

Junta General Ordinaria de Accionistas de Unicaja

Intervención del Consejero Delegado

9 de abril de 2025



Introducción

Gracias, Presidente.

Buenos días, señoras y señores accionistas.

En primer lugar, quisiera darles mi cordial bienvenida y agradecerles su asistencia a esta Junta General de Accionistas, tanto a los que nos acompañan de forma presencial como a quienes lo hacen por vía telemática.

Como ya ha adelantado el Presidente, ciertamente son numerosos y variados los temas, muchos de ellos de gran calado, que han marcado nuestra trayectoria desde el mes de abril del pasado año.

Contextualizar la evolución de la Entidad durante 2024 y mostrar la ambición y las prioridades estratégicas para el periodo 2025-2027 constituye el propósito de mi intervención, que estructuré en tres apartados:

- En el primero, haré una valoración del ejercicio 2024, para lo que me referiré a los aspectos más relevantes de la evolución del negocio de la Entidad y a los resultados obtenidos.
- Seguidamente, me referiré a las prioridades de gestión que nos hemos marcado para este y los dos próximos años, que tienen su reflejo en el Plan Estratégico 2025-2027.
- Y, finalmente, compartiré con ustedes unas breves conclusiones.

Evolución de la Entidad durante 2024

Sin lugar a duda, podemos catalogar a 2024 como un año muy positivo para Unicaja, no solo por los resultados históricos cosechados, sino también, por el avance en el decidido proceso de transformación que iniciamos en el ejercicio

anterior, orientado a fortalecer nuestra posición en el mercado y a mejorar, de forma significativa y sostenible, nuestra rentabilidad estructural.

La obtención de mayores resultados recurrentes, unido a la mejora de la calidad del balance y a la significativa capacidad de generación orgánica de capital, plasmada en un incremento de las ratios de solvencia, nos han permitido cumplir los objetivos financieros que nos habíamos marcado para el primer año completo de esta nueva etapa, aumentando notablemente la remuneración a nuestros accionistas.

Lo resultados netos alcanzados en 2024, de 573 millones de euros, un 115% más que en el ejercicio anterior, han posibilitado incrementar el pay out, o el porcentaje del beneficio destinado al pago de dividendos, hasta el 60%, superando el objetivo que nos habíamos fijado, del 50%. A este fin se ha aplicado, en su práctica totalidad, los beneficios del último trimestre del año.

Como ya ha señalado el Presidente, el dividendo bruto por acción, incluyendo el dividendo complementario que se eleva hoy a esta Junta, asciende a 13,4 céntimos de euro, lo que viene a multiplicar por 2,7 el recibido en 2023.

A los 344 millones de dividendo en efectivo se suman los 100 millones del programa de recompra de acciones. En conjunto, la retribución a nuestros accionistas con cargo a 2024 se eleva a 444 millones de euros, lo que viene a multiplicar por 3,4 la obtenida en 2023. Nuestro compromiso con la creación de valor se ve reflejado en una mejora de todas las métricas por acción.

Los resultados anuales, que hoy sometemos a aprobación por parte de la Junta, descansan, entre otros factores, en el desarrollo de una estrategia de ajuste de la sensibilidad de balance en un entorno de tipos de interés normalizado y en una

mejora continua de la dinámica comercial, apoyada en el fortalecimiento de la base de clientes de mayor valor.

En este sentido, durante los últimos meses, hemos implantado más de 100 novedades, con el fin de acercarnos más y estrechar lazos con nuestros clientes. Estas actuaciones han estado guiadas por tres pilares básicos de actuación: la simplificación de procesos y el catálogo comercial, bajo la máxima de que menos, es más; la aceleración en la digitalización; y la incorporación de la visión cliente en todo lo que hacemos.

En relación con el primero, hemos lanzado un Plan Cero de comisiones más sencillo, alineado con las necesidades del mercado, al mismo tiempo que hemos desarrollado un nuevo modelo de precios personalizados en consumo, bajo la optimización del binomio rentabilidad-perfil del riesgo. Asimismo, hemos simplificado la contratación de productos de consumo, tarjetas y seguros, y hemos lanzado una nueva herramienta de precios personalizados, que reduce los tiempos del proceso hipotecario. Por otro lado, nuestra cartera de productos ha quedado reducida a la décima parte, centrándonos en lo realmente importante, nuestros clientes.

La digitalización ha venido guiada por la transformación de la experiencia en nuestra banca digital. Entre las actuaciones llevadas a cabo destacan el lanzamiento de Unicaja Key, que permite la identificación por biometría para firmar transacciones y contratos, y la evolución de nuestro asistente virtual, Nica, desarrollado bajo inteligencia artificial, por el momento, no generativa. Asimismo, hemos añadido elementos de ahorro muy sencillos, como son las huchas digitales, a través de las cuales, junto con el desarrollo de otras capacidades, tratamos de contribuir a mejorar la salud financiera de nuestros clientes. El impulso que

durante los últimos meses estamos dando a nuestra banca digital, se está viendo reflejada en una mejora continua de las valoraciones que recibimos por parte de nuestros clientes y expertos. Queremos humanizar la tecnología, y, con este fin, estamos potenciando la integración de nuestros canales, pero siempre contando con el apoyo de personas, en caso de que resulte necesario. En este sentido, me gustaría destacar dos actuaciones. Por un lado, la mayor digitalización de nuestro contact center, que ha permitido mejorar los tiempos de espera y la calidad del servicio, con un incremento sustancial de las gestiones solucionadas en primera llamada. Por otro lado, la creación de un equipo de ventas digitales y gestores remotos, conformado por en torno a 200 profesionales, que está acelerando el cierre de muchas operaciones de forma digital por parte de aquellos clientes que no pueden o no quieren ir a las oficinas.

En lo que respecta a la mejora en la visión del cliente, hemos creado una nueva agenda comercial y lanzado una guía práctica de ventas, que nos han ayudado a la reordenación de nuestro modelo de atención, enfocado a los clientes de mayor valor, con un crecimiento destacado en el segundo semestre de año. A la modernización de la red de oficinas, se suma la renovación parcial de nuestra red de cajeros automáticos, incorporando modelos de última generación que ofrecen mayores y nuevas funcionalidades. En la vertiente de pagos, mediante acuerdos con socios tecnológicos, como el recientemente suscrito con Fiserv, estamos impulsado la implantación de nuevas herramientas que permitan el procesamiento omnicanal bajo una oferta global.

Reafirmando nuestro compromiso de ser un banco también para los negocios, hemos reforzado nuestra estructura organizativa, con la incorporación de una unidad especializada de negocio internacional y la definición de nuevos roles de

gestores ajustados a las necesidades específicas de este colectivo. Estas mejoras se han hecho extensivas a nuestra oferta de productos y servicios, con un nuevo Plan Cero para profesionales y empresas, y la creación, en el marco del desarrollo de nuestros productos de circulante, de un call center para proveedores de confirming, a la par que hemos mejorado nuestro parque de TPVs. En nuestro propósito de acercarnos a un mayor número de empresas, hemos desarrollado una nueva herramienta de geolocalización y asignación bajo distintos criterios.

En definitiva, la buena dinámica comercial ha permitido que, en el conjunto del año, el volumen de negocio de clientes se haya incrementado en un 2%.

La ejecución de esta estrategia ha sido posible dada la solidez de nuestro balance y de su bajo perfil de riesgo. Contamos con una cartera crediticia financiada principalmente con depósitos estables de particulares, que representan tres cuartas partes del total. Al cierre de 2024, los recursos en balance de clientes alcanzaron los 70.928 millones de euros, tras registrar un crecimiento interanual del 4,7%. Destaca, asimismo, la consolidación de la tendencia positiva mostrada por los recursos de fuera de balance, que han aumentado un 7,1 % en el año, donde los fondos de inversión crecieron a doble dígito, en un 18,6%, alcanzado una cuota de mercado del 9%. Únicamente en el cuarto trimestre se realizaron suscripciones netas por importe de 648 millones de euros, el mayor volumen desde 2021, con 1.767 millones de euros para el conjunto del año, frente a una caída de 365 millones de euros en 2023. De este modo, los recursos totales de la clientela crecieron anualmente un 5,3%, suponiendo ya los ingresos por activos gestionados y seguros el 17% del margen bruto.

Me gustaría destacar que, en la vertiente del activo, la cartera de crédito no dudosa ha empezado a estabilizarse. Al cierre del año, registró un saldo de 46.353 millones de euros, reduciéndose un 4,1% interanual, frente a la caída del 8,7% del año anterior. En la significativa reducción de la caída de esta masa del balance con respecto a ejercicios anteriores ha tenido un peso fundamental el crecimiento sustancial de las formalizaciones. En el conjunto del ejercicio se concedieron 7.063 millones de euros en nuevas operaciones al sector privado, lo que supone un 19% más que en el año anterior, y 1.435 millones al sector público. Atendiendo a su composición, el 27,9% correspondieron a hipotecas de particulares, destacando el comportamiento mostrado durante el cuarto trimestre, con crecimientos interanuales superiores al 40%.

Por su parte, el crédito al consumo y otros fines alcanzó un saldo vivo de 3.063 millones de euros, lo que supone un 6,1% más en términos interanuales, con un crecimiento de la nueva producción del 11%, con un elevado peso de los préstamos preconcedidos y de aquellos procedentes de canales digitales, que suponen el 45% y el 39% del total formalizado en el último trimestre, respectivamente.

En el ámbito de empresas y autónomos, en el que hemos desarrollado acciones concretas para impulsar su crecimiento, las formalizaciones se incrementaron un 31%, superando los 4.100 millones euros, con un bajo perfil de riesgo. Asimismo, anticipando soluciones al tejido productivo en sus procesos de transición, hemos crecido de forma importante en la movilización de financiación sostenible, a tasas del 25%.

Poniendo el foco en los resultados financieros, como señalaba al principio de mi intervención, en 2024 hemos obtenido un récord histórico de beneficio neto. Esto ha sido posible debido al desarrollo de la hoja de ruta marcada por una intensa

transformación del negocio, que se ha visto reflejada en todos los márgenes de la cuenta de resultados, que presentan crecimientos de doble dígito, y la buena dinámica de las provisiones manteniendo las coberturas, ante el buen comportamiento del coste del riesgo y de los saneamientos de adjudicados. De este modo, nos colocamos en una buena posición de partida para alcanzar los objetivos que nos hemos fijado en el Plan Estratégico 2025-2027.

La combinación de unos mayores ingresos recurrentes y la contención de costes se ha traducido en un notable incremento del resultado del negocio core del Banco, con un crecimiento del margen básico del 11,3%. Por su parte, la RoTE, o lo que es lo mismo, la rentabilidad sobre el capital tangible, ha mejorado en 5 p.p., hasta alcanzar el 9,1%. En términos ajustados, sobre una CET 1 del 12,5%, se eleva hasta el 10,4%, superando el objetivo que nos fijamos del 10%.

Entrando en el detalle de la cuenta de resultados, el margen de intereses ha mostrado un crecimiento sostenido en el año, del 13,7%, a pesar de la caída de tipos, debido, en gran medida, a la mejora de la aportación, tanto del negocio minorista y mayorista, donde los menores costes de financiación mayorista por el reprecio negativo han compensado el menor rendimiento del crédito. El margen comercial se ha situado en el 2,61%.

En un esfuerzo por primar la vinculación y la retención, así como la captación de nuevos clientes, hemos potenciado el Plan Cero de comisiones, que incluye mejoras en la exención de su cobro a particulares y profesionales. El impacto en el corto plazo de esta medida explica que las comisiones netas se hayan reducido en el año en un 4,0%, si bien en el último trimestre ya han revertido su contribución, registrando un incremento interanual del 4,7%. En cualquier caso, la evolución hacia un mix de mayor valor añadido para el cliente, con un mayor peso de las

procedentes de la comercialización de seguros, fondos de inversión y planes de pensiones, que ya representan el 45% del total, 4 p.p. más que en 2023, ofrece una clara muestra de la salud del negocio fundamental del Banco. Tras alcanzar los 533 millones de euros, las comisiones aportan el 26% del margen bruto.

La partida relativa a otros ingresos y gastos ha mejorado de forma significativa, con un aumento anual del 92%, a pesar del mayor impacto del impuesto a la Banca, puesto que en este ejercicio no ha resultado necesario efectuar aportaciones al Fondo de Garantía de Depósitos ni al Fondo Único de Resolución.

La aplicación del convenio colectivo y otras mejoras retributivas a la plantilla, en sus componentes fijos y variables por consecución de objetivos, ha dado lugar a un incremento de los gastos de personal del 13,1%, que se ha visto parcialmente compensado por el ajuste de la base del resto de costes, con objeto de asegurar la sostenibilidad de la Entidad a largo plazo. Los gastos de explotación han crecido un 5,5%, un crecimiento moderado, teniendo en cuenta el contexto actual.

En este sentido, me gustaría destacar la mejora de la ratio de eficiencia, que ha caído en 4 p.p. en el año, hasta el 44%.

Por su parte, el margen bruto creció un 14,9%, mientras que el resultado de la actividad de la explotación antes de saneamientos lo hizo en un 23,8%.

Entrando en la calidad del balance, la Entidad ha continuado mejorando su perfil de riesgo y calidad de las inversiones.

En términos de saneamiento del crédito, el coste del riesgo se situó en niveles mínimos, en 23 p.b., con caídas trimestre a trimestre. Asimismo, se ha producido una significativa reducción de las provisiones de inmuebles adjudicados tras el esfuerzo realizado el pasado año, siendo en 2024 prácticamente inmateriales.

La ratio de mora disminuyó 43 p.b. en 2024, hasta el 2,7%, por debajo de la media sectorial, del 3%, en tanto que los activos dudosos se redujeron en 276 millones de euros, un 18% en términos relativos, con una caída interanual de las nuevas entradas del 25%. La arraigada prudencia y la aplicación de criterios conservadores, que han marcado tradicionalmente nuestra política de gestión de riesgos, queda reflejada en los elevados niveles de cobertura, que se han reforzado tras incrementarse 4,3 p.p. en el año, situándose en el 68%. Estos niveles son especialmente relevantes si tenemos en cuenta que más del 50% de los dudosos cuentan con garantía hipotecaria.

Por otro lado, los activos inmobiliarios adjudicados mantuvieron su tendencia descendente, reduciéndose un 27,8%, 348 millones en términos de valor bruto, tras haberse realizado ventas anuales por importe de 410 millones de euros. Si atendemos a su valor neto contable, magnitud relevante a efectos patrimoniales, su importe se ha reducido hasta los 221 millones de euros, desde los 653 millones de euros de 2022. Las coberturas, de las más elevadas entre las entidades cotizadas, representan el 75,6% de la deuda bruta, habiéndose elevado casi 2 p.p. en el año.

El conjunto de activos improductivos se redujo, por tanto, en 624 millones, un 22,1%, siendo su nivel de cobertura del 71,1%, entre los más altos de las entidades financieras españolas.

Este adecuado control de riesgos, principio elemental, más valioso, aun si cabe, en un escenario como el actual, se completa con el cumplimiento de dos atributos básicos de nuestro modelo de banca, el mantenimiento de elevados y robustos niveles de liquidez y de solvencia.

En cuanto a la liquidez, la Entidad presenta una de las mejores ratios de cobertura de Europa, reforzada por la buena dinámica en recursos minoristas.

La ratio LCR se ha situado en el 292%, muy por encima del mínimo exigible del 100%, lo que nos da muestras de la capacidad de apalancamiento operativo. Por su parte, la ratio NSFR, que mide los recursos estables que serían adecuados o deseables en relación con el tipo de inversiones que realiza el Grupo, alcanzó el 159%. Finalmente, la ratio Loan to Deposit, se situó por debajo del 100%, en concreto en el 67%, lo que nos otorga un elevado nivel de autonomía financiera.

Asimismo, al cierre de 2024, manteníamos una posición de activos líquidos y descontables en el Banco Central Europeo, neta de los activos ya utilizados, de 32.818 millones de euros, lo que representa el 33,7% del balance.

Por otro lado, la Entidad ha mantenido un año más una sólida y elevada posición de solvencia, como refleja el crecimiento de las principales ratios en el ejercicio y los colchones que mantenemos sobre los requerimientos mínimos. La ratio de capital de máxima calidad, CET 1, aumentó en 40 p.b., hasta el 15,1%, a pesar de haber distribuido más de 150 p.b. en remuneración a nuestros accionistas a lo largo del año. De este modo, se superan en más de 1.900 millones de euros los requerimientos regulatorios. Por su parte, la ratio de capital total se situó en el 19,1%.

En términos de MREL, la Entidad presenta una ratio del 26,9%, superando ampliamente el requerimiento regulatorio exigido, del 24,5% para 2024.

Plan Estratégico 2025-2027

Tras haber compartido con ustedes los resultados de 2024, a continuación, paso a exponerles las líneas estratégicas que nos hemos fijado y que nos ayudarán no

solo a alcanzar los objetivos que nos hemos marcado para los próximos tres años, sino también a avanzar en la construcción del Banco que queremos para el futuro.

Operamos en un mercado sujeto a una creciente competencia, en un entorno muy complejo, cambiante y altamente exigente, sujeto, como venimos asistiendo durante los últimos días, a una extraordinaria e inusitada incertidumbre, con unas perspectivas que apuntan a un tensionamiento de las condiciones financieras y a una moderación en el crecimiento económico, con una alta probabilidad de entrada en recesión.

La confluencia de las tendencias señaladas no hace sino ampliar los retos a los que ya nos enfrentábamos para crecer en clientes e impulsar la generación de ingresos, palancas ambas fundamentales para desarrollar capacidades críticas y permitir que nuestros indicadores económico-financieros se sitúen en los niveles propuestos.

Como punto de partida, he de señalarles, que, a la luz de la mejora reciente de la dinámica de negocio y de resultados obtenidos durante el último ejercicio, queremos seguir dotando de continuidad y reforzar las mejoras estructurales que venimos aplicando, con vistas a avanzar en todos los ámbitos. Medidas que se adoptaran en un nuevo escenario de tipos de interés a la baja y con el foco puesto en:

- Los clientes, a fin de mejorar la experiencia relacional, puesto que se trata del principal activo con el que cuenta una organización para seguir creciendo; y
- El incremento de los ingresos recurrentes, manteniendo nuestra política de gestión prudente del riesgo.

En definitiva, en elevar nuestra rentabilidad de forma sostenible en el tiempo.

Aspiramos a ser un banco universal, fortaleciendo un modelo de negocio, donde la cercanía y el acompañamiento a los clientes forman parte de sus atributos básicos. Un modelo, que debe permitirnos crecer, manteniendo y consolidando la posición de liderazgo en nuestros territorios naturales.

Para asegurar una rentabilidad sostenida en el tiempo, el Plan Estratégico 2025-2027 se articula sobre dos ejes esenciales:

- La apuesta decidida por la aceleración en la transformación de la banca minorista, de acuerdo con el nuevo entorno; y
- El crecimiento de la banca de empresas, como gran desafío que venimos abordando durante el último año, a fin de generar una reconocida y potente franquicia.

Asimismo, cuenta con tres ejes habilitantes que contribuyen a la generación de capacidades, como son las personas, el talento, la tecnología, con una visión de futuro, y la mejora y dotación de mayor agilidad de los procesos operativos, en la búsqueda de la excelencia y la mejor experiencia de los clientes.

Con vistas a dar respuesta a las necesidades actuales y futuras del negocio, la orientación en la ejecución de esta estrategia transformadora del Banco vendrá determinada, de uno u otro modo, por los avances que se produzcan en una serie de elementos transversales, como son, la experiencia del cliente, los modelos de distribución y de riesgos, el desarrollo de nuevos productos, acuerdos y alianzas, con los que ampliar y completar nuestra oferta, la mejora y la creación de nuevas capacidades digitales y el despliegue extensivo en el uso de la inteligencia artificial generativa, sin olvidar nuestro compromiso con la sostenibilidad.

Por razones de tiempo no me puedo detener a realizar un análisis pormenorizado del Plan. No obstante, si me gustaría destacar, de forma sucinta, sus aspectos fundamentales.

Como señalaba anteriormente, una de nuestras ambiciones estratégicas es acelerar en el proceso de transformación de la banca minorista que venimos desarrollando, posicionándonos como banco principal de todos nuestros clientes, mediante la construcción de una experiencia de marca diferencial.

En este sentido, realizaremos un empuje redoblado para, partiendo de la voz del cliente, desarrollar un modelo multicanal que busque la excelencia operativa, asegurando la agilidad y la calidad en nuestra respuesta. Para ello, continuaremos con la simplificación del catálogo de productos, afrontaremos el desarrollo del nuevo portal comercial y profundizaremos en la reingeniería de procesos, priorizando las importantes inversiones tecnológicas y digitales que hemos decidido acometer. La evolución del NPS, que mide la satisfacción general de los clientes, constituirá un buen termómetro para evaluar la orientación y la eficacia de los esfuerzos.

Por otro lado, no podemos perder de vista los determinantes del margen comercial, para lo que nos hemos fijado objetivos ambiciosos, pero realistas, para las diferentes líneas de negocio.

Centrándonos en lo que mejor sabemos hacer y se nos reconoce en el mercado, una de nuestras prioridades es recuperar la cuota del 6% en el segmento hipotecario, dada su condición nuclear en la generación de ingresos, tanto de forma directa como a través de la activación de posibilidades de vinculación y de fidelización de los clientes. Complementariamente, y con vistas a la diversificación de las fuentes de ingresos, mejoraremos nuestra oferta de valor e incidiremos en

el crecimiento más direccionado del resto de tipologías de crédito y en productos de fuera de balance.

En materia de crédito consumo, que a lo largo de 2024 ha crecido de forma notable, nuestra ambición es duplicar la producción de años anteriores, mejorando nuestra cuota en 60 p.b. Asimismo, implantaremos palancas específicas para mejorar la composición de nuestras comisiones, con nuevas propuestas de valor en seguros, fijándonos como objetivo un incremento del 25% para las nuevas primas.

Para aquellos clientes que demandan un acompañamiento personal y experto por parte de nuestros gestores, implantaremos un nuevo modelo de banca personal y privada, pivotando sobre nuestra gestora Unigest, que, en 2024, ya ha alcanzado un volumen de patrimonios gestionados superior a los 10.450 millones de euros.

Complementariamente, exploraremos alianzas específicas con socios de referencia, que nos permitan, de una forma rentable, optimizar las sinergias entre los distintos negocios.

En la vertiente de empresas, afrontaremos una profunda revisión de nuestro modelo, mejorando y creando nuevas capacidades digitales, situando nuestra banca digital a la vanguardia del mercado. Por otro lado, incidiremos en la transversalidad, diseñando productos y ofreciendo servicios de asesoramiento especializado de manera extendida a las pymes. Contamos con un gran potencial de crecimiento, no solo a través de nuevos clientes, sino también a través de la base de los ya existentes, cuya oportunidad cuantificamos en un 25%. Nos queremos acercar al día a día de las empresas y convertirnos en su banco de referencia, potenciando los productos de circulante, hasta duplicar su peso relativo en la cartera de crédito a este segmento. Para ello, nos estamos dotando de mayores capacidades tecnológicas, operativas, de productos y de un elevando

grado de especialización de nuestros gestores. En el Plan está previsto reforzar el equipo de perfiles expertos dedicados al segmento de empresas en más de 300 personas, con vistas a ofrecer un servicio de primer nivel, ágil y diferencial.

El despliegue de mayores capacidades de negocio, conforme a la planificación establecida, requiere del concurso de una serie de habilitadores, como adelantaba anteriormente, con especial foco en el avance de la transformación tecnológica. En esta dirección, se precisa de la adopción de soluciones punta, de la mejora de los procesos operativos al servicio de los clientes y del refuerzo del compromiso del Banco con el talento en la base de nuestra cultura corporativa.

La tecnología, en general, y el uso y extensión de la inteligencia artificial generativa (IAG), en particular, serán fundamentales. Realizaremos una propuesta clara por la mejora de la infraestructura informática, bajo los estándares más exigentes en materia de ciberseguridad, y por procesos que nos permitan dotarnos de una mayor resiliencia operativa y obtener ganancias de eficiencia. Tenemos identificados más de 30 proyectos estratégicos en los que la incorporación de la IAG nos permitirá potenciar las capacidades comerciales y de proceso, y transformar la relación con nuestros clientes mejorando su experiencia. En este sentido, me gustaría destacar, que estamos trabajando en el desarrollo de acuerdos estratégicos con operadores de primer nivel, orientados al impulso de la banca conversacional mediante el uso de esta tecnología y del big data, conforme al tipo de experiencias que demandan nuestros clientes. La evolución de nuestra banca digital, tanto para particulares como empresas, y su adaptación a las demandas de cada momento, así como la creación de centros de excelencia operativa, focalizarán gran parte de nuestras capacidades de inversión para los próximos años. Una capacidad, que viene a sumarse a la inversión recurrente

ordinaria recogida para cada uno de los ejercicios del Plan, y, que, en su conjunto, supondrá una inyección adicional de 250 millones de euros.

Y, finalmente, un elemento clave y diferencial para el desarrollo de nuestra estrategia y para alcanzar los objetivos que nos hemos marcado son las personas. Y, en este sentido, debemos ser capaces de incorporar nuevo talento y dotar al existente de los instrumentos necesarios para que podamos atender de manera personalizada y experta a nuestros clientes, ofreciendo la oferta más competitiva. Bajo esta dirección, impulsaremos iniciativas y programas de reskilling en los que participaran más de 600 personas en el ámbito de negocio, que se complementará con la contratación de más 350 especialistas en ámbitos estratégicos.

Nuestro compromiso con la sostenibilidad se renueva en el nuevo Plan Estratégico a través de un proyecto transversal, que dará cobertura a las dimensiones medioambiental, social y de gobernanza, y que se proyectará en las relaciones que mantenemos con los diferentes grupos de interés.

Entre los múltiples objetivos, me gustaría destacar cuatro. En primer lugar, el acompañamiento a nuestros clientes en el objetivo de descarbonización, como ha señalado el Presidente. En segundo lugar, la incorporación de nuevas funcionalidades y de acuerdo con terceros para la ampliación de nuestra oferta de productos sostenibles. En tercer lugar, el establecimiento de un nuevo plan de transición, con un objetivo de emisiones cero bajo una visión holística de nuestra actividad. Y, finalmente, el desarrollo de un Plan Integral de Talento, alineado con las mejores prácticas en términos de capacidad y diversidad.

Afrontamos este Plan Estratégico con un equipo directivo consolidado, con el objetivo de alcanzar, como señalaba al principio de mi intervención, una rentabilidad estructural que se mantenga a futuro. El reto es obtener, tras un año

excepcional y en un escenario de bajada de tipos como el que actualmente descuenta el mercado, un resultado que supere los 500 millones en cada uno de sus tres años. Un objetivo ambicioso que nos llevaría a generar más de 1.600 millones de euros en el trienio, lo que supone un incremento del 40% con respecto al obtenido durante el Plan anterior.

Como consecuencia, y, sobre la base espuesta, principalmente, de la holgada posición de solvencia de la Entidad y de la rentabilidad estructural, que esperamos mantener a futuro, la remuneración al accionista continuará siendo muy relevante, tal y como ha ocurrido en 2024.

Tras mejorar en 2024 el pay out hasta el 60%, nuestra intención es mantenerlo en ese nivel durante los tres ejercicios siguientes. A su vez, a partir de 2026, queremos complementar ese pago de dividendo en efectivo con una remuneración adicional, que, dependiendo de las circunstancias, podría realizarse mediante recompra de acciones, previa obtención de las autorizaciones correspondientes. La distribución de esta remuneración adicional a partir de 2026, y no desde 2025, responde a la capacidad de mantener cierta opcionalidad, en caso de que surjan oportunidades de crecimiento inorgánico en el corto plazo.

Esta estrategia permitirá remunerar a nuestros accionistas con más del 85% de los resultados acumulados en el periodo del Plan Estratégico, del que un 60% será mediante el dividendo ordinario y, el resto, mediante la remuneración adicional comentada anteriormente.

Esto implica la obtención de una rentabilidad acumulada en el periodo del Plan superior al 40%, que, solo con el dividendo ordinario, sin incluir la remuneración adicional del periodo, implicaría una rentabilidad anual superior al 9%.

Por último, hay que destacar, que todo lo anterior, esperamos conseguirlo mientras mantenemos un CET1 superior al 14%, un nivel superior al mínimo de referencia de la entidad, del 12,5%.

Conclusiones

Para concluir, quería compartir con ustedes cómo abordamos el primer año de nuestro Plan Estratégico y, de forma sucinta, nuestra visión a futuro del Banco.

Para 2025, esperamos que la base de clientes continúe mejorando, garantizando una estabilidad en los ingresos recurrentes, gracias a la obtención de un margen de intereses superior a los 1.400 millones de euros, bajo unos tipos de interés del 2%, y al mantenimiento de las comisiones, con un crecimiento destacado de las obtenidas por la comercialización de productos de fuera de balance. Los gastos de explotación aumentarán en torno a un 5%, por el esfuerzo en materia de inversiones en tecnología y desarrollo de negocios, y de las actuaciones necesarias para la ejecución del Plan Estratégico, que serán compensadas parcialmente por planes de eficiencia en curso y previstos.

Para el coste del riesgo se prevé que se mantenga estable, en torno a 30 p.b., con un perfil conservador, a pesar del mayor consumo de capital que conlleva el crecimiento del negocio de empresas esperado y la incertidumbre geopolítica y económico-financiera actual. En el caso de las provisiones, estimamos que, tras los saneamientos y dotaciones extraordinarias realizadas en el pasado, no superen los 100 millones de euros.

Por su parte, para el volumen de negocios, proyectamos un crecimiento en línea del 3%.

Todo ello conllevaría para el ejercicio 2025 una RoTE ajustada por el exceso de capital de en torno al 10%, bajo un CET 1 del 12,5%.

Como les decía, 2024 ha sido un gran año para Unicaja, tanto por la obtención de los mayores resultados de nuestra historia como por el cambio de rumbo que ha iniciado la Entidad, bajo el desarrollo de una nueva estrategia que esperamos permita llevarnos hasta las metas que nos hemos fijado.

Los resultados logrados no hubieran sido posible sin la aportación de los más de 7.500 profesionales que integran nuestro equipo humano, a los que quiero trasladar mi agradecimiento y reconocimiento, por su dedicación y compromiso. Estoy seguro de que continuarán esforzándose en seguir ofreciendo el mejor servicio a nuestros clientes y estarán a la altura para cumplir con los objetivos que nos hemos marcado para los próximos años.

También me gustaría dar las gracias al Consejo de Administración, por la confianza que nos otorgan y por su decidida visión estratégica para transformar la Entidad, mejorando sus fundamentales económicos y financieros.

Las prioridades están bien enfocadas y contamos con una hoja de ruta claramente definida y estructurada. que nos debe permitir posicionarnos adecuadamente en el mercado, manteniendo los atributos de solvencia y solidez financiera, cercanía y vinculación con los territorios de origen, y servicio al cliente, que han caracterizado tradicionalmente al Grupo Unicaja.

Nuestra ambición es ser un banco cada día mejor para nuestros accionistas, para nuestros clientes y para nuestros empleados, que contribuya positivamente a la evolución de la economía y a la sociedad.



Estoy convencido de que si mantenemos la línea que nos hemos trazado, seremos capaces de superar los retos que tenemos por delante.

Finalizo trasladándole a ustedes, señoras y señores accionistas, nuestro agradecimiento por la confianza que depositan en nosotros, y, de forma muy especial, por el apoyo que nos brindan, que nos impulsa a seguir evolucionado y a hacer crecer este proyecto empresarial.

Muchas gracias.