

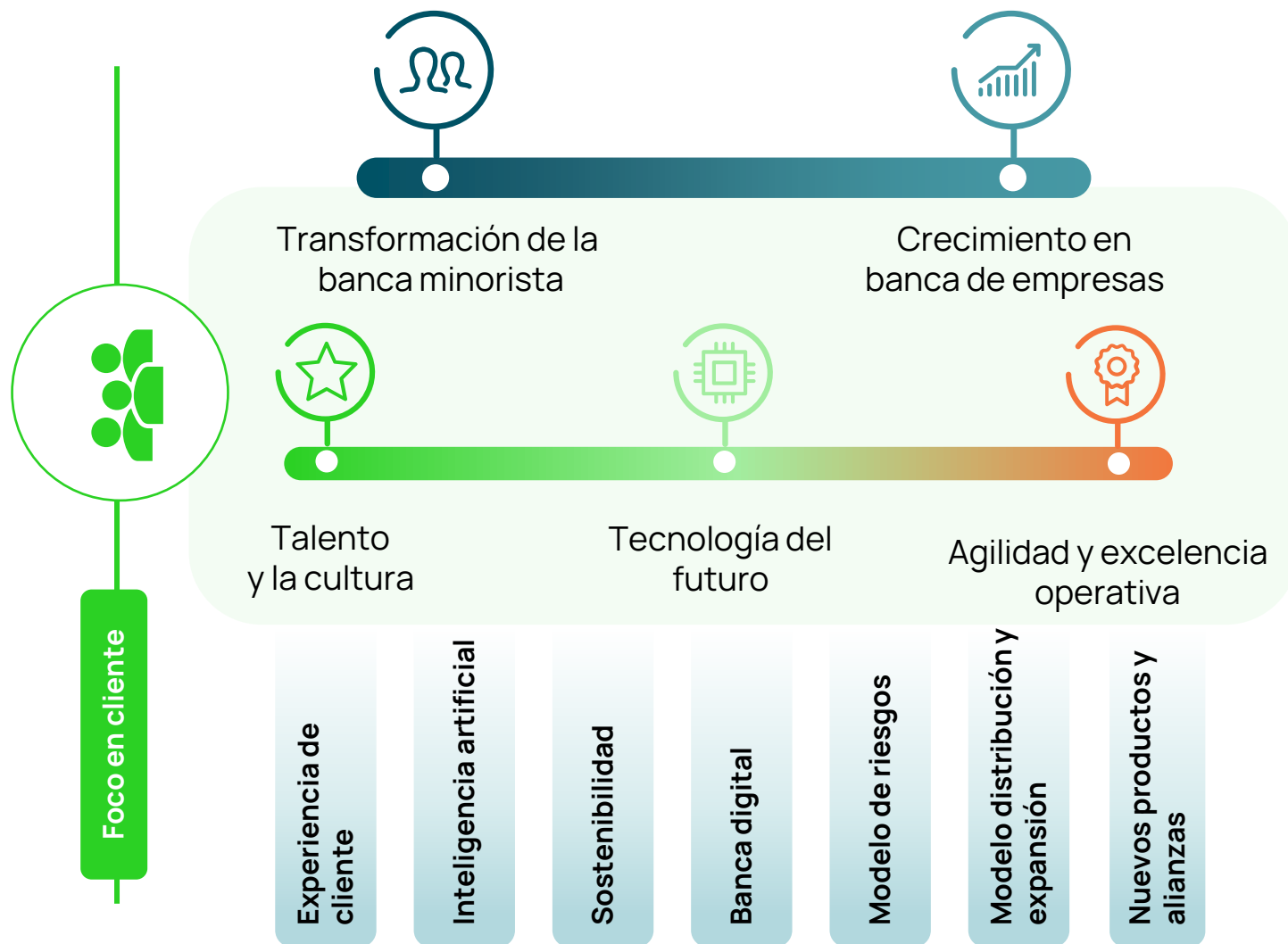
# Plan estratégico 2025-27

4 de febrero de 2025

Unicaja

# Visión Unicaja 2027

Un banco universal cercano y abierto para todos impulsando la rentabilidad de forma sostenida y construyendo capacidades para garantizar un banco de futuro con liderazgo en los territorios origen



## Rentabilidad sostenible

>€1.600m

Beneficio acumulado 2025-27

>13%

RoCET<sub>(1)</sub> 2025-27

## Atractivo retorno

>85%

Remuneración accionista 2025-27

>14%

CET 1 FL 2027

(1) ROCET1 calculado tomando un CET 1 del 12.5% sobre APRs estimados.



# Transformación de la banca minorista

## Ambición estratégica

Transformar la banca minorista construyendo una experiencia de marca **Unicaja** y posicionándonos como banco principal de nuestros clientes



Diversificación ingresos<sup>(1)</sup>

+ ~4p.p.

### Cliente

- Simplificación del catálogo de productos y reingeniería de procesos
- Nuevo modelo multicanal de relación con el cliente centrado en la **Voz del Cliente**
- **Mejora sustancial del NPS** de clientes

### Negocio minorista

- **Hipotecas:** ganar cuota de mercado mediante dinamismo y optimización multicanal
- **Consumo:** **Nueva producción x2** apoyada en preconcesión y nuevos canales, explorando nuevos productos y alianzas estratégicas
- **Seguros:** crecimiento **25% en nuevas primas** apalancado en Uniseguro
- Diversificación de ingresos con un menor peso de hipotecas

### Banca privada y personal

- Lanzamiento nuevos productos como **roboadvisor y bróker** y herramientas de **planificación y asesoramiento**
- Potenciar nuestra gestora propia con acuerdos de prestigio y producto

### Otros

- Lanzamiento de alianzas con socios de referencia para mejorar servicio e ingresos
- Explorar potenciales negocios bancarios o no bancarios para diversificar los resultados

## KPIs

### Cuotas hipotecas y consumo 27E

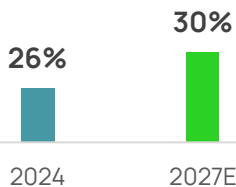


Hipotecas ~6% (+40pbs)



Consumo ~2,0% (+60pbs)

### Peso fuera de balance<sup>(2)</sup>



### Captación de clientes netos

>200k

(1) Incremento del peso de comisiones, margen de consumo y empresas sobre el margen bruto

(2) Peso productos fuera de balance sobre total recursos de clientes



# Crecimiento del negocio de empresas

## Ambición estratégica

Crecimiento del negocio apalancado fundamentalmente en clientes existentes, una mejor experiencia y más amplio catálogo de productos



**Incremento cuota de mercado<sup>(2)</sup> 2027E**  
**+50 pbs**

### Cliente

- Mejora sustancial de la **banca digital de empresas** a la vanguardia de mercado
- Foco en **mejora de NPS** en negocio de empresas
- **Asesoramiento especializado** (fiscal, legal, seguros, internacional)

### Crecimiento del negocio

- Incremento de cuota de mercado en **corporativa y PYMEs**
- Crecimiento de cuota con **clientes existentes** apoyado en **territorios naturales, Madrid y Barcelona**
- Análisis de **potenciales alianzas** y nuevas **líneas de negocio**

### Producto

- Potenciar **productos de circulante** (confirming, factoring, internacional)
- Incrementar oferta de **financiación especializada** (renting, leasing)
- **Especialización en negocio Agro**, situándonos como entidad de referencia en territorios naturales
- Lanzamiento de verticales especializadas (Farma, ESG, hostelería, agro)

### Talento y personas

- Captación y formación de perfiles internos para banca corporativa y PYMEs

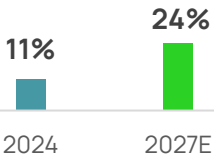
## KPIs

**Cuota financiación cliente propio<sup>(1)</sup>**

**+ ~25%**



**Peso circulante cartera<sup>(1)</sup>**



**Aumento de FTEs asignados a empresas**

**>300**

(1) Se refiere al negocio de empresas medianas y grandes  
(2) Incorporaa negocios de pymes y medianas y grandes empresas.



# Habilitadores del negocio

## Tecnología e Inteligencia artificial



- Inversión en **infraestructura y ciberseguridad** para ganar eficiencia y resiliencia
- Impulso continuo de la **Banca Digital** para negocio minorista y empresas
- **Inteligencia artificial generativa (Agentes virtuales)** para automatizar procesos y potenciar las capacidades comerciales y transformar la relación de clientes y empleados con la tecnología mejorando el CX (~30 proyectos estratégico identificados)

## Agilidad y excelencia operativa



- Lanzamiento de **nuevo portal de gestión comercial**, simplificando los procesos y mejorando el contacto y la experiencia del cliente
- Diseño y puesta en marcha del **Centro de Excelencia Operativa**
- **Incorporación de inteligencia artificial generativa en procesos de cualquier ámbito**: soporte operaciones, automatización del SAC, generación de informes de riesgo de crédito, procesos de venta en canales físicos y digitales, etc.

## Talento y cultura



- Impulso de iniciativas de **reskilling** de c.600 empleados actuales para áreas clave, fundamentalmente de negocio
- Mejorar la experiencia de empleado y el sentido de pertenencia e impulsar la captación de talento
- **Contratación** de >350<sup>(1)</sup> empleados **especialistas** para puestos estratégicos (riesgos, IAG, UX, CX, tecnología)

Inversión adicional 2025-27  
**~€250m** (Capex y Opex)

Ratio de eficiencia 2025-27  
**< 50%**

(1) Incluye la renovación de c150 FTEs cuyo coste se ha dotado en el ejercicio 2024



# ESG

Nuestro compromiso se renueva en el nuevo plan estratégico a través de un proyecto transversal que velará por el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad

## 2024



Comprometidos con el medioambiente

- >54% Fondos art. 8 y 9
- €1.600m Bonos verdes emitidos desde 2022 (€2.396m Colateral elegible)
- Objetivos descarbonización en 3 carteras 70% crédito al sector privado



Comprometidos con la sociedad

- >€135m en dividendos para Fundaciones accionistas
- >30k beneficiarios jornadas de Edufinet
- €332m impuestos soportados en 2024



Comprometidos con nuestros clientes

- >40% crecimiento en negocio con KPIs de sostenibilidad en 2024
- 25% de la nueva producción del crédito a empresas en 2024 es sostenible



Comprometidos con nuestros empleados

- Nuevo Plan de Incentivos con KPIs de sostenibilidad
- Formación continua al 100% plantilla

## 2025 - 2027

Cumplimiento de objetivos de descarbonización



Nuevo Plan de transición



Nuevas funcionalidades, acuerdos con terceros y productos sostenibles para nuestros clientes



Calculadora Huella de Carbono

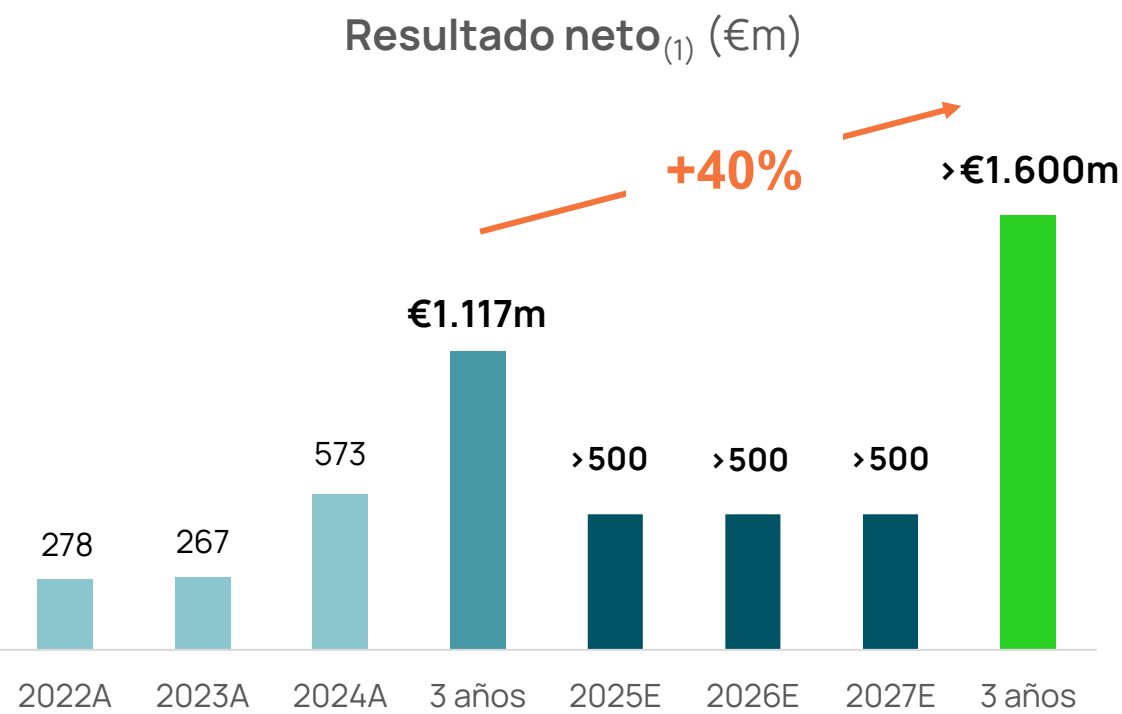
Desarrollo de un nuevo Plan integral de Talento

45% Mujeres en puestos directivos



# Rentabilidad

Significativa mejora de la rentabilidad estructural que se mantiene a futuro



### 2025 - 2027

**>€1.400m**  
Margen de intereses cada año

**<50%**  
Ratio de eficiencia


 **2,1% Euribor 12m medio del periodo<sub>(2)</sub>**

ROCE<sub>T1</sub><sub>(3)</sub> superior al **13%** en los tres ejercicios del Plan de Negocio 2025-2027

(1) Previsión de ingresos netos sujeta al éxito de la ejecución del plan de negocio y a la evolución del entorno de riesgos esperado. Las previsiones y estimaciones están basadas en información actual, pero podrían cambiar debido a factores externos como condiciones económicas, regulatorias o de mercado

(2) Las previsiones internas consideran la curva de tipos de interés del 28 de noviembre de 2024 que considera un Euribor 12 meses medio del 2,14% - 2,04% - 2,19% para los ejercicios 2025 – 2026 – 2027 respectivamente.

(3) ROCE<sub>T1</sub> calculado tomando un CET 1 del 12.5% sobre APRs estimados.

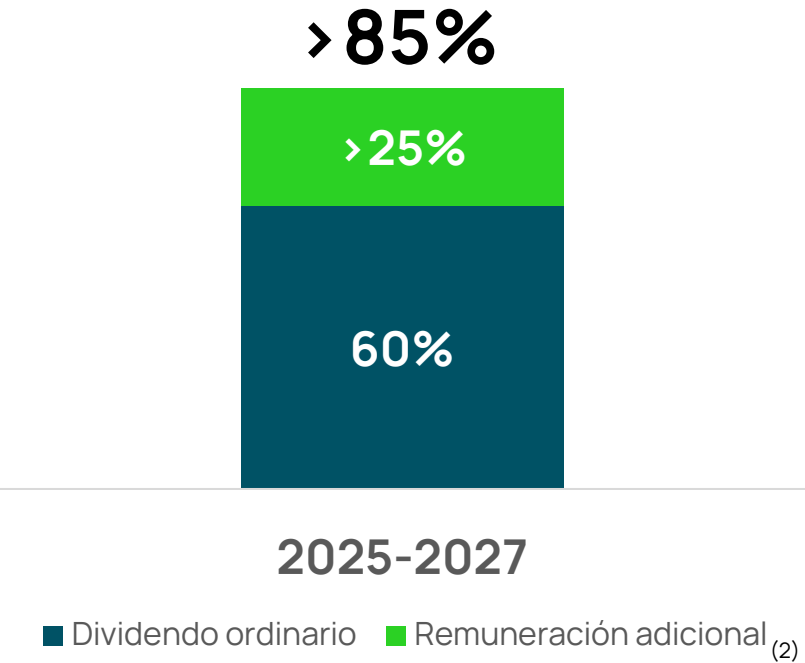
7

# Remuneración al accionista

Impulsada por la mejora de la rentabilidad y la elevada solvencia

## Remuneración al accionista acumulada <sup>(1)</sup>

(% de resultado neto acumulado de los tres años)



**2025 - 2027**

**>14%**

**CET1 fully loaded <sup>(3)</sup>** durante todo el periodo, con holgura sobre el mínimo de referencia del 12,5%

**>40%**

**Remuneración al accionista**  
(rentabilidad acumulada de los tres años)

**>9%**

**Rentabilidad anual del dividendo ordinario**  
(sin considerar remuneración adicional)

**Remuneración adicional que comenzará desde 2026 para mantener opcionalidad en el corto plazo**

(1) Previsión de remuneración al accionista sujeta al éxito de la ejecución del plan de negocio y a la evolución del entorno de riesgos esperado. Las previsiones y estimaciones están basadas en información actual, pero podrían cambiar debido a factores externos como condiciones económicas, regulatorias o de mercado.

(2) Remuneración adicional en el periodo 2026-2027. Podría incluir recompra de acciones sujeto a la aprobación reglamentaria del supervisor.

(3) Sin considerar, en el caso de que ocurriera, el posible impacto de crecimiento inorgánico durante el periodo.





Esta presentación (la Presentación) ha sido preparada por Unicaja Banco, S.A. (la Sociedad o Unicaja Banco) a efectos meramente informativos.

El receptor de esta información deberá realizar su propio análisis de la Sociedad. La información facilitada en esta presentación no puede ser valorada ni considerada en sustitución del propio ejercicio de valoración independiente que el receptor de esta información pueda llevar a cabo en relación con las operaciones, situación financiera y perspectivas de la Sociedad. La información que contiene esta Presentación no pretende ser completa o contener toda la información que un posible comprador de valores de la Sociedad podría desear o requerir a la hora de decidir si adquiere o no dichos valores, y, salvo indicación expresa en contrario, no ha sido verificada por la Sociedad o ninguna otra persona.

La información contenida en esta Presentación puede ser objeto de modificación en cualquier momento sin previo aviso y no debe confiarse en ella a ningún efecto. Ni la Sociedad ni ninguna de sus filiales, asesores o agentes manifiestan o garantizan, expresa o tácitamente, la ecuanimidad, exactitud, exhaustividad y corrección de cualquier información contenida en este documento, ni, en consecuencia, debe darse por sentada. Ni Unicaja Banco, ni ninguna de sus filiales, asesores o agentes asumen responsabilidad alguna con base en el presente documento, sobre la información contenida o referida en el mismo, así como de los posibles errores u omisiones. Ni la Sociedad, ni ninguna de sus filiales, asesores o agentes asumen obligación alguna de proporcionar a los receptores de esta Presentación acceso a información adicional o actualizar el presente documento o a subsanar imprecisiones de la información contenida o referida en la Presentación.

Unicaja Banco advierte de que esta Presentación puede contener manifestaciones sobre previsiones y estimaciones respecto del negocio, la situación financiera, las operaciones, la estrategia, los planes y los objetivos de Unicaja Banco y sus filiales. Si bien estas previsiones y estimaciones representan la opinión actual de Unicaja Banco sobre sus expectativas futuras de desarrollo de negocio, determinados riesgos, incertidumbres y otros factores relevantes podrían ocasionar que los resultados sean sustancialmente diferentes de lo esperado por Unicaja Banco y sus filiales. Estos factores incluyen, pero no se limitan a: (1) la situación del mercado, factores macroeconómicos, tendencias gubernamentales, políticas y regulatorias; (2) movimientos en los mercados bursátiles nacionales e internacionales, tipos de cambio y tipos de interés; (3) presiones competitivas; (4) desarrollos tecnológicos; y (5) cambios en la posición financiera o la solvencia de sus clientes, deudores y contrapartes. Estos y otros factores de riesgo descritos en los informes y documentos pasados o futuros de Unicaja Banco, incluyendo aquellos remitidos a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y a disposición del público tanto en el portal web para inversores de Unicaja Banco (<https://www.unicajabanco.com/es/inversores-y-accionistas/informacion-economico-financiera/informes-financieros>) como en la de la CNMV (<https://www.cnmv.es>), así como otros factores de riesgo actualmente desconocidos o imprevisibles, que pueden estar fuera del control de Unicaja Banco, pueden afectar de forma adversa a su negocio y situación financiera y causar que los resultados difieran materialmente de aquellos descritos en las previsiones y estimaciones.

Los datos del mercado y la posición competitiva incluidos en la Presentación se han obtenido generalmente de publicaciones sobre el sector y encuestas o estudios realizados por terceros. La información sobre otras entidades se ha tomado de informes publicados por dichas entidades. Existen limitaciones respecto a la disponibilidad, exactitud, exhaustividad y comparabilidad de dicha información. Unicaja Banco no ha verificado dicha información de forma independiente y no puede garantizar su exactitud y exhaustividad. Asimismo, ciertas manifestaciones incluidas en la Presentación sobre el mercado y la posición competitiva de Unicaja Banco se basan en análisis internos de Unicaja Banco, que conllevan determinadas asunciones y estimaciones. Estos análisis internos no han sido verificados por ninguna fuente independiente y no puede asegurarse que dichas estimaciones o asunciones sean correctas. En consecuencia, no se debe depositar una confianza indebida en los datos sobre el sector, el mercado o la posición competitiva de Unicaja Banco contenidos en esta Presentación.

Esta Presentación incluye cuentas y estimaciones emitidas por la dirección que pueden no haber sido auditadas por los auditores de la Sociedad. Se incluyen, a su vez, ciertas Medidas Alternativas del Rendimiento (MARs), según se definen en las Directrices sobre las Medidas Alternativas del Rendimiento publicadas por la European Securities and Markets Authority el 5 de octubre de 2015 (ESMA/2015/1415es) elaboradas a partir de la información financiera de Unicaja Banco y sus filiales pero que no están definidas o detalladas en el marco de información financiera aplicable y que, por tanto, no han sido auditadas ni son susceptibles de serlo en su totalidad. Estos MARs se utilizan con el objetivo de que contribuyan a una mejor comprensión del desempeño financiero de Unicaja Banco y sus filiales, pero deben considerarse como una información adicional, y en ningún caso sustituyen la información financiera elaborada bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Asimismo, la forma en la que el Unicaja Banco define y calcula estas MARs puede diferir de la de otras entidades que empleen medidas similares y, por tanto, podrían no ser comparables entre ellas. Para una explicación más detallada de las MARs utilizadas, incluyendo su definición o la reconciliación entre los indicadores de gestión aplicables y las partidas presentadas en los estados financieros consolidados elaborados de conformidad con las NIIF, consulte los documentos pasados o futuros de Unicaja Banco remitidos a la CNMV y a disposición del público tanto en el portal web para inversores de Unicaja Banco (<https://www.unicajabanco.com/es/inversores-y-accionistas/informacion-economico-financiera/informes-financieros>) como en la de la CNMV (<https://www.cnmv.es>). En cualquier caso, la información financiera incluida en esta Presentación no ha sido revisada en cuanto a su exactitud o exhaustividad y, por tanto, no se ha de depositar una confianza indebida en dicha información financiera ni en las MARs.

Esta presentación no podrá introducirse, transmitirse, revelarse, difundirse, enviarse, publicarse o distribuirse en los Estados Unidos, Canadá, Australia o Japón. La distribución de esta Presentación en otras jurisdicciones puede estar también restringida por ley y las personas que en cuya posesión caiga esta Presentación deberán informarse y observar tales restricciones. Los valores de la Sociedad no han sido y, en caso de que hubiese una oferta, no estarán registrados conforme a la ley estadounidense del mercado de valores (United States Securities Act of 1933 o Securities Act) o la ley estadounidense de sociedades de inversión de 1940 y sus modificaciones (United States Investment Company Act of 1940 o Investment Company Act) y no podrán ser ofrecidos ni vendidos en los Estados Unidos salvo, en todo caso y de manera limitada, a Comparadores Institucionales Cualificados (Qualified Institutional Buyers) (tal y como se definen en el Regla 144A de la ley estadounidense del mercado de valores) de conformidad con la Regla 144A u otra exención respecto de, o transacción no sujeta a, los requerimientos de registro de la ley estadounidense del mercado de valores. Los valores de la Sociedad no han sido, y en caso de que hubiese una oferta, no estarán registrados conforme a leyes sobre valores aplicables en cualquier Estado o jurisdicción de Canadá o Japón y, sujetos a determinadas excepciones, no se podrán ofertar o vender dentro de Canadá o Japón o en beneficio de una nacional, residente o ciudadano de Canadá o Japón.

ESTA PRESENTACIÓN NO CONSTITUYE NI FORMA PARTE DE UNA OFERTA PARA LA VENTA O PROPUESTA DE OFERTA PARA COMPRAR NINGÚN VALOR NI PODRÁ ESTA NI NINGUNA PARTE DE ESTA SER CONSIDERADA EN RELACIÓN CON NINGÚN CONTRATO O COMPROMISO DE COMPRA DE ACCIONES. CUALQUIER DECISIÓN DE COMPRAR ACCIONES EN CUALQUIER OFERTA DEBERÍA TOMARSE SOBRE LA BASE DE LA INFORMACIÓN PÚBLICA DISPONIBLE SOBRE LA COMPAÑÍA.

Mediante la recepción o acceso a esta Presentación, Vd. acepta y queda vinculado por los términos, condiciones y restricciones antes expuestos.

Todos los datos anteriores a la fusión legal son pro forma de las dos entidades de manera agregada.

## Advertencia legal





**Muchas gracias**

Plan estratégico 2025-27