

Junta General Ordinaria de Accionistas de Unicaja

Intervención del Consejero Delegado

9 de abril de 2026



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, durante 2025, y, de manera particular durante los últimos meses, las entidades financieras nos hemos enfrentado a un entorno que ha venido marcado por la existencia de elevada incertidumbre geopolítica y un amplio repertorio de retos de distinta naturaleza, de incidencia económica, financiera y social dispar. A ellos se suman los inherentes a los cambios estructurales, entre los que destacan los relativos a las transformaciones tecnológicas y demográficas, la transición energética y la sostenibilidad de las finanzas públicas, junto con las expectativas de cambio que existen en los mercados y entre los grupos de interés, en un contexto complejo y cambiante, que nos obliga a dotarnos de esquemas de actuación flexibles y a una adaptación continua. Por tanto, hoy más que nunca, tenemos el imperativo de acelerar y hacer las cosas aún mejor, si cabe, impactando de forma positiva en nuestros clientes, empleados y accionistas, y, en la sociedad, en general.

A pesar de la dificultad del entorno, el ejercicio 2025 ha sido muy especial para la Entidad, debido, fundamentalmente, a un doble motivo. El primero, por la consecución de un beneficio récord, que nos ha permitido elevar la rentabilidad sobre el capital tangible, ajustada por el exceso de capital, por encima del 12%, y distribuir el mayor dividendo de la historia de la Entidad, 443 millones de euros,

demostrando y confirmando nuestro compromiso por generar valor para nuestros accionistas. El segundo, y vinculado al anterior, por los resultados cosechados en la ejecución de la estrategia decidida y acelerada, que iniciamos a finales de 2023, y que se ha dotado de continuidad en el actual Plan Estratégico 2025-2027, orientada a acometer una profunda transformación de la Entidad, que comienza a dar sus frutos, manteniéndonos como una de las entidades más solventes del sistema financiero español, con un proyecto propio, sólido, atractivo e independiente, y con un modelo de negocio que nos permite estar a la altura de los principales competidores.

Contextualizar la evolución de la Entidad durante 2025 y mostrar la ambición y los principales logros en los objetivos del Plan Estratégico 2025-2027 constituye el propósito de mi intervención, que estructuré en tres apartados:

- En el primero, haré una valoración del ejercicio 2025, para lo que me referiré a los resultados obtenidos y a los aspectos más relevantes de la evolución del negocio de la Entidad.
- Seguidamente, me referiré a los avances de nuestra Estrategia 27 en su primer año de ejecución.
- Y, finalmente, compartiré con ustedes unas breves conclusiones.

Evolución de la Entidad durante 2025

A continuación, paso a exponerles los principales aspectos que han determinado nuestra trayectoria en 2025, poniendo el foco, en primer lugar, en los resultados financieros del ejercicio.

Como señalaba al principio de mi intervención, en un entorno altamente exigente y competitivo, hemos demostrado que somos confiables, cumpliendo con creces

las metas que nos marcamos. En 2025, el beneficio neto alcanzó la histórica cifra de 632 millones de euros, lo que supone un 10,3% más que en el ejercicio anterior, superando los 500 millones de euros anuales que habíamos establecido como referencia al inicio del Plan Estratégico.

La mejora de los resultados ha tenido su reflejo en la rentabilidad. La RoTE, o lo que es lo mismo, la rentabilidad sobre el capital tangible, ha mejorado en 0,7 puntos porcentuales, hasta el 9,8%. En dos años, hemos dado un salto importante, ya que en 2023 se situaba en el 4,4%. En términos ajustados por el exceso de capital regulatorio, que, como ustedes saben, en nuestro caso es relativamente más alto, se eleva hasta el 12,1%, superando el objetivo que inicialmente nos fijamos del 10%.

La generación de este resultado responde al desarrollo de una estricta hoja de ruta marcada por una intensa transformación del negocio, que se ha visto acompañada por una diversificación de las fuentes de ingresos, proyectada en los principales márgenes de la cuenta de resultados. A la mejora de la actividad comercial, se une la buena dinámica de las provisiones, que, además, ha permitido aumentar los niveles de cobertura.

Entrando en el detalle de la cuenta de resultados, me gustaría destacar la solidez de los ingresos recurrentes, lo que da claras muestras de la salud del negocio fundamental del Banco.

El margen de intereses se ha contenido, a pesar del estrechamiento de los márgenes unitarios por el comportamiento de los tipos de interés de referencia, menos favorable de los que esperábamos. En el conjunto de 2025, el Euríbor a 12 meses se ha reducido un 32%. Aun así, hemos conseguido terminar el ejercicio superando en un 7% la referencia inicial que nos dimos a principios del año. En esta evolución ha sido clave la mejora de la aportación, en el transcurso del ejercicio,

tanto del negocio minorista como mayorista, donde los menores costes de financiación han compensado el menor rendimiento del crédito. Así, el margen comercial se ha situado en el 2,28%.

La buena dinámica comercial, unida a la evolución hacia un *mix* de servicios de mayor valor añadido para el cliente, se ha visto reflejada en el comportamiento de las comisiones, que al igual que el margen de intereses, terminó el ejercicio superando la referencia que esperábamos. Tras aumentar un 2,8%, han alcanzado los 527 millones de euros, aportando el 25% del margen bruto. En este punto, quiero subrayar, por un lado, el crecimiento de las procedentes de la comercialización de seguros, planes de pensiones, y, especialmente, de fondos de inversión, del 19,6%, de tal modo, que ya representan el 49% del total, 4 puntos porcentuales más que en 2024. Por otro, la mejora, en el último tramo del año, de las comisiones por servicios bancarios, a pesar del esfuerzo que venimos realizando en la captación de nuevos clientes y en primar la vinculación y la retención de los ya existentes.

El fortalecimiento de la estructura de nuestros ingresos *core* ha venido acompañado de una mejora significativa de la contribución de la partida relativa a otros ingresos y gastos. Esta positiva aportación, de 82 millones de euros más que en 2024, se debe al impulso de los resultados de las empresas participadas y del segmento inmobiliario, y al menor impacto de los impuestos específicos a la Banca, tras la sustitución del Gravamen Temporal de las Entidades de Crédito por el Impuesto sobre el Margen de Intereses y Comisiones, que ahora se contabiliza en la rúbrica de impuestos, y que ha supuesto un cargo de 20 millones de euros en 2025.

En la vertiente de los costes, los gastos de personal se han incrementado en un 4,2%, atendiendo a la incorporación de nuevos perfiles, así como a la aplicación de mejoras retributivas a la plantilla, a las que me referiré posteriormente. Por su parte, los gastos generales de administración y las amortizaciones han aumentado en un 7,4% y 6,2%, respectivamente, atendiendo a las inversiones que estamos acometiendo, en gran medida, en el marco del Plan Estratégico, con objeto de potenciar el negocio, modernizar procesos, plataformas y sistemas, y asegurar la sostenibilidad de la Entidad a largo plazo. En su conjunto, los gastos de explotación han crecido un 5,4%, niveles que podemos considerar moderados teniendo en cuenta el alcance de los proyectos de transformación que estamos ejecutando y el contexto de precios actual.

En este sentido, me gustaría destacar que la ratio de eficiencia se situó en el 45,5%, muy por debajo del 50% que nos fijamos como objetivo para todo el periodo del Plan Estratégico.

Por su parte, el margen bruto creció un 2,6%, mientras que el resultado de la actividad de la explotación antes de saneamientos lo hizo en un 0,5%. Finalmente, las necesidades de dotaciones a provisiones se redujeron de forma sustancial en el ejercicio, en un 25%, a pesar del significativo reforzamiento de las coberturas.

Como ustedes pueden ver, los resultados anuales que hoy sometemos a aprobación por parte de la Junta descansan, fundamentalmente, en dos pilares. El primero, la evolución favorable de las principales líneas de negocio, gracias a la mejora de la eficiencia productiva y comercial. El segundo, complementario del anterior, y no por ello menos importante, el crecimiento de nuestros ingresos, en un contexto de evolución de los servicios a las demandas de nuestros clientes, en cuya base adquieren un creciente protagonismo de los de mayor valor.

Entrando en el balance, en la vertiente del activo, me gustaría destacar, por encima de todo, el punto de inflexión en la cartera de crédito no dudosa, que, tras tres ejercicios consecutivos de caída, ha registrado un crecimiento interanual del 1,9%, alcanzando al final del año un saldo de 47.245 millones de euros. En el afianzamiento de esta tendencia positiva, que comenzó a fundamentarse en la segunda mitad de 2024, ha tenido un peso determinante el crecimiento sustancial de las formalizaciones. En un contexto de mayor demanda de financiación, en el conjunto del ejercicio se concedieron 12.133 millones de euros en nuevas operaciones, cerca de 10.000 millones de euros al sector privado, lo que supone un 42,8% más que en el año anterior, con un fuerte crecimiento en todas las carteras, por encima del 30%. Atendiendo a su composición, es muy reseñable el comportamiento en empresas y autónomos, gracias a las acciones concretas que venimos desarrollado para impulsar su crecimiento y afianzamiento. Las formalizaciones en este segmento se incrementaron un 46%, superando los 6.000 millones euros, con un bajo perfil de riesgo. Asimismo, hemos continuado anticipando soluciones al tejido productivo, acompañándolo en su proceso de transición.

Igualmente destacable resulta la evolución del crédito al consumo y otros fines, que alcanzó un saldo vivo de 3.316 millones de euros, lo que supone un 8,3% más en términos interanuales. La nueva producción se incrementó en un 40%, con un elevado peso de los préstamos preconcedidos y de aquellos procedentes de los canales digitales.

Sin lugar a duda, como destacaba anteriormente, ambos segmentos constituyen ejes claves para la diversificación de los ingresos en la ejecución de nuestro Plan de Negocio.

Al mismo tiempo, hemos mantenido nuestro apoyo a las familias en el acceso a la vivienda, concediendo más de 3.000 millones en hipotecas, facilitando que casi 17.000 familias hayan podido adquirir una vivienda, destacando el comportamiento mostrado durante el cuarto trimestre. Aun cuando no responde a un problema de financiación, en el ejercicio de nuestra responsabilidad social, como ha señalado el Presidente, queremos contribuir en la medida de nuestras posibilidades a su remediación, dinamizando el mercado a través del mantenimiento vivo del circuito de acceso al crédito.

La ejecución de esta estrategia de impulso del activo, cuyos principales resultados les he trasladado, ha sido posible dada la solidez de nuestro balance. Contamos con una cartera crediticia financiada principalmente con depósitos estables de particulares, ya que representan prácticamente tres cuartas partes del total. Tras registrar un crecimiento interanual del 0,2%, al cierre de 2025, los recursos en balance de clientes alcanzaron los 71.091 millones de euros. Otro elemento que me gustaría destacar es la consolidación de la evolución positiva de los recursos de fuera de balance, que han aumentado un 13,8 % en el año, con un papel destacado de los fondos de inversión, que crecieron a doble dígito, un 22,6%, alcanzado una cuota de mercado del 9%. En el conjunto del año, hemos realizado suscripciones netas por importe de 2.801 millones de euros, el mayor volumen desde 2021.

De este modo, los recursos totales de la clientela crecieron anualmente un 3,5%, suponiendo ya los ingresos por activos gestionados y seguros el 18% del margen bruto.

Entrando en la calidad del balance, en 2025 ha continuado mejorando nuestro perfil de riesgo y calidad de las inversiones, por encima de nuestras expectativas, lo que evidencia la fortaleza de nuestro modelo de negocio.

En términos de saneamiento del crédito, el coste del riesgo se situó en niveles mínimos, en 26 puntos básicos, por debajo del objetivo inicial. Asimismo, las provisiones de inmuebles adjudicados se han reducido de manera significativa, hasta niveles que podemos considerar prácticamente inmaterial.

La ratio de mora disminuyó en 2025 en 0,6 puntos porcentuales, hasta el 2,1%, por debajo de la media sectorial, del 2,4%, en tanto que los activos dudosos se redujeron en 259 millones de euros, un 20% en términos relativos, con una caída interanual de las nuevas entradas del 19%.

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 en 9,2 puntos porcentuales en el año, situándose en el 77,1%. 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. Tras haberse realizado ventas anuales por importe de 295 millones de euros, en términos de valor bruto se redujeron en 298 millones, lo que supone un 32,9% en términos relativos. Si atendemos a su valor neto contable, magnitud relevante a efectos patrimoniales, su importe se ha visto minorado hasta los 145 millones de euros, desde los 653 millones de euros de 2022.

Esta favorable evolución se ha acompañado del fortalecimiento de los niveles de cobertura, que ya de por sí eran de las más elevadas entre las entidades cotizadas. Al cierre del año representan el 76,1% de la deuda bruta.

En definitiva, el conjunto de activos improductivos se redujo, por tanto, en 557 millones, un 25,3%, siendo su nivel de cobertura del 76,7%, entre los más altos de las entidades financieras españolas.

A pesar de nuestra fortaleza financiera, manteniendo un enfoque vigilante, hemos reforzado el seguimiento de los principales riesgos, especialmente, sobre los de naturaleza geopolítica. En este sentido, se han realizado dotaciones específicas adicionales, a fin de protegernos ante un hipotético entorno económico más inestable, sin mermar la rentabilidad.

Este adecuado control de riesgos se complementa con el robustecimiento de dos atributos estructurales de nuestro modelo de banca, nuestra capacidad de mantener elevados y sólidos niveles de liquidez, y generar capital.

La combinación de estos principios elementales resulta más valiosa, aun si cabe, en un escenario de incertidumbre y riesgos al alza como el actual, puesto que nos permite absorber potenciales impactos de *shocks* negativos, dotando de resiliencia a nuestro balance, y dar estabilidad a nuestros resultados y a la generación de valor en diferentes fases del ciclo económico.

En cuanto a la liquidez, la Entidad continúa presentando una estructura diversificada y estable, con un recurso muy limitado a los mercados mayoristas. Nuestra envidiable posición, que se ha visto reforzada por la buena dinámica en recursos minoristas, se ve reflejada, un año más, en la presentación de unas de las mejores ratios de cobertura de Europa.

Destaca la ratio LCR, que se ha situado en el 301%, 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 160%. Finalmente, la ratio Loan to Deposit, se situó por debajo del 100%, en concreto en el 68%, lo que nos otorga una capacidad adicional de financiación de crecimientos futuros de la inversión crediticia con un elevado nivel de autonomía financiera.

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 de forma orgánica en 90 puntos básicos, hasta el 16,0%, a pesar de haber aumentado la remuneración a nuestros accionistas, superando los objetivos que nos habíamos marcado para el ejercicio. De este modo, se superan en casi 2.200 millones de euros los requerimientos regulatorios, frente a los 1.900 millones del ejercicio anterior. Por su parte, la ratio de capital total se situó en el 19,9%.

En términos de MREL, la Entidad presenta una ratio del 27,0%, con un mayor peso de los instrumentos subordinados frente al ejercicio anterior, superando ampliamente el requerimiento regulatorio exigido, del 24,8% para 2025.

La obtención de los sólidos beneficios, sustentados en la generación de ingresos recurrentes, unido a la calidad del balance y a la significativa capacidad de generación orgánica de capital, plasmada en un incremento de las ratios de solvencia, que les acabo de presentar, nos permiten aumentar notablemente la remuneración a ustedes, señoras y señores accionistas.

En este sentido, como ya ha señalado el Presidente, y avanzaba al principio de mi intervención, tras la actualización de la política de dividendos aprobada por el Consejo de Administración en el mes de enero, el *pay out*, o el porcentaje del beneficio destinado al pago de dividendos, se ha incrementado desde el 60% al 70%, lo que se concreta en el pago de un dividendo de 443 millones de euros, un 29% más que en el ejercicio anterior. Dicho importe comprende, tanto el dividendo a cuenta de 169 millones abonado el pasado mes de septiembre, como de los 274 millones de euros que se proponen a esta Junta General de Accionistas para su distribución.

A pesar del incremento del *pay out*, la Entidad mantiene y mantendrá una holgada posición de solvencia, y muy por encima de los requerimientos regulatorios.

Nuestro compromiso con la creación de valor se ve reflejado en una mejora de todas las métricas por acción. Prueba de ello es que el dividendo bruto por acción se eleva a 17,2 céntimos de euro, que compara con los 13,4 céntimos abonados en 2024 y muy superior a los en torno a los 5 céntimos de los ejercicios 2022 y 2023.

La mejora de la rentabilidad y de la retribución al accionista se ve refrendada en la evolución de la cotización. Durante los dos últimos años, el valor de la acción se ha más que duplicado, tras cerrar 2025 a 2,78 euros, comparando muy favorablemente con el conjunto del IBEX 35.

Plan Estratégico 2025-2027

Tras haber compartido con ustedes los resultados de 2025, a continuación, paso a exponerles los principales avances del Plan Estratégico en su primer ejercicio de ejecución, que nos ayudará, no solo a alcanzar los objetivos que nos hemos

marcado para el periodo 2025-2027, sino también a avanzar en la construcción del Banco que queremos para el futuro.

Como ustedes recordarán, nuestras prioridades estratégicas para este trienio están orientadas a elevar nuestra rentabilidad de forma sostenible en el tiempo, sobre la base de un incremento y diversificación de los ingresos recurrentes, manteniendo nuestra política de gestión prudente del riesgo y nuestra raíz fundacional de estar con las personas y ayudarlas a prosperar.

Atendiendo a esta ambición, las medidas que venimos adoptando tienen el foco puesto en los clientes, puesto que se trata del principal activo, junto con su equipo humano, con el que cuenta una organización para seguir creciendo.

Con esta premisa, el Plan 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, 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 y el talento, la tecnología 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, basada en la confianza y la cercanía. Se trata, sin lugar a duda, de tres elementos imprescindibles para construir una experiencia de marca diferencial y posicionarnos como banco principal de todos nuestros 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 viene

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.

Partiendo de ese marco, en 2025 se han realizado importantes y firmes avances, tanto en los ejes estratégicos de negocio, teniendo en cuenta la situación financiera y competitiva de cada segmento de actividad, como en los ejes habilitadores.

Por razones de tiempo no puedo detenerme a realizar un análisis pormenorizado del Plan. No obstante, si me gustaría destacar, de forma sucinta, los avances en tres planos que, de uno u otro modo, están determinando su ejecución: el negocio, la tecnología, con un papel preponderante de la inteligencia artificial, y las personas.

En lo que respecta al primero, de todos los segmentos, la banca minorista ha experimentado la transformación más profunda, lo que nos está posibilitando elevar nuestra cuota de mercado, a la par que mantener los niveles de rentabilidad, a pesar del entorno de tipos de interés. En 2025 hemos realizado un empuje redoblado para, partiendo de la voz del cliente, desarrollar un modelo multicanal, que busca la excelencia operativa, asegurando la agilidad y la calidad en nuestra respuesta. En este sentido, implantamos más de un centenar de significativas mejoras estructurales, que nos están permitiendo estrechar lazos con nuestros clientes y ofrecer el mejor servicio. Teniendo en cuenta la aceleración en la digitalización, como unos de los pilares básicos de actuación, gran parte se han

proyectado sobre nuestra banca digital, en la que el cliente demanda máxima autonomía y rapidez. Entre las actuaciones llevadas a cabo destacan la evolución de nuestros asistentes virtuales, haciéndolos más proactivos e inteligentes, y del contact center, la extensión de Unicaja Key, nuestro sistema de identificación por biometría, a toda la operativa digital, y el lanzamiento de la plataforma “Store” para la venta de productos tecnológicos. El impulso que estamos dando a nuestra banca digital, bajo un modelo de relación 360, se está viendo reflejado en una mejora continua de las valoraciones que recibimos por parte de clientes y expertos.

Asimismo, hemos continuado con la simplificación de lo que ofrecemos, tanto del catálogo de productos, que ha pasado de más de 1.500 a en torno a 200 referencias, como de los planes de exención de comisiones. A la par, continuamos profundizando en la reingeniería de procesos, con la creación de los Centros de Excelencia Operativa y la puesta en producción de más de veinte iniciativas alienadas con los requerimientos de negocio. En nuestro propósito de contribuir a la mejora de la salud financiera de nuestros clientes, aprovechando las economías de escala, hemos ensanchado las opciones de colocación del ahorro, a través del *broker online*, al mismo tiempo que hemos avanzado en el modelo de pagos con los clientes, con el foco puesto en Bizum.

Finalmente, centrados en el cliente, se han dado distintos pasos, con un cambio en la estrategia global de gestión del pasivo que venimos aplicando y la evolución de nuestra propuesta de valor en todos los segmentos, para reforzar quienes somos y lo que queremos ser, e impulsar más nuestro crecimiento futuro.

Priorizando las importantes inversiones tecnológicas y digitales que hemos decidido acometer, afrontamos, entre otros proyectos, el desarrollo de una nueva

sistemática comercial y un portal de gestión, Unidesk, de forma paralela a la puesta en marcha de un Plan Zero incidencias. La evolución del NPS, que mide la satisfacción general de los clientes, constituye un buen termómetro para indicarnos que vamos en la dirección adecuada.

Complementariamente, hemos incidido en otros negocios, donde me gustaría destacar los desarrollos en el segmento agro, reforzando nuestro compromiso histórico con este sector, poniendo a disposición de agricultores y ganaderos más de 1.000 millones de euros en financiación preconcedida.

Para aquellos clientes que demandan un acompañamiento personal y experto por parte de nuestros gestores, renovamos nuestra Banca Privada, con la implantación de una nueva estructura organizativa, haciéndola más moderna y eficaz, y ampliando su campo de actuación con la incorporación de nuevas gestoras internacionales de primer nivel, como son Allianz Global Investor, Candriam y Black Rock.

Sin perder de vista los determinantes del margen comercial, nos fijamos objetivos ambiciosos, pero realistas, para las diferentes líneas de negocio. Los resultados son visibles. Hemos batido las expectativas, superando las cotas que nos marcamos.

Sin desatender lo que mejor sabemos hacer y se nos reconoce en el mercado, como es el negocio hipotecario, se ha incidido, como se ha puesto patente anteriormente, en el crecimiento más direccionado del resto de tipologías de crédito y en productos de fuera de balance.

En materia de crédito al consumo, nuestra ambición es duplicar la producción de años anteriores, mejorando nuestra cuota en 60 puntos básicos. Sólo en el primer

año, las formalizaciones se han incrementado en términos anuales en un 42%, pivotando, esencialmente, sobre los clientes existentes.

Con vistas a mejorar la composición de nuestras comisiones, nos fijamos como objetivo un incremento del 25% para las nuevas primas de seguro. El uso de palancas específicas y el lanzamiento de nuevas propuestas de valor nos ha permitido alcanzar únicamente en 2025 registros del 17%.

Finalmente, el peso de los recursos de balance sobre el total de recursos se elevó hasta el 27%, frente al 24% del ejercicio anterior, acercándonos a nuestro objetivo del 30%.

Les puedo asegurar que nuestra banca minorista está preparada para dar un salto adelante, ampliando la base de clientes y su vinculación y fidelización.

En la vertiente de empresas, hemos afrontado una profunda revisión de nuestro modelo, elevando el grado de especialización de nuestros gestores, a la par que nos dotamos de mayores capacidades tecnológicas y operativas, incidido en la optimización de sinergias entre las capacidades de gestión con el segmento de particulares. Citare dos ejemplos, Unidesk y la nueva sistemática comercial.

También se ha dado un paso decisivo con el lanzamiento de la nueva banca digital específica para este colectivo y de la cuenta online para autónomos, que se ha visto complementada con operativas renovadas para confirming, remesas, financiación, avales y cheques.

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. Es nuestro objetivo acercarnos al día a día de las empresas y convertirnos en su banco de referencia. Bajo este prisma, hemos potenciado los productos de circulante, incrementando

su peso relativo en la cartera de crédito a este segmento desde el 11% al 14%, y la cuota de financiación con cliente propio en 20 puntos básicos. La captación de clientes de activo ha aumentado un 70% en el año.

Estamos muy satisfechos con la evolución de este negocio en este primer año del Plan y de la mejora de nuestra franquicia, con un mayor reconocimiento por parte de los clientes, y esperamos que sea así en adelante.

El despliegue de mayores soluciones de negocio, conforme a la planificación establecida, requiere del concurso de una serie de habilitadores, con especial foco en el avance de la transformación tecnológica.

La tecnología constituye una palanca fundamental para la creación de nuevas capacidades y para la transformación de la Entidad. Con esta visión, se ha desarrollado una propuesta clara por la mejora de la infraestructura informática, con el foco puesto en los sistemas críticos, bajo los estándares más exigentes en materia de ciberseguridad.

La evolución de nuestra banca digital, tanto en nuevas funcionalidades y rendimiento, para adaptarse en cada momento a las demandas de particulares y empresas, a las que he hecho referencia, ha focalizado gran parte de nuestras capacidades y de inversión, que se viene a sumar al esfuerzo recurrente ordinario. Con vistas a dotarnos de una mayor resiliencia operativa en nuestro modelo de operaciones y obtener ganancias de eficiencia, además de flexibilidad, escalabilidad, capacidad de adaptación y excelencia del servicio, alcanzamos un acuerdo estratégico con DXC Technology, proveedor líder global de servicios tecnológicos.

En esta esfera, me gustaría señalar los avances logrados en la adopción de la inteligencia artificial, que se está acometiendo bajo criterios éticos, seguros, responsables e inclusivos, con las personas en el centro. Se trata de una prioridad absoluta para la Entidad y un pilar estratégico de nuestra transformación, dado que estamos convencidos de que va a cambiar de manera radical la manera de hacer banca, desde el mismo presente, sin necesidad de esperar al futuro. Su potencial es enorme si atendemos a su capacidad para impactar en el comportamiento de los agentes económicos y en el modo de concebir y prestar los servicios, así como para transformar las estructuras de costes.

A lo largo de 2025, sobre la base de una arquitectura híbrida y modular, adaptada a entornos, sistemas, y modelos de diferentes tipos, se ha avanzado en el despliegue de numerosos casos de uso, que nos están permitiendo potenciar las parcelas comerciales, de gestión de riesgos y de procesos, y transformar la relación con nuestros clientes, mejorando su experiencia. Los resultados están siendo muy alentadores, con ganancias de eficiencia superiores al 50%, liberando recursos para el desarrollo de actividades de mayor impacto y valor añadido.

Nuestro objetivo es aprovechar todo su potencial para ayudarnos a construir capacidades tangibles y desarrollar soluciones, acompañando a nuestros equipos. En definitiva, a competir mejor de forma duradera y crear valor de forma sostenible en el tiempo.

En este sentido, no puedo dejar de destacar, el acuerdo estratégico alcanzado con un operador de primer nivel mundial como es NVIDIA, con el apoyo de Deloitte España, orientado al impulso de la banca conversacional mediante el uso de esta tecnología, conforme al tipo de experiencias que demandan nuestros clientes.

Adicionalmente, se ha creado un Hub de Inteligencia Artificial, de carácter multidisciplinar, que ya cuenta con más de 50 profesionales, y se han suscrito acuerdos con distintas Universidades, entre ellas, con la Universidad de Granada, para la creación de una cátedra en el ámbito de la inteligencia artificial responsable y sostenible aplicada al sector financiero, a fin de promover la investigación, la generación y la transferencia de conocimiento, así como la captación de talento.

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. Desde esta premisa, estamos realizando un importante esfuerzo en diferentes direcciones, algunas de las cuales ya han sido señaladas por el Presidente. De todas ellas, me gustaría destacar dos: 1) una decidida apuesta por el Talento; y 2) nuestro compromiso por fidelizar a nuestra plantilla y mejorar la experiencia de nuestros empleados.

Por lo que respecta a la primera de ellas -la apuesta por el Talento-, el Banco ha puesto en marcha un ambicioso plan que tiene, entre sus principales objetivos, la potenciación y desarrollo de nuestro talento interno, así como la atracción de nuevos profesionales. En este sentido, y como iniciativas más destacadas, durante el año 2025 se ha duplicado la inversión en formación, lo que ha permitido desarrollar programas con alto impacto y valor, organizados junto a las mejores escuelas de negocio. Asimismo, se ha diseñado e implantado un nuevo modelo de desarrollo profesional, basado en una renovada arquitectura de puestos de trabajo, y vinculado a criterios de mérito y buen desempeño.

Junto con el desarrollo de nuestros profesionales, el Banco igualmente ha apostado de manera decidida por la atracción de nuevo talento. Sobre un objetivo

informado de 350 incorporaciones en el Plan Estratégico 2025 – 2027, se ha completado el 65 % en el primer año, con perfiles especialistas en ámbitos estratégicos, y que en combinación con el plan de bajas voluntarias que pusimos en marcha en 2025 -y que tendrá continuidad en 2026- está permitiendo un proceso ordenado de relevo generacional, que aprovecha la experiencia de los que llevan toda la vida en la Entidad y el nuevo conocimiento y competencias de los que se van incorporando.

Este proceso de incorporación confirma la capacidad de la Entidad de atraer talento diferencial y su apuesta por fortalecer su visibilidad externa y marca empleadora, en un mercado que es muy competitivo para determinados perfiles.

Por lo que se refiere a la segunda de las direcciones a las que hemos orientado nuestra política de gestión de personas, buscando la fidelización de nuestra plantilla y la mejora en la experiencia de nuestros empleados, se han implantado nuevas medidas de flexibilidad y conciliación, fruto de la negociación y acuerdo con la representación sindical, y que, junto a otras acciones, han permitido a Unicaja ser la primera entidad financiera cotizada española en obtener la certificación de Aenor en igualdad de género.

En el ámbito retributivo, la aplicación del Convenio Colectivo del sector ha permitido una actualización superior al 11 % en el periodo 2024 – 2026, a lo que debe unirse una revisión y mejora en nuestro sistema de remuneración variable. Esta revisión, junto al excelente desempeño del ejercicio 2025, van a permitir que el Banco reparta, en concepto de incentivos en la nómina del presente mes de abril, el mayor importe de su historia.

Por último, en 2025 hemos alcanzado una alianza con Workday, la plataforma líder en gestión de recursos humanos, que una vez esté implantada mejorará la

experiencia de nuestros empleados, mediante la automatización y simplificación de procesos de carácter laboral, un mayor nivel de autoservicio y más capacidad de actuación y autonomía para nuestros responsables.

Los excepcionales resultados obtenidos en este primer año del Plan y las previsiones para 2026 y 2027, nos han llevado a actualizar las expectativas de beneficio.

Inicialmente, el reto era obtener un resultado que superara 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 venía a suponer un incremento del 40% con respecto al obtenido durante el Plan anterior.

La buena evolución del negocio y la mejora de la rentabilidad nos permite elevar los resultados esperados en 300 millones de euros, un 19% más en términos acumulados, hasta alcanzar los 1.900 millones de euros, lo que supone un 70% más que el obtenido entre 2022 y 2024. Dicha mejora se sustenta en un aumento del margen de intereses, que esperamos supere, tanto en 2026 como en 2027, los 1.500 millones de euros, frente a los 1.400 millones de euros iniciales.

Tras haber decidido incrementar el *pay out* hasta el 70%, nuestra intención es mantenerlo en este nivel de manera recurrente a futuro. A su vez, tanto en 2026 como en 2027, queremos complementar ese pago de dividendo en efectivo con una remuneración adicional, estimada en torno al 25% del resultado neto consolidado de ambos ejercicios, que, dependiendo de las circunstancias, podría realizarse, bien mediante la distribución de un dividendo adicional en efectivo o bien mediante recompra de acciones, previa obtención de las autorizaciones correspondientes en este caso, alcanzando por tanto una remuneración del 95%

Esta estrategia permitirá remunerar a nuestros accionistas con más del 85% de los resultados acumulados en el periodo del Plan Estratégico, del que un 70% será mediante el dividendo ordinario y, el resto, mediante la remuneración adicional comentada anteriormente.

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 este 2026 en el ecuador de nuestro Plan Estratégico.

Durante este ejercicio, esperamos dotar de continuidad la trayectoria ascendente que está mostrando la Entidad, que se irá consolidando a medida que vayan cristalizando los retornos de la ejecución del Plan Estratégico, que aún no han alcanzado su nivel más alto.

Previsiblemente operaremos en un entorno que continuará siendo incierto, de mayor complejidad para la toma de decisiones, marcado por una inusitada incertidumbre a escala global, la competencia entre bloques y las consecuencias económicas de los conflictos geopolíticos, cuyas probabilidades de rápida resolución se orientan a la baja por su impacto en los mercados globales de la energía y la reacción en los mercados de capitales. La evolución que presente, por el momento difícil de pronosticar, determinará su impacto sobre la inflación, el crecimiento económico, y la reacción de los Bancos Centrales y los mercados financieros, y, por tanto, sobre gran parte de los fundamentales de nuestra actividad.

A pesar de ello, mantenemos nuestros compromisos, que ya comunicamos al mercado. Preveamos un cierto crecimiento en los ingresos recurrentes, gracias a la obtención de un margen de intereses superior al de 2025, y al aumento de las comisiones, con un crecimiento destacado, un año más, de las obtenidas por la comercialización de productos y servicios de mayor valor añadido, principalmente de fondos de inversión y seguros, y la mayor aportación de las comisiones bancarias de pagos.

Los costes de explotación aumentarán en torno a un 5%, por el esfuerzo continuado 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, en los que el uso y extensión de la inteligencia artificial desempeñará un papel nuclear.

Para el coste del riesgo se prevé que se mantenga por debajo de 30 puntos básicos, 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.

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

Todo ello conllevaría para el ejercicio un beneficio superior al alcanzado en 2025.

Como les decía al principio de mi intervención, 2025 ha sido un gran año para Unicaja, tanto por la obtención de los mayores resultados de nuestra historia como por la consolidación en 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.

La consecución de estos resultados no hubiera sido posible sin la implicación, el esfuerzo y el tesón de nuestro cohesionado equipo humano, de las personas que forman el Grupo Unicaja. Profesionales comprometidos con el proyecto, con una cultura común y alineados con los objetivos del Banco, que ponen su talento al servicio de nuestros clientes para comprenderlos mejor, ofrecerles las mejores soluciones y anticiparse a sus necesidades específicas.

A todos ellos, les quiero trasladar mi agradecimiento y reconocimiento. Estoy seguro de que continuarán esforzándose por dar su mejor versión 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 su decidida visión estratégica para transformar la Entidad. En este punto, quiero también agradecer de forma expresa, tanto a Doña Natalia Sánchez como a Don Juan Antonio Izaguirre, su extraordinaria profesionalidad y la labor que han desarrollado durante el periodo que han formado parte de este Órgano y de sus comisiones de apoyo.

Y como no, a nuestros clientes que nos eligen en el día a día, confiándonos sus recursos y la posibilidad de acompañarlos para hacer cumplir sus propósitos.

Finalmente, quisiera trasladarles a ustedes, señoras y señores accionistas, nuestro agradecimiento por la confianza que depositan en nosotros, de la que esperamos seguir contando y, de forma muy especial, por el apoyo que nos brindan para seguir evolucionado y para hacer crecer este proyecto empresarial con un legado más que centenario.

Gracias a este apoyo, afrontamos los mayúsculos desafíos que se vislumbran en el horizonte más cercano con confianza y determinación, y con la convicción de que contamos con las capacidades para poder superarlos. Somos una entidad que ha sabido afrontar fases muy distintas del ciclo económico y escenarios dispares en el marco de actuación. Manteniendo nuestra filosofía como intermediarios financieros, debemos continuar apostando por preservar y hacer valer nuestra forma de actuar y de relacionarnos con los clientes que figuran en nuestra herencia genética, y que se ve reflejada en los rasgos que definen nuestro perfil como Entidad: un negocio de proximidad, orientado a las familias y a empresas, desarrollado de manera eficaz, eficiente y rentable, dentro de unos niveles tolerables de riesgo, y con una perspectiva de responsabilidad social.

Tenemos en nuestras manos la capacidad de hacerlo posible. Les puedo asegurar a todos ustedes, señoras y señores accionistas, que cuentan con el más firme compromiso del equipo directivo y de todo el equipo humano de Unicaja de que seguiremos trabajando intensamente para reforzar nuestras fortalezas y consolidar este proyecto diferencial.

Muchas gracias.