

MEMORIA DEL DIRECTORIO

EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2025

Estimados accionistas, colaboradores y partes interesadas:

El 2025 fue un año de decisiones. En un entorno donde el mercado tendió a priorizar volumen, SERSA eligió un camino distinto: profundizar su modelo con disciplina en el riesgo, control operativo y foco absoluto en la calidad del cliente. **No buscamos crecer más rápido; buscamos crecer con criterio, consistencia y control.**

En **SERSA** hay una convicción que define cómo operamos: **Finanzas que mejoran vidas.** No es una declaración. Es un criterio de decisión. Sabemos que dar alivio financiero y multiplicar oportunidades implica estructurar soluciones sostenibles.

A nivel financiero, operamos bajo un criterio constante: **retorno ajustado por riesgo.**

La cartera continuó expandiéndose con respaldo inmobiliario sólido alcanzando Gs. 96.664 millones (equivalente a más de U\$D 14 millones, tipo de cambio de referencia), con más del 90% de las operaciones respaldadas por garantía inmobiliaria con cobertura superior a 3 veces al capital expuesto (más de USD 40 millones), manteniendo niveles de mora controlados. Este enfoque se sostiene en un principio central: **el crecimiento sin respaldo no es crecimiento.**

Se incrementó la solidez estructural, fortalecida con la emisión de acciones preferidas por 25 mil millones, consolidando la base de capital. En este contexto, el patrimonio neto creció 26%, la solvencia patrimonial se incrementó al 85%, el endeudamiento se redujo a 0,15x, y la liquidez alcanzó niveles superiores a 6 veces. **El crecimiento solo es válido si puede sostenerse.**

Durante el ejercicio, ejecutamos sobre estos ejes:

- **Gobierno corporativo:** fortalecimiento de estructuras de decisión, con criterios consistentes y estándares de control y responsabilidad.
- **Gestión de riesgo y recupero:** anticipación y decisiones basadas en información.
- **Disciplina comercial:** foco en conversión, calidad del cliente y sostenibilidad.
- **Eficiencia operativa:** reducción de tiempos y trazabilidad.

La **tecnología** no es un eje, es un componente estructural, orientado a mejorar la toma de decisiones, la eficiencia operativa y la capacidad de escalar con consistencia. Con automatización se eliminaron tareas manuales en procesos críticos, llevando ciertos flujos a tiempo cero.

El año también exigió decisiones incómodas. Corregimos desvíos, reordenamos procesos y elevamos estándares. Fue un año exigente, y necesario. **Los errores se abordan: se analizan, se aprende y se corrige de forma estructural.** La solidez del modelo no ocurre por inercia; depende de sistemas capaces de sostener estándares altos todos los días.

Mirando hacia adelante, la estrategia es clara: consolidar el modelo basado en garantías inmobiliarias y fortalecer una cultura de ejecución disciplinada, medible y exigente. **SERSA no compite por tamaño. Compite por solidez, eficiencia y consistencia en el tiempo.**

Agradecemos su confianza y reafirmamos nuestro compromiso con la creación de valor sostenible, con foco en el cliente, disciplina de capital y control del riesgo.

El Directorio
SERSA S.A.E.C.A.