumentan. Este comportamiento benefició particularmente al portafolio de inversiones de ASEMINA, cuyos instrumentos habían sido adquiridos en períodos anteriores bajo condiciones de tasas más altas.

Como resultado, fue posible materializar ganancias de capital mediante la venta estratégica de títulos valores, evidenciando una gestión de inversión prudente, oportuna y técnicamente acertada.

Tipo de cambio y efecto contable

A pesar de que aproximadamente el 87 % del portafolio se encuentra invertido en instrumentos en colones, el mercado cambiario presentó una tendencia sostenida a la baja en el tipo de cambio. Esta situación generó registros contables de

minusvalías por efecto cambiario, los cuales deben reconocerse al cierre contable conforme a normativa financiera. Aunque estas minusvalías no necesariamente representan pérdidas realizadas, sí impactan el resultado contable del período y, por ende, el desempeño financiero reportado.

Estrategia financiera implementada

Ante la alta volatilidad del mercado y como parte de la estrategia financiera institucional, ASEMINA logró realizar colocaciones en inversiones con rendimientos superiores al promedio del mercado durante el año 2025, aprovechando:

- Subastas organizadas por el BCCR en momentos estratégicos con tasas atractivas.
- Compras en mercado secundario de instrumentos con rendimientos superiores al mercado.

Estas decisiones permitieron elevar el rendimiento promedio de la cartera de inversiones y generar mayores ingresos financieros, reafirmando una gestión activa, técnica y estratégica del portafolio.

En conclusión, a pesar de un entorno macroeconómico volátil y desafiante, ASEMINA demostró solidez, capacidad de adaptación y una administración financiera sobresaliente, orientada a proteger el patrimonio y maximizar el beneficio para sus asociados.

Cuadro de evolución del portafolio de inversión de los últimos 7 años

MES	MONTO
Setiembre 2018	₡6.384.353.093
Setiembre 2019	₡8.794.560.034
Diciembre 2020	₡13.295.323.046
Diciembre 2021	₡16.193.435.156
Diciembre 2022	₡18.348.013.980
Diciembre 2023	₡20.522.150.770
Diciembre 2024	₡22.418.809.144
Diciembre 2025	₡24.033.002.176
Incremento 2025 vs 2024	₡1.614.193.032

(no incluye intereses por cobrar, ver informe de Tesorería)

Evolución del Portafolio de Inversión y Perspectivas

Nuestro portafolio de inversión continúa fortaleciéndose gracias a los ahorros y aportes constantes de nuestros asociados y asociadas. Este crecimiento patrimonial

nos permite ampliar la capacidad de inversión, diversificar riesgos y negociar en mejores condiciones en el mercado financiero, lo cual se traduce en la posibilidad de obtener mayores rendimientos en beneficio de todos.

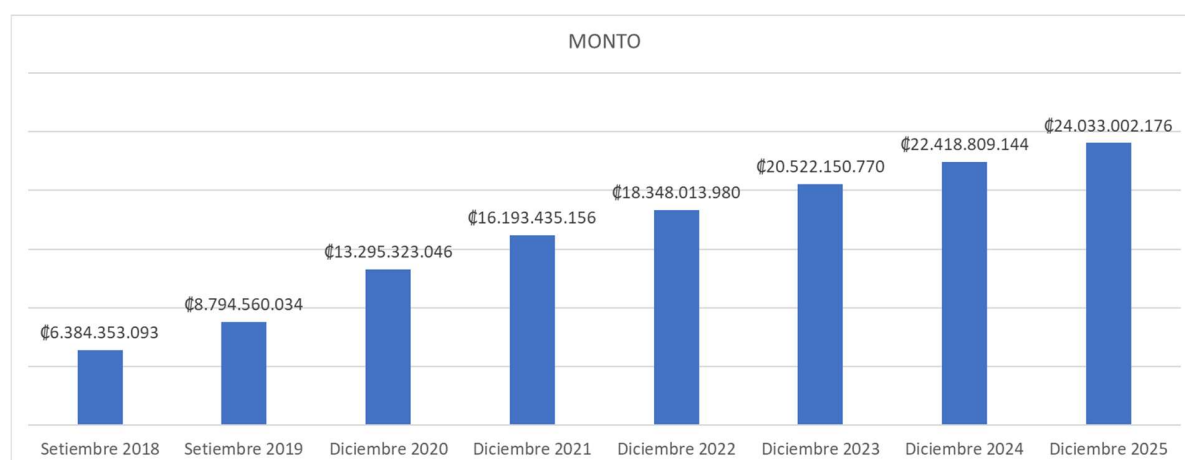
La robustez del portafolio no solo refleja confianza y permanencia, sino también disciplina financiera y una estrategia orientada a largo plazo, siempre bajo criterios de prudencia, liquidez y seguridad.

Perspectivas hacia el futuro

De cara al entorno macroeconómico proyectado, una reducción sostenida en la inflación y, consecuentemente, en las tasas de interés, podría generar efectos positivos en la valoración de los activos financieros. Técnicamente, cuando las tasas de interés bajan, el valor contable de los títulos valores adquiridos en períodos anteriores con tasas más altas tiende a incrementarse. Esto abre la posibilidad de registrar ganancias de capital mediante ventas estratégicas, fortaleciendo los resultados financieros de la Asociación.

Por otra parte, un escenario de estabilidad en el tipo de cambio contribuiría significativamente a la previsibilidad financiera, ya que evitaría fluctuaciones contables por diferencias cambiarias, reduciendo la volatilidad en los resultados y apoyando la estabilidad general de ASEMINA.

En síntesis, el fortalecimiento continuo del portafolio, combinado con un entorno macroeconómico más estable, permitiría consolidar aún más la sostenibilidad financiera de la Asociación, garantizando la protección del patrimonio y la generación de beneficios para nuestros asociados y asociadas.



Cartera de Crédito:

La **Cartera de Crédito de ASEMINA** constituye uno de los activos más importantes de la Asociación y una de nuestras principales fuentes de ingreso. Representa el saldo de los montos otorgados a nuestros asociados y asociadas mediante diversas líneas de crédito, diseñadas para apoyar el cumplimiento de sus proyectos y necesidades, tales como vivienda, salud, educación, tecnología, consolidación de deudas, entre otros.

Además de su impacto social, la cartera es un pilar fundamental en la generación de excedentes anuales, ya que su rendimiento promedio anual alcanza el 10,52 %, lo cual contribuye de manera significativa a los resultados financieros y a la distribución de beneficios entre los asociados.

Marco Legal y Limitaciones Regulatorias

Es importante considerar el entorno normativo que incide directamente en la gestión crediticia:

- La **Ley N.º 9635 – Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas**, vigente desde julio de 2019, establece la obligación de retener y pagar impuestos sobre los intereses generados cuando un asociado renuncia o se jubila. Esto representa un impacto financiero adicional para la Asociación en cada proceso de desafiliación.
- Asimismo, la **Ley N.º 7472 – Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor**, al establecer límites vinculados al salario mínimo inembargable, restringe la capacidad de otorgamiento crediticio, reduciendo el margen de colocación en determinados segmentos.

Adicionalmente, el alto nivel de sobreendeudamiento que enfrenta parte del sector público con entidades financieras externas limita la capacidad de algunos asociados para acceder a nuevos créditos, incluso dentro de ASEMINA, disminuyendo así las oportunidades de colocación y generación de utilidades.

Valor Diferenciado del Crédito Solidarista

Cabe destacar que cada asociado o asociada que utiliza los productos crediticios de ASEMINA recibe un doble beneficio:

- Accede a tasas de interés más competitivas que las del mercado financiero tradicional.
- Recupera parte de los intereses pagados mediante la distribución anual de excedentes.

Este modelo genera el denominado **excedente social**, característica distintiva del sector solidarista, en el cual el asociado no solo recibe financiamiento en condiciones favorables, sino que también participa en los resultados financieros de la organización.

Por ello, es fundamental que nuestros asociados continúen considerando a ASEMINA como su primera opción en productos crediticios, ya que ninguna entidad financiera externa ofrece este retorno solidario.

Comportamiento de la Colocación

A pesar de las condiciones adversas del mercado, la colocación neta de la cartera de crédito mostró un desempeño destacado durante el año 2025:

- 2023: ₡ 1.180.737.147,70
- 2024: ₡ 756.830.907,84
- **2025: ₡ 1.375.224.311,65**

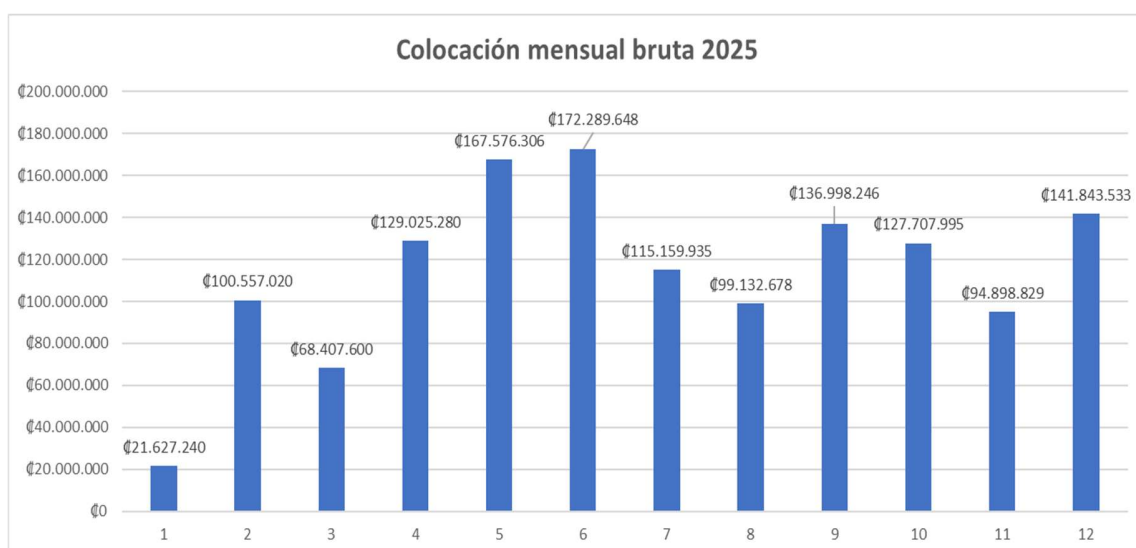
La cifra alcanzada en 2025 representa una recuperación significativa respecto al año anterior y constituye una excelente noticia para la gestión financiera. No obstante, es importante señalar que este crecimiento en colocación no compensa completamente el impacto generado en otros rubros financieros que analizaremos más adelante.

En conclusión, la cartera de crédito continúa siendo un eje estratégico para la sostenibilidad de ASEMINA, combinando impacto social, competitividad financiera y generación de valor para nuestros asociados y asociadas.

Colocación mensual de la Cartera de Crédito 2025 vs. años anteriores

Mes	Año		
	2023	2024	2025
Enero	₡ 19 536 618,00	₡ 13 130 660,00	₡ 21 627 240,00
Febrero	₡ 103 263 165,60	₡ 117 484 870,86	₡ 100 557 020,30
Marzo	₡ 240 935 812,27	₡ 12 538 000,00	₡ 68 407 600,46
Abril	₡ 67 684 656,74	₡ 62 064 615,01	₡ 129 025 280,34
Mayo	₡ 169 635 314,94	₡ 81 202 538,00	₡ 167 576 305,97
Junio	₡ 90 061 073,17	₡ 83 288 823,72	₡ 172 289 648,49
Julio	₡ 124 369 301,72	₡ 105 120 290,00	₡ 115 159 934,65
Agosto	₡ 112 654 356,30	₡ 76 894 314,00	₡ 99 132 678,40
Setiembre	₡ 61 005 800,00	₡ 94 678 937,28	₡ 136 998 245,71
Octubre	₡ 107 430 006,96	₡ 63 953 866,00	₡ 127 707 995,19
Noviembre	₡ 53 503 300,00	₡ 35 822 202,97	₡ 94 898 829,33
Diciembre	₡ 30 657 742,00	₡ 10 651 790,00	₡ 141 843 532,81
Total	₡ 1 180 737 147,70	₡ 756 830 907,84	₡ 1 375 224 311,65

Gráfico de la Colocación mensual del año 2025

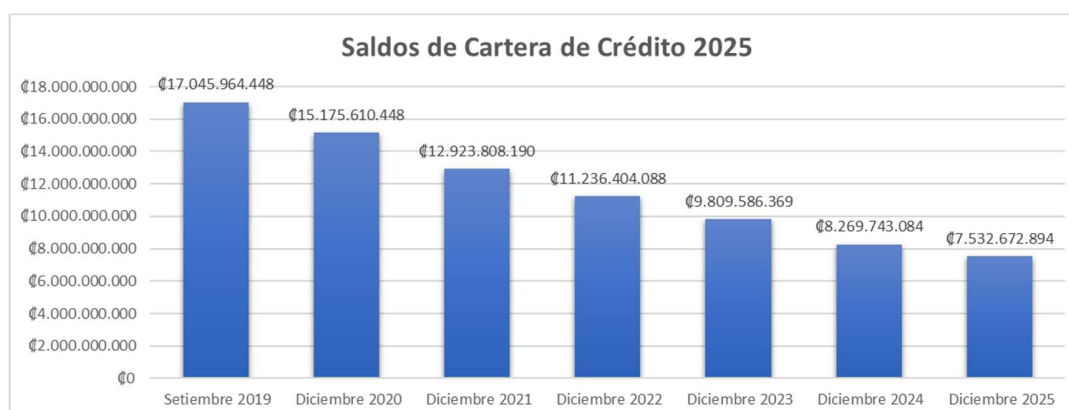


Comparación de la Colocación del Crédito 2025 por tipo de crédito

Línea de Crédito	Cantidad	Monto Total Formalizado
Back to Back	397	₡ 976 896 915,69
Refundición Deudas Solidario Aval	10	₡ 119 568 700,00
De Vivienda	3	₡ 101 100 363,49
Personal Aval	9	₡ 56 650 000,00
Refundición Deudas Solidario HIP	2	₡ 50 557 837,20
Vivienda Segunda Opción	1	₡ 20 383 591,77
Crédito Especial	8	₡ 15 144 745,08
Póliza de Incendio	167	₡ 12 498 647,80
Salud Ahorros	7	₡ 10 869 715,00
Rápido Ahorros	11	₡ 4 909 000,00
Estudio Aval	1	₡ 2 000 000,00
Feria Ahorros	9	₡ 1 505 423,22
Rápido Aval	1	₡ 1 500 000,00
De Tecnología	3	₡ 771 000,00
Marchamo Ahorro	5	₡ 648 372,40
Crédito al Instante Ahorros	1	₡ 220 000,00
Total Anual		₡ 1 375 224 311,65
Monto Refundiciones		₡ 481 989 846,79
Monto Neto nuevos créditos		₡ 893 234 464,86

Saldo de la Cartera de Crédito de los últimos 7 años

CIERRE FISCAL a DICIEMBRE	MONTO
Setiembre 2019	₡17,045,964,448
2020	₡15,175,610,448
2021	₡12,923,808,190
2022	₡11,236,404,088
2023	₡9,809,586,369
2024	₡8,187,045,653
2025	₡7,483,802,999



Comportamiento del Saldo de la Cartera de Crédito

Como podemos observar, a pesar del incremento en la colocación durante el año 2025, el saldo total de la Cartera de Crédito presenta una disminución. Esta situación obedece a varios factores estructurales y coyunturales que inciden directamente en el comportamiento del activo:

- **Amortización natural de los préstamos**, producto de la antigüedad de la cartera, donde una parte importante de los créditos ya se encuentra en etapas avanzadas de pago.
- **Cancelaciones anticipadas o traslados de deuda**, cuando algunos asociados prefieren transferir sus préstamos a otras entidades financieras.
- **Renuncias por jubilación o salida laboral**, lo cual implica la cancelación total de las obligaciones crediticias y la devolución de aportes, generando una reducción inmediata del saldo de cartera.

El impacto de la salida de asociados es particularmente significativo, ya que no solo representa la cancelación de créditos vigentes, sino también la pérdida de flujos futuros de intereses que hubieran contribuido a la generación de ingresos y excedentes.

Cada retiro implica:

- Disminución del capital colocado.
- Reducción del rendimiento proyectado de la cartera.
- Ajuste en las proyecciones de ingresos financieros.
- Mayor presión sobre la colocación de nuevos créditos para mantener el equilibrio.

Tal como se observa en el siguiente cuadro, el efecto acumulado de estas salidas tiene un impacto relevante en el saldo global de la cartera, evidenciando la importancia de mantener estrategias activas de fidelización, colocación y retención de asociados para sostener el crecimiento y la rentabilidad institucional.

	Q	APORTE PATRONAL	AHORROS PERSONALES	TOTAL	Saldo en Creditos	Creditos cancelados	Salida real
Renuncia ASEMINA	205	1.548.055.045	643.707.583	2.191.762.628	486.590.859	277.887.936	365.819.647
Renuncia al INA	27	67.271.319	52.096.058	119.367.377	16.247.687	4.758.111	114.609.266
Permiso Laboral	2	5.856.444	7.353.019	13.209.462	-	-	13.209.462
Jubilación	71	667.380.541	379.227.014	1.046.607.556	248.084.224	128.435.931	918.171.625
Fallecido	6	72.037.110	38.514.602	110.551.712	5.873.496	160.098	110.391.615
Despido	9	53.403.054	17.753.752	71.156.806	74.158.865	15.772.464	55.384.341
TOTAL	320	2.414.003.513	1.138.652.028	3.552.655.541	830.955.131	427.014.540	1.577.585.956
							2.004.600.495,76
							Impacto anual 145.333.536

Impacto Económico de las Desafiliaciones

En el siguiente cuadro se detalla el impacto económico que las desafiliaciones han generado para ASEMINA, analizado desde diferentes perspectivas financieras que permiten comprender su efecto integral en la gestión institucional.

1. Salida real de dinero del flujo de caja:

Cada desafiliación implica la devolución inmediata de los aportes personales y demás montos acumulados, generando una salida efectiva de recursos que reduce la liquidez disponible para inversiones o colocación de créditos.

2. Cancelación de deudas vigentes:

Cuando un asociado se retira, los créditos pendientes deben ser cancelados, lo que provoca una reducción del saldo de la cartera y, por ende, la pérdida de los intereses futuros que dichos préstamos habrían generado.

3. Impacto en el rendimiento (costo de oportunidad):

La entrega de estos recursos representa un costo de oportunidad implícito. Si el capital hubiese permanecido invertido o colocado en crédito, habría continuado generando rendimientos financieros y fortaleciendo los excedentes. Su salida limita la capacidad de generación de ingresos futuros.

4. Aporte Patronal en custodia:

En los casos correspondientes, el Aporte Patronal se mantiene en custodia conforme a la normativa vigente, lo cual representa un componente patrimonial que no se liquida de inmediato, pero que tampoco genera el mismo dinamismo financiero que un capital activo colocado en cartera o inversiones.

Este análisis evidencia que las desafiliaciones no solo representan una disminución en el número de asociados, sino que generan un efecto financiero múltiple: impactan la liquidez, reducen la cartera de crédito, disminuyen los ingresos proyectados y afectan el potencial de generación de excedentes.

La comprensión de estos factores resulta fundamental para dimensionar la importancia de fortalecer las estrategias de permanencia, colocación y sostenibilidad financiera de ASEMINA.

	2025	2024	TOTAL
SALIDA REAL DE EFECTIVO	¢1.577.585.956	¢1.819.172.238	¢3.396.758.194
CREDITOS CANCELADOS	¢427.014.540	¢518.937.546	¢945.952.086
IMPACTO EN EXCEDENTES	¢145.000.000	¢127.000.000	¢272.000.000
APORTE EN CUSTODIA	¢1.548.055.045	¢1.693.173.727	¢3.241.228.772

Comportamiento de la Morosidad de la Cartera:

Durante el período 2025, la morosidad de la cartera de crédito alcanzó un monto de ¢774.720.473,44, lo que representa un 10,52 % del total de la cartera. Este resultado refleja una mejora significativa respecto al año 2024, cuando la morosidad cerró en 15,81 %.

En términos absolutos, la morosidad **decreció en aproximadamente ¢556.992.172**, lo cual constituye un logro relevante dentro de la gestión crediticia. Esta reducción evidencia el fortalecimiento de las estrategias de recuperación, el seguimiento oportuno de casos y la aplicación de controles más rigurosos en el análisis y otorgamiento de créditos.

Una disminución en el índice de morosidad tiene efectos directos y positivos en:

- La estabilidad financiera de la Asociación.
- La generación de ingresos por intereses efectivos.
- La reducción de provisiones por incobrabilidad.
- La mejora en los indicadores de calidad de cartera.

Contar con una cartera más sana permite proteger el patrimonio institucional y fortalecer la capacidad de generación de excedentes para nuestros asociados y asociadas.

A continuación, se presenta el gráfico con el comportamiento de la morosidad durante los últimos seis años, el cual permite visualizar claramente la tendencia y los avances logrados en la gestión de recuperación y control crediticio.

año	TOTAL DE CREDITOS	AL DIA	MOROSIDAD	% DE MOROSIDAD	VARIACION
2020	15.077.681.724	13.741.226.080,13	1.336.455.644	8,86%	
2021	12.850.446.738	11.658.919.818,72	1.191.526.919	9,27%	- 144.928.725
2022	11.169.707.314	9.800.006.315,06	1.369.700.999	12,26%	178.174.080
2023	9.740.798.025	8.214.440.294,93	1.526.357.730	15,67%	156.656.731
2024	8.424.334.498	7.092.621.852,17	1.331.712.646	15,81%	- 194.645.084
2025	7.365.061.745	6.590.341.271,64	774.720.473	10,52%	- 556.992.172

La morosidad actual debe analizarse también desde una perspectiva histórica. Parte de su comportamiento **es consecuencia de prácticas anteriores al año 2019, período en el cual no existían los mismos niveles de reglamentación, control interno y rigurosidad en el análisis crediticio que hoy se aplican.**

Esta situación generó que una cantidad importante de créditos otorgados en esa etapa presentaran, con el paso del tiempo, dificultades en su recuperación, impactando los indicadores de mora en años posteriores. Es decir, una parte relevante de la morosidad observada no se origina en la gestión actual, sino en colocaciones realizadas bajo criterios menos restrictivos y con menor seguimiento preventivo.

A partir de 2019, ASEMINA fortaleció:

- Los procesos de análisis de crédito.
- La verificación de capacidad de pago.
- Los controles sobre el salario mínimo inembargable.
- Las políticas de seguimiento y recuperación temprana.

- La actualización normativa y reglamentaria en materia crediticia.

Estas acciones han permitido mejorar progresivamente la calidad de la cartera, como se evidencia en la reducción del índice de morosidad durante el año 2025.

En el siguiente cuadro se puede observar la cantidad de créditos que han entrado en mora en los diferentes períodos, lo cual permite identificar claramente el comportamiento histórico y comprender el origen estructural de parte de la morosidad acumulada.

		Q	Saldo	Q	Saldo	Q	Saldo	Q	Saldo	Q	Saldo	Q	Saldo	Q	Saldo
		De 31 a 60		De 61 a 90		De 91 a 120		De 121 a 180		De 180 a 360		Más de 360		Más de 360	
ACTUAL	De 2023 a 2025	2	¢220.407	2	¢185.612	0	¢0	0	¢0	0	¢0	0	¢0	4	¢406.019
ANTERIOR	De 2019 a 2022	4	¢12.986.071	0	¢3.627.553	0	¢0	0	¢0	0	¢0	2	¢13.358.509	6	¢29.972.133
TRAS ANTERIOR	Antes de 2019	26	¢139.311.575	10	¢100.378.300	2	¢3.941.443	4	¢30.195.177	2	¢8.604.502	2	¢461.911.321	46	¢744.342.318
		32	¢152.518.053	12	¢104.191.465	2	¢3.941.443	4	¢30.195.177	2	¢8.604.502	4	¢475.269.830	56	¢774.720.470

La Junta Directiva y la Administración han venido realizando esfuerzos significativos para recuperar la morosidad acumulada, mediante estrategias de seguimiento, arreglos de pago, gestiones administrativas y, cuando corresponde, acciones legales. El objetivo es sanear progresivamente la cartera y proteger el patrimonio colectivo.

Como parte de este proceso y atendiendo una recomendación formal de la Auditoría Externa, se realizó el cálculo técnico de la ****estimación por pérdida esperada****, con el fin de constituir una reserva que permita cubrir eventuales incobrabilidades y fortalecer la solidez financiera institucional.

De acuerdo con los datos actuales de la cartera de crédito:

- Reserva estimada necesaria: ¢ 589.863.471,22
- Reserva constituida a la fecha: ¢ 270.472.745,05
- Monto pendiente por constituir: ¢ 319.390.726,17 (se debe reservar este año, según informe de Auditoría Externa)

Para alcanzar el nivel total de la estimación requerida, será necesario realizar un **ajuste mensual aproximado de ¢26.615.893,85 durante todo el año 2026**, de manera que al cierre de diciembre se complete la provisión correspondiente.

Es importante señalar que este monto podría variar dependiendo del comportamiento de la cartera, la recuperación efectiva de créditos en mora y la

evolución de los indicadores financieros. Si la morosidad continúa disminuyendo, el requerimiento de provisión podría ajustarse favorablemente.

Esta Junta Directiva está asumiendo con responsabilidad la resolución de una situación heredada de períodos anteriores al 2019, particularmente de colocaciones realizadas en el 2018 y años previos. Aunque el impacto financiero es significativo, se ha optado por un enfoque prudente, transparente y técnicamente sustentado, con el fin de fortalecer la estabilidad de ASEMINA y garantizar la protección del patrimonio de todos los asociados y asociadas.

Estas decisiones, aunque implican sacrificios en el corto plazo, constituyen acciones responsables orientadas a asegurar la sostenibilidad y la salud financiera de la Asociación en el mediano y largo plazo.

Plan de Acción Ley de Usura:

Por cuarto año consecutivo hemos enfrentado los efectos derivados de la **Ley contra la Usura**, la cual ha impactado la forma de recuperación y administración de algunos créditos. Ante esta realidad, ASEMINA ha mantenido una gestión activa, técnica y responsable, implementando diversas acciones para proteger la cartera y apoyar a los asociados afectados.

Las principales medidas adoptadas han sido:

- **Estrategia “Uno a Uno”**

Una de las acciones más relevantes ha sido el análisis individualizado de los créditos, con el objetivo de mejorar las condiciones financieras de cada asociado. Esto incluye la revisión de tasas, plazos y capacidad de pago, procurando liberar ingresos que permitan superar el salario mínimo inembargable y posibilitar que las cuotas ingresen nuevamente por planilla, reduciendo así el riesgo de morosidad.

Se priorizaron los casos más críticos mediante análisis estadístico detallado.

- **Cobro de cuotas parciales**

Se habilitó la opción de realizar ****abonos quincenales parciales**** a una cuenta de cuotas incompletas, de manera que, una vez reunido el monto total mensual,

este se aplique formalmente a la deuda. Esta medida ha permitido mantener disciplina de pago en casos donde no es posible realizar el rebajo completo.

- **Métodos de pago alternos**

Se establecieron mecanismos adicionales para facilitar el cumplimiento de las obligaciones, tales como:

- Transferencias electrónicas
- SINPE
- Depósitos en efectivo en cajas de la Asociación

- **Campañas de cambio de método de pago**

Se desarrollaron campañas informativas para promover el traslado a métodos de pago fuera de planilla, agilizando la recuperación y disminuyendo la acumulación de cuotas pendientes.

- **Reducción de tasas para 2026**

Como medida de apoyo, se mantendrá para el año 2026 la reducción en varias tasas de crédito con distintas garantías, con el fin de mejorar la situación financiera de los asociados afectados y facilitar la regularización de sus obligaciones.

Resultados de la Gestión

Debido a estas acciones, las gestiones del proceso de cobro se han intensificado, logrando una recuperación promedio cercana al 90 % de las cuotas no cobradas por efectos de la Ley de Usura, lo cual representa un resultado altamente positivo dentro de un entorno complejo.

No obstante, existen casos en los que no fue posible alcanzar acuerdos de pago. En estas situaciones, se mantienen procesos de cobro judicial que están siendo atendidos de manera conjunta con el despacho legal Jurex Law y el Departamento de Cobros de ASEMINA.

Como resultado de esta gestión de recuperación, se han adjudicado bienes producto de procesos judiciales. Actualmente, ASEMINA cuenta con **tres propiedades adjudicadas**, las cuales se encuentran en proceso de venta, con el

objetivo de recuperar los recursos correspondientes y fortalecer el patrimonio institucional.

En conclusión, la Junta Directiva y la Administración continúan actuando con firmeza, responsabilidad y criterio técnico para enfrentar una situación normativa compleja, protegiendo la cartera, el patrimonio y los intereses de todos los asociados y asociadas.

Fondo de Ayudas Solidarias:

El Fondo de Ayudas Solidarias es custodiado y administrado por el Comité del Fondo de Ayudas Solidarias, que se encarga de recibir, analizar y aprobar las solicitudes de nuestros/as asociados/as. Al 31 de diciembre de 2025 logramos otorgar ayudas a 6 asociados/as, por un monto de **¢2,104,500.00** estas ayudas se distribuyeron de la siguiente manera:

CONCEPTO	CANTIDAD
Alimentación	6
Salud	5

El Fondo de Ayudas Solidarias existe gracias a todos los/as asociados/as para poder hacer frente a las calamidades que pudiese sufrir algún miembro de la familia de nuestra asociación y está al alcance de todos.

Pólizas de Vida y de Protección Crediticia:

ASEMINA cuenta con dos pólizas, la de vida y de protección crediticia, las cuales son muy importantes y además son muy utilizadas por nuestros/as asociados/as; esto se debe al grupo etario que tiene la asociación con los funcionarios, donde los padres son ya muy mayores y el riesgo por fallecimiento es mayor.

Póliza de Protección Crediticia

La póliza de Protección Crediticia cubre las deudas de los/as asociados/as en caso de fallecimiento o incapacidad permanente y a su vez el patrimonio de la asociación debido a que cancela las deudas pendientes de los/as asociados/as, en los últimos

años ha sido ampliamente utilizada debido al lamentable fallecimiento de nuestros/as asociados/as.

Cuadro de indemnizaciones de los últimos 7 años:

AÑO	CANTIDAD	TOTAL RECIBIDO
2025	4	₡32.287.107,32
2024	1	₡495.921,00
2023	0	₡0,00
2022	3	₡13.640.345,00
2021	6	₡37.168.967,00
2020	4	₡60.242.621,00
2019	2	₡30.637.634,00
TOTAL	20	₡174.472.595,32

Póliza de Vida:

Respecto a la póliza de vida en el año 2025 fueron pagados **₡34,982,667.00**.
A continuación, los datos del uso de la póliza de vida

Cuadro de indemnizaciones póliza de vida 2025

Indemnizado	Cantidad	Monto
ASOCIADO	4	₡ 3.991.486,00
FAMILIAR	74	₡ 30.991.181,00
	TOTAL	₡ 34.982.667,00

Cuadro de indemnizaciones póliza de vida de los últimos años 7 años

Colones

AÑO	CANTIDAD	MONTO ANUAL
2025	78	₡34.982.667,00
2024	191	₡42.009.504,00
2023	69	₡28.403.970,00
2022	89	₡36.800.000,00
2021	87	₡39.000.000,00
2020	155	₡65.000.000,00
2019	91	₡37.600.000,00
TOTAL DE MONTO INDEMNIZADO	760	₡283.796.141,00

Atención de requerimientos de SUGEF y del MEIC:

Durante el año 2025 nos hemos mantenido al día y actualizados con los requerimientos que en el 2024 establecieron dos instituciones sumamente importantes establecieron requerimientos para las asociaciones solidaristas. Estas son el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) junto a la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) y finalmente el Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC).

CONSASSIF y SUGEF:

El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONSASSIF) emitió el proyecto de acuerdo CNS-1784/05 del 20 de febrero del 2023, con el cual el CONASSIF retoma el tema de la inclusión de las Asociaciones Solidaristas, al proceso de supervisión y reporte de información a la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF). Este proceso habría generado para las asociaciones solidaristas una serie de costos adicionales y controles, con los cuales no se contaba en ese momento.

En el 2024 el CONASSIF aprobó un acuerdo por medio del cual las asociaciones solidaristas quedarían exoneradas de la inscripción ante la SUGEF, que se había establecido en cumplimiento de la Ley conocida como Antilavado y Antiterrorismo, salvo las que realicen créditos a “terceros”.

Dicho acuerdo se publicó en el periódico oficial “LA GACETA”, para iniciar un período de 10 días hábiles para escuchar consultas y oposiciones. Esta publicación se realizó y se cumplió el plazo mencionado.

Como conclusión a este proceso ASEMINA debió inscribirse en SUGEF ya que cumple con el enunciado que reza: “Las asociaciones que le prestaron dinero a asociados, pero éstos se han convertido en ex asociados, por lo que no se les puede deducir el pago de los créditos de su salario y lo realizan de manera directa, estos son considerados terceros y por lo tanto ASEMINA al cumplir esta condición tendría que inscribirse y finalmente ASEMINA fue calificada como TIPO 2 lo cual representa una importante obligación la cual hemos cumplido satisfactoriamente.

MEIC:

En cumplimiento de la Ley conocida como "Ley Contra La Usura" y su Reglamento, se debieron cumplir dos obligaciones ante el MEIC, para la homologación de todos los contratos de crédito; Este requerimiento fue cumplido y recibido por el MEIC el 6 de febrero del 2024 y nos hemos mantenido cuidadosos ante cualquier cambio.

Proyectos ASEMINA

Participación y Reconocimiento en el Galardón Solidarista Alberto Martén 2025:

Un año más, nuestra asociación tuvo el honor de participar en el Galardón Solidarista Alberto Martén, consolidando el compromiso permanente con la excelencia y la mejora continua.

Luego de haber obtenido en el año 2024 el Premio a la Excelencia Solidarista, y en coordinación con el Movimiento Solidarista Costarricense, se creó para el 2025 una nueva categoría denominada “Proyectos de Mejora”, dirigida exclusivamente a asociaciones que ya cuentan con el reconocimiento de excelencia.

En esta nueva categoría presentamos el proyecto “TRANSFORMACIÓN DIGITAL ASEMINA 2.0”, iniciativa estratégica orientada a modernizar, optimizar y fortalecer los servicios brindados a nuestros asociados mediante herramientas tecnológicas innovadoras.

Nos complace anunciar que este proyecto resultó ganador, y tuvimos el privilegio de presentarlo en vivo durante la celebración del Día del Solidarismo ante más de mil representantes de asociaciones solidaristas del país.

Este logro refleja:

- Nuestro compromiso con la innovación.
- La visión de transformación digital como eje estratégico.
- La cultura de mejora continua que caracteriza a nuestra organización.
- El trabajo articulado del equipo y el respaldo de nuestros asociados.

El Galardón Solidarista Alberto Martén, otorgado por la Confederación Nacional de Asociaciones Solidaristas y el Movimiento Solidarista Costarricense, constituye una hoja de ruta para la transformación y fortalecimiento de las Asociaciones Solidaristas del país.

Más que un reconocimiento, **es un instrumento integral de evaluación administrativa, gestión estratégica y mejora continua.**

Este nuevo reconocimiento demuestra, una vez más, el firme compromiso de ASEMINA con sus asociados y sus familias, quienes representan nuestra razón de ser y el motor que impulsa cada proyecto de innovación y crecimiento.

Seguimos avanzando con visión, responsabilidad y espíritu solidarista.

ASEMINA ha obtenido todos los Galardones Solidaristas. Águilas de oro, plata y bronce y el premio a la excelencia. En el 2025 obtuvo el premio final de PROYECTOS ESPECIALES.



Objetivos del Galardón:

1. Sensibilizar y capacitar a las Asociaciones Solidaristas en la importancia de medir su desarrollo organizacional.
2. Promover un proceso de mejora continua en el que las Asociaciones Solidaristas puedan identificar sus áreas de mejora.
3. Reconocer a las Asociaciones Solidaristas que han aplicado las mejores prácticas de desarrollo organizacional.

2017. Medalla por categoría: Gobernanza y Servicio al asociado.

2019. Medalla por categoría: Gobernanza y Servicio al asociado.

2020. Medalla por categoría: Gobernanza y Servicio al asociado.

2021. Galardón Solidarista Águila de Bronce.

2022. Galardón Solidarista Águila de Plata.

2023. Galardón Solidarista Águila de Oro.

2024. Premio a la Excelencia Solidarista.

2025. Proyectos de mejora. “Transformación digital ASEMINA 2.0”



Estrategia de Responsabilidad Social:

El Comité de Responsabilidad mantuvo los grandes avances y logros durante este año 2025, gracias a su empeño, sus ideas y su arduo trabajo, pero sobre todo con el enfoque de lograr proyectos e iniciativas que realmente impacten a la sociedad desde una perspectiva estratégica.

Toda la gestión se basó en una estrategia de “Responsabilidad Social Empresarial”. El principal objetivo de la estrategia es enfocarla hacia el logro de su misión y dirigirla hacia el éxito integrando consideraciones sociales y medio ambientales en nuestras actividades. Además, tiene como objetivo brindar soporte en satisfacer, no solo las necesidades básicas de los asociados y del patrono, el INA, sino que, al mismo tiempo, cumplir las expectativas de otras partes interesadas como los colaboradores, los proveedores y la comunidad. Contribuye además en forma positiva a la sociedad gestionando el impacto medioambiental de la asociación.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) aporta beneficios directos y garantiza la competitividad a largo plazo de la asociación. Esta estrategia de RSE implica, entre otras cosas, el invertir en sus colaboradores para mejorar sus condiciones y calidad de vida. Se pueden adoptar medidas para velar por el bienestar de ellos, escuchando cuáles son sus principales necesidades.

Propuesta estratégica

La meta principal de la propuesta estratégica es establecer las directrices de gestión que deben implementarse en relación con esta temática, con el fin de garantizar los principios éticos y de respeto a las partes interesadas de la empresa. Los ejes principales sobre los cuales se fundamentará esta propuesta sobre RSE son las dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial, basados en la INTE: ISO 26000 Guía sobre Responsabilidad Social Empresarial.

Proyectos 2025

Durante este año se realizaron diversos proyectos, a saber:

1. Banco de alimentos, en mayo
2. Siembra de árboles y Charla de No Fumado, en julio
3. Donación de instrumentos al SIF AIS y Hogar Niña con cariño, en octubre
4. Limpieza de playa en Garabito, en octubre
5. Donación de basureros para reciclaje a dos escuelas, en octubre y diciembre
6. Mejor decoración navideña y Charla de Derechos Humanos, en diciembre

Proyectos Inmobiliarios:

Condominios La Rosaleda y San Marino

En la Junta Directiva y la Administración de ASEMINA, nos hemos dedicado con la mayor eficiencia posible, a cumplir el mandato de ustedes, nuestros asociados, en enfocarnos diligentemente a la venta de los apartamentos La Rosaleda.

El sector inmobiliario presentó una recuperación en este 2025, sin embargo, tuvo que enfrentar la crisis internacional durante todo el año y otras situaciones económicas en el país, estas situaciones tienen una afectación directa en el mercado, muchas empresas tuvieron que detener sus proyectos, lo que afectó en la oferta de productos y también en el retorno de la inversión, frenando el desarrollo, ya que el flujo no puede seguir circulando con las proyecciones que se tenían.

A pesar de eso, en este 2025 se lograron vender todos los apartamentos de Rosaleda, menos 1 que será vendido en este 2026.

En el caso de San Marino los 3 apartamentos se encuentran alquilados y también planeamos venderlos en este 2026.

Para demostrar la efectividad de la gestión de venta de los apartamentos se hizo un profundo análisis financiero que proyecta el beneficio en los años por venir, el resultado de esto se muestra en el siguiente cuadro:

	Año 2013	2020 - 2023	2024	2025	RESULTADO al 2025	2026
Inversión Inicial	1.420.429.312				-1.420.429.312	
Depreciación Acumulada				201.354.622	201.354.622	
Gastos Generales		130.694.912	25.830.375	28.091.556	-184.616.844	
Polizas		6.623.668	1.618.373	484.148	-8.726.189	
Ingresos Venta		160.439.610	163.442.455	862.956.785	1.186.838.851	77.346.720
Alquileres acumulado				263.122.241	263.122.241	
Alquiler apartamento 304c				1.066.844	1.066.844	
Intereses por INVERSIONES				21.373.547	21.373.547	
					59.983.760	77.346.720
					Monto a invertir	137.330.480
					14%	9.613.134
					VAN	33.002.666
					SUPUESTO DE ROE	7,00%
					83,55%	

Este cuadro muestra que, en el 2026, con una proyección de ingresos al 2030, trayéndolo a valor presente y con una tasa del 14%, muestra un resultado positivo de alrededor de 33 millones de colones.

A pesar de esto, en el corto plazo, ASEMINA ha dejado de recibir los ingresos de los alquileres, lo cual afecta los resultados de este 2025, esto se verá más adelante en este informe.

Proyectos Especiales:

Transformación Digital, ASEMINA 2.0:

En el año 2025, ASEMINA asumió un retador proyecto estratégico de innovación, entendiendo la innovación no solo como el uso de tecnología, sino como la aplicación de la creatividad para transformar el comportamiento, la experiencia y la relación de las personas asociadas con su Asociación.

Esta visión permitió estructurar 13 proyectos de mejora, orientados a generar un impacto profundo en la efectividad de la gestión institucional, especialmente en el fortalecimiento del servicio a la persona asociada.

Proyectos Estratégicos Prioritarios

Entre las iniciativas de mayor impacto destacan:

1. ASEMINA 2.0 – Inteligencia Artificial

Incorporación de modelos de IA para:

- Automatizar procesos repetitivos.
- Analizar datos para toma de decisiones.
- Mejorar tiempos de respuesta.
- Personalizar la experiencia de la persona asociada.

2. Mercadeo Uno a Uno

Estrategia basada en analítica de datos para:

- Conocer mejor los perfiles de las personas asociadas.
- Ofrecer productos y beneficios personalizados.
- Incrementar participación y fidelización.

3. CRM ASEMINA

Implementación de una plataforma integral de gestión de relaciones que permitirá:

- Centralizar la información de asociados.
- Medir interacciones y niveles de satisfacción.
- Optimizar campañas y servicios.

4. Bots de Servicio

Desarrollo de asistentes virtuales para:

- Atención inmediata 24/7.
- Resolución automatizada de consultas frecuentes.
- Disminución de carga operativa administrativa.

5. Innovación en Créditos

Modernización del proceso crediticio mediante:

- Evaluación más ágil y transparente.
- Modelos de análisis de riesgo apoyados en datos.
- Mejora en tiempos de aprobación.

- Experiencia digital simplificada.

Los proyectos estratégicos serán desarrollados e implementados durante el año 2026, consolidando una transformación digital progresiva y sostenible que fortalecerá:

- La eficiencia operativa.
- La experiencia del asociado.
- La transparencia en la gestión.
- La cultura de innovación institucional.

Estos proyectos serán desarrollados durante este 2026.



Entrega del Bono Solidario y Bono de Salud:

Una vez más este año logramos llevar a cabo de forma muy exitosa este gran beneficio del Bono Solidario, pero además mantuvimos el nuevo Bono denominado de salud. Estos dos grandes beneficios para nuestros/as asociados/as fueron entregados juntos en el mes de mayo por un monto de ₡30.000 y ₡5.000 cada uno, el total desembolsado fue por un monto superior a **₡76.413.999**.

ASEMINA manteniendo la vanguardia con la tecnología:

La Junta Directiva siempre pensando en el asociado ha ido incorporando herramientas tecnológicas para el aumento de la productividad y la eficiencia de las

actividades y la búsqueda insaciable de la seguridad informática, sumado a disponer información de manera que sea posible tomar decisiones más acertadas y reducir los errores humanos. Nos mantenemos en el concepto clave de respaldar a nuestra asociación con las mejores herramientas de ciberseguridad, es un tema de aumento de costos, pero también de la seguridad de los dineros y los datos de nuestros asociados, de los cuales no podemos dudar en blindar esta asociación.

Para lo anterior se mantiene el contrato del Fortinet, Fortigate 60 y Microsoft Defender para la Evaluación de amenazas cibernéticas. Fortinet trabaja bajo el enfoque de mantener seguras las redes de la asociación de manera unificada, amplia, integrada y automatizada. A través de una plataforma automatizada, que permite una visión integrada del estado de la seguridad de tus redes empresariales, previene las amenazas y reduce los riesgos de intrusiones indeseadas. Gracias a esta herramienta hoy tenemos:

- Seguridad de red
- Acceso Seguro y Seguridad física y virtual
- Protección de dispositivos y Seguridad de aplicaciones

FortiGate 60F sus funciones de seguridad de última generación, Es un sistema de seguridad a través de su hardware y software ofrece una **Gestión Unificada de Amenazas**, la cual ejecuta a través de una plataforma que integra dispositivos de seguridad, tanto físicos como virtuales. Estos dispositivos de seguridad realizan funciones de seguridad como firewalls, detección de intrusiones, filtrado web y protección contra malware o correos no deseados. Desde 2014, los servicios web de Amazon (AWS) cuentan con *FortiGate* para proteger su plataforma de trabajo y a sus clientes.

Proyecto ASEMINA JUNIOR:

El proyecto de educación financiera representa nuestra Asociación de niños/as ASEMINA Junior, continúan ahorrando y con gran ilusión. En este 2025 pudimos convocar la Magna Asamblea y en esta se nombró una nueva Junta Directiva con 2 niñas y 3 niños y se logró realizar la primera reunión de planeación para el 2026.



Nueva Junta Directiva.

Presidencia

William Gómez Méndez: – Padrino: William Gómez Siles

Vicepresidencia

Paulina Sandí Alfaro: – Padrino: Alejandro Sandí Calderón

Tesorería:

Fabiola Guillen Araya: – Madrina: Carolina Araya Alfaro

Secretaría:

Emmanuel Garcia Torrez:– Padrino: Randall Delgado Alvarado

Vocalía:

Lucas Porras Mendez: – Padrino: Julio Porras Murillo

En la Asamblea se presentaron los resultados del 2024 y los asociados decidieron distribuir el 50% de los excedentes y el resto fue reinvertido, el 50%.

Resultados del 2024	Detalle	dic-24
	ACTIVOS	
	Inversiones	50,000,000.00
	TOTAL ACTIVO	50,000,000.00
	PASIVOS	
	Cuentas por pagar Asemina	851,325.76
	TOTAL PASIVO	851,325.76
	<u>PATRIMONIO</u>	
	AHORRO	26,874,925.00
	APORTE	14,389,896.50
	Capitalización 60% de excedentes 2019 al 2023	5,313,897.64
	Excedentes por distribuir 2024	2,569,955.10
	TOTAL PATRIMONIO	49,148,674.24
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	50,000,000.00

Actualmente ASEMINA Junior cuenta con 143 personas asociadas.

Protegemos nuestra Asociación:

En ASEMINA sabemos que debemos tomar riesgos para obtener nuestros objetivos estratégicos y aprovechar oportunidades, y que, esta toma de riesgos implica tener un proceso para gestionarlos que nos permita mantenerlos en niveles razonables y bajo el control de la organización.

Por ello, hemos desarrollado en enfoque preventivo de identificación de los principales riesgos a los que nos encontramos expuestos, para medirlos, monitorearlos y tener acciones que nos permita controlarlos y generar información valiosa para la toma de decisiones de negocio al considerar los riesgos que estos implican.

Para esto este año mantenemos el control sobre la función de riesgos a través de la asesoría externa, que coordina el Comité de Riesgos, como órgano que analiza los diferentes tipos de riesgo a los que se expone nuestra asociación. De esta manera, el Comité se convierte en un punto central para alinear las estrategias de negocio con las de riesgo, previo a la toma de decisiones de la Junta Directiva. Entre los principales logros obtenidos se encuentran:

Con base en el Manual de Administración Integral de Riesgos, se mantienen claros los roles y responsabilidades, y se gestiona el proceso de gestión de riesgos, así como los principales riesgos y los de sus procesos a gestionar. Se trabaja fielmente desde el Reglamento del Comité de Riesgos, para normar la composición, estructura y operativa del Comité de Riesgos.

En cuanto a la gestión de los riesgos financiero, se profundizó en los alcances para optimizar el monitoreo sobre los riesgos de precio, tasa de interés, tipo de cambio y emisor, dando recomendaciones y permitiendo mejoras a la política de inversiones, de manera que se encuentra con un marco integral para analizar los riesgos del portafolio de inversiones.

Con relación a los riesgos estratégicos: se han incorporado de manera periódica análisis del entorno global, local, sectorial e interno, de forma que permite profundizar sobre la evolución de la asociación y generar recomendaciones en torno a la planificación estratégica, con una política para gestionar la misma y el correspondiente rol de la función de riesgos en la misma. Asimismo, se han generado recomendaciones para optimizar partidas de gestión como las reservas y la pérdida esperada.

También se desarrolló e implementó el modelo de Control Interno con el cual hemos priorizado y atendido a los principales riesgos operativos con el fin de garantizar la

eficiencia y seguridad de los procesos generales de ASEMINA. Se cuenta con la documentación de todos los procesos y procedimientos lo cual facilita este control interno.

Para el 2026, continuaremos desarrollando la gestión de todos los riesgos relevantes, la integración de las perspectivas de riesgos para la toma de decisiones, y una mayor cultura en torno a la capacitación de los temas de riesgo y buen gobierno para toda la asociación.

Costo de Oportunidad de ASEMINA:

El costo de oportunidad es uno de los conceptos fundamentales de la economía y las finanzas. Representa el valor de la mejor alternativa no seleccionada; es decir, los recursos que dejamos de percibir al optar por una decisión distinta.

En el contexto de ASEMINA, este concepto adquiere especial relevancia durante el periodo 2025, año en el que la Asociación enfrentó una serie de situaciones externas e internas que impactaron la generación potencial de ingresos.

Durante el año 2025 se presentaron factores como:

- Impacto de la Ley de Usura en la dinámica crediticia.
- Liquidaciones de asociados/as por pensión.
- Despidos o renunciaciones.
- Procesos de desafiliación-afiliación.
- Cancelación de deudas con ahorros acumulados.

Estas circunstancias generaron una disminución en la disponibilidad de recursos financieros, afectando el potencial de ingresos que la Asociación habría podido generar si dichos fondos hubieran permanecido en operación.

En varios casos, ASEMINA tomó decisiones conscientes orientadas al bienestar de las personas asociadas, aun cuando estas implicaban una reducción en los ingresos financieros esperados. Entre ellas:

- Mantener el no cobro de cargos en la línea Back to Back.
- Entrega del Bono Solidario.
- Entrega del Bono de Salud.

Estas acciones, aunque financieramente representan un menor ingreso, fortalecen el compromiso social y solidario de la Asociación.

El costo de oportunidad estimado para el periodo 2025 asciende a:

- **¢140 983 006,447**

Este monto representa los recursos que, de manera invisible, se dejaron de percibir por decisiones estratégicas y por condiciones externas no controlables.

Equilibrio: Excedente Económico vs Excedente Social

Si bien estas acciones disminuyen el excedente económico financiero, incrementan el excedente social, alineado con los principios y la filosofía solidarista.

En términos estratégicos, ASEMINA ha optado por mantener el equilibrio entre:

- Sostenibilidad financiera.
- Responsabilidad social.
- Bienestar integral de sus asociados y sus familias.

Este análisis permite comprender que el valor de una Asociación no se mide únicamente en términos monetarios, sino también en el impacto social que genera.

Detalle	Monto	Activo Productivo Correspondiente	Tasa %	Costo de Oportunidad
Liquidaciones				
Salida de Inversión**	1.577.585.956,00	Tasa básica	5,00%	78.879.297,80
Salida de Cartera de Crédito*	427.014.540,00	Cartera	12,04%	51.412.550,62
Otros				
Bono Solidario **	76.413.999,00	Tasa básica	5,00%	3.820.699,95
FAS **	2.104.500,00	Tasa básica	5,00%	105.225,00
Total	2.083.118.995,00			134.217.773,37
* Tasa promedio de cartera de crédito ** Tasa Básica Pasiva				

Excedentes:

Durante el periodo 2026, ASEMINA enfrentó situaciones particularmente complejas y no controlables que impactaron directamente los resultados financieros proyectados.

La Junta Directiva y la Administración realizaron esfuerzos sostenidos para mitigar estos efectos y mejorar el desempeño institucional; sin embargo, el impacto negativo fue real y medible.

Considerando los factores expuestos a lo largo del presente informe, comunicamos que para el periodo 2025 se distribuirán excedentes por:

- **¢1.635.478.977,00** (Mil seiscientos treinta y cinco millones cuatrocientos setenta y ocho mil novecientos setenta y siete colones con 00/100), Monto antes de impuestos.

Si bien este resultado refleja solidez y sostenibilidad financiera, no fue posible superar:

- Las metas proyectadas para el periodo.
- Los resultados obtenidos en el año 2024.

Análisis Estratégico:

Cuando se realiza un análisis de los excedentes de un período se concluye que está formado tanto por el excedente financiero, como por el excedente social. El año pasado como excedente social se brindaron dos rubros:

- Bono Solidario y de Salud: 76,413,999 colones
- Aportes desde el Fondo de ayuda Solidaria: 2,104,500 colones
- Para un total de: 78,518,500 colones

Esto nos lleva a concluir que el excedente real del período fue de **1.713.997.476** con un ROE de **5.87%**.

El comportamiento financiero del periodo debe analizarse dentro de un contexto amplio que incluye:

- Impacto de la Ley de Usura.
- Reducción en colocación crediticia.

- Liquidaciones y renunciaciones de asociados/as.
- Costo de oportunidad derivado de decisiones sociales estratégicas.
- Priorización del bienestar sobre la maximización del rendimiento financiero.

A pesar del entorno adverso, ASEMINA mantiene:

- Estabilidad operativa.
- Capacidad de generación de excedentes.
- Compromiso con sus asociados y sus familias.
- Disciplina administrativa y financiera.

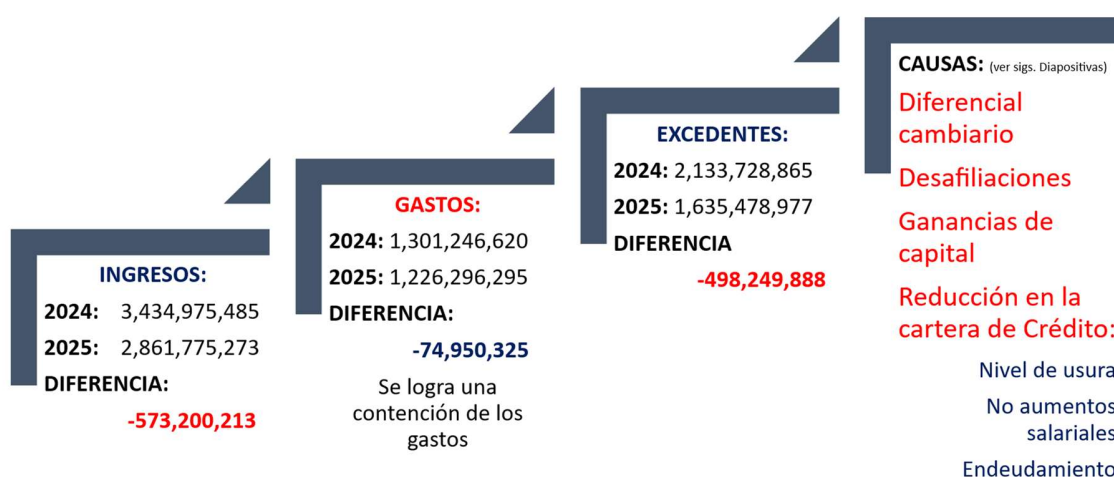
El hecho de no superar las proyecciones no implica retroceso, sino que evidencia:

- Un entorno económico desafiante.
- La materialización de riesgos previamente identificados.
- La coherencia institucional entre sostenibilidad financiera y responsabilidad social.

En el cuadro comparativo siguiente se podrá visualizar el comportamiento entre los periodos 2024 y 2025, permitiendo un análisis transparente y objetivo de los resultados.

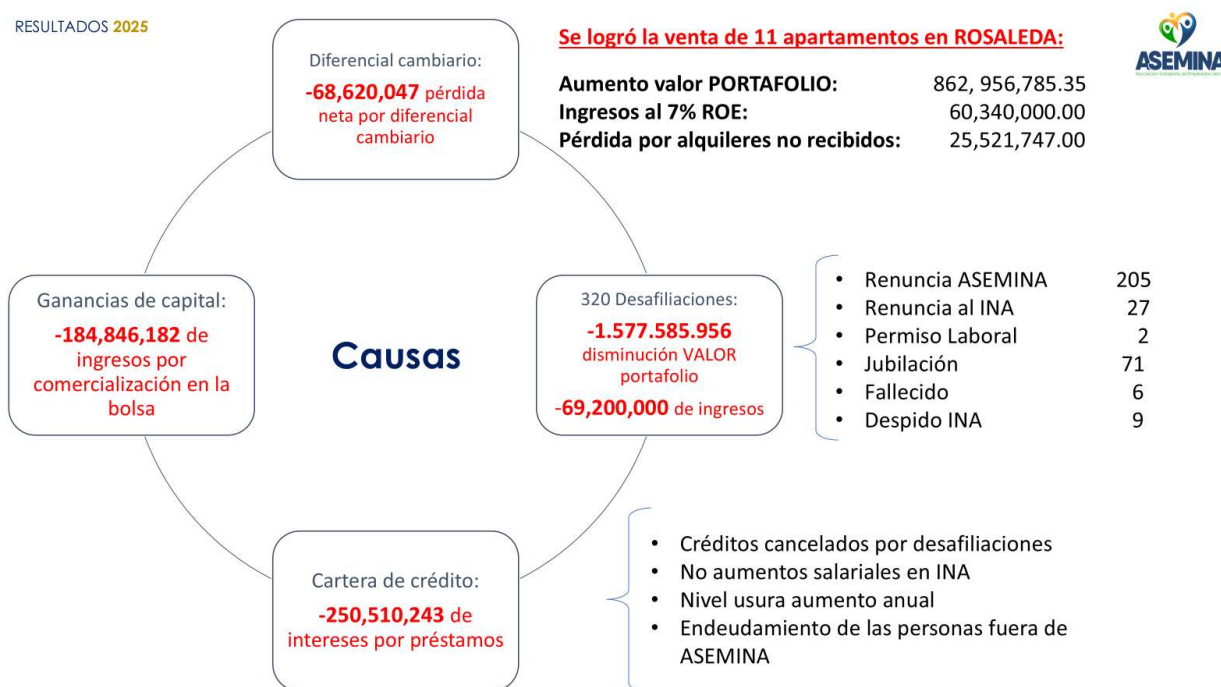
RESULTADOS 2025

Resultados COMPARATIVO 2024 - 2025



Se puede notar que en este 2025 se lograron 573 millones **menos en ingresos**, y aunque se lograron contener los gastos en casi 75 millones, esto provocó que se lograron 498 millones **de menos en los excedentes**.

Las causas de esto se pueden observar en el siguiente cuadro:

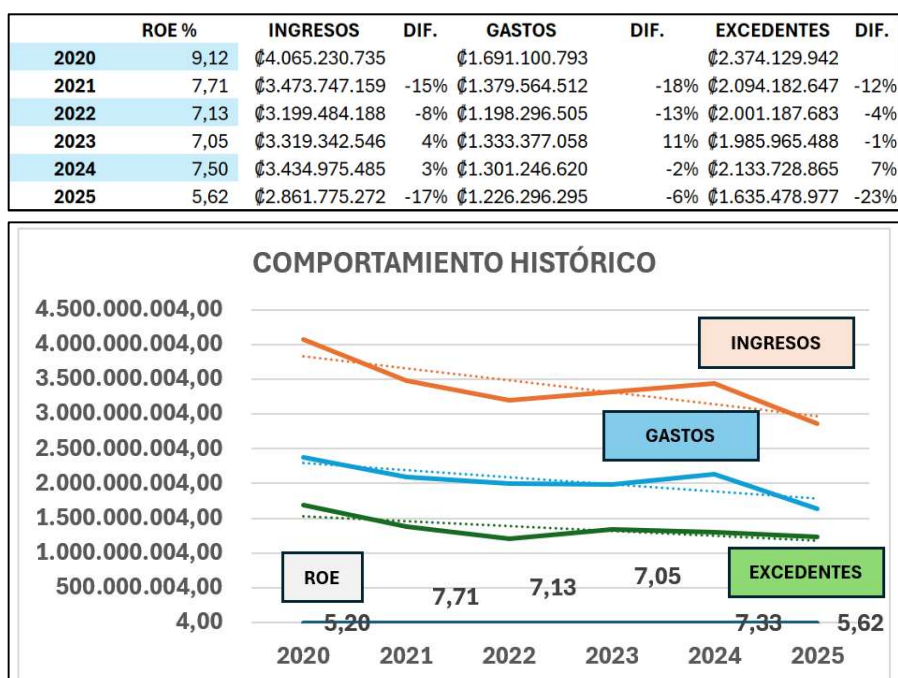


El diferencial cambiario, en donde el dólar se debilitó con respecto al colón, provocó un **ingreso menor de más de 68 millones**, las desafiliaciones que en forma neta representan **un ingreso menor de más de 69 millones**, la reducción de la cartera de crédito, también por las desafiliaciones, que **provocaron un ingreso inferior de más de 250 millones**, y la contracción de los mercados financieros que no nos permitió lograr las ganancias de capital que esperábamos tener, con un **ingreso menor de alrededor de 185 millones de colones**, finalmente el hecho de haber vendido los apartamentos representa **un ingreso menor por alquileres de más de 25 millones**.

A pesar del gran compromiso de la Junta Directiva, los Comités, los/as funcionarios/as de ASEMINA y todos ustedes que nos premian con su confianza y permanencia, no se lograron los resultados que esperábamos. Hemos obtenido un rendimiento de AHORROS OBREROS y PATRONALES acumulado de ENERO a DICIEMBRE 2025 de **5.62%**. En esto es importante mencionar que el impacto no fue solo para ASEMINA, sino que el mercado como un todo se vio afectado, nótese los siguientes datos relevantes:

RENDIMIENTO muy BUENO con respecto al MERCADO	
COMPARATIVO RENDIMIENTO ASEMINA VERSUS otras ENTIDADES en COSTA RICA	
ASEMINA (Bajó de 7,5 a 5,62)	5,62
Cooperativas	5,00
Tasa Política Monetaria	3,50
Tasa Básica Pasiva	5,35
Bancos Privados	10,00
Bancos Públicos	5,50
ASECCSS (Bajo de 10 a 8,5%)	8,50

La siguiente tabla muestra históricamente el comportamiento de los **INGRESOS, GASTOS, EXCEDENTES y ROE** desde el año 2020:



Podemos notar que, a pesar de trabajar fuertemente en el control de gastos y el logro de ahorros sustantivos, el impacto externo y fuera de nuestro círculo de influencia, no permitió que lográramos mejores excedentes. Es nuestro compromiso, para este 2026, el realizar todos los esfuerzos necesarios para mejorar los resultados.

Agradecimiento final:

Como un asociado más y, a la vez, como Presidente de la Junta Directiva de ASEMINA, quiero dirigirme a ustedes con el corazón en la mano.

Este año los resultados financieros no fueron los que anhelábamos. Como asociado, me entristece no haber alcanzado las metas proyectadas; sin embargo, quiero que tengan la certeza de que cada decisión tomada ha estado guiada por el compromiso, la responsabilidad y la transparencia que siempre han caracterizado mi actuar y el de esta Junta Directiva.

Trabajo día con día —como uno más de ustedes— para mejorar los resultados, no solo desde el punto de vista financiero, sino desde el bienestar integral de cada persona asociada y sus familias, que son nuestra verdadera razón de ser.

Nos hemos dado a la tarea de trabajar **para, por y con ustedes**, de manera objetiva, transparente y responsable, buscando siempre lo mejor en cada acción que nos corresponde ejecutar. **El éxito de ASEMINA no es individual**; es el reflejo del esfuerzo conjunto de colaboradores, comités y Junta Directiva.

A pesar de que los resultados fueron inferiores al año anterior, ASEMINA continúa siendo una Asociación sólida y solvente, tanto financiera como administrativamente.

Durante el año realizamos ajustes estratégicos para mantenernos entre las primeras asociaciones del país, atentos a los movimientos nacionales e internacionales, siempre enfocados en fortalecer nuestra gestión.

Este 2026 es un año para **madurar institucionalmente**, para consolidar lo aprendido en los momentos difíciles y para **mejorar nuestros procesos internos**, hacerlos más eficientes, más transparentes y orientados al servicio. Es un año de reflexión estratégica, de fortalecimiento organizacional y de crecimiento responsable.

Agradezco profundamente la confianza depositada en mi persona para dirigir esta gran Asociación. Con esfuerzo, entusiasmo, sacrificio y muchas horas de trabajo, seguimos sosteniendo el prestigio y la nobleza que distinguen a ASEMINA. Los Galardones de Excelencia obtenidos no son reconocimientos individuales; pertenecen a todos ustedes.

Recordemos que crecemos juntos. Sus aportes, comentarios y consejos nos ayudan a mejorar continuamente. **El respeto debe ser siempre el principio que nos guíe; la información, la base del conocimiento; el amor en cada acción, el motor que nos impulsa; y la transparencia, el fin que nos distingue.**

Mi profundo agradecimiento a cada uno de los estimadísimos miembros de Junta Directiva: hombres y mujeres comprometidos, profesionales y solidarios, que con unidad y entrega han trabajado incansablemente por nuestra Asociación. Sin ustedes, sin los colaboradores y sin los comités de ASEMINA, nada de esto habría sido posible.

Gracias por su compromiso, por su confianza y por creer en este proyecto común.

Seguiremos luchando, con humildad, firmeza y determinación, para que el 2026 sea un año de consolidación, mejora de procesos, fortalecimiento institucional y mejores resultados para todos.

Con sincero aprecio y espíritu solidarista,

Solidariamente,

Edwin Alonso López Paniagua
PRESIDENTE
ASEMINA

“Juntarse es el principio, mantenerse juntos el progreso, trabajar en equipo es el éxito.” Henry Ford

Aviso de confidencialidad:

Este documento y la información que contiene es de carácter confidencial y de interés únicamente para quien está dirigida, la misma no podrá ser objeto de reproducción total o parcial, tratamiento informático ni transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, por fotocopia, registro o cualquier otro, sin permiso previo de ASEMINA.

Si usted recibe esta información por equivocación o error, favor de notificar inmediatamente a ASEMINA al teléfono 2291-3000.