

**LLYC**

**INFORME SOBRE  
ESTRUCTURA  
ORGANIZATIVA Y  
SISTEMA DE  
CONTROL INTERNO**

Madrid, abril 2025

# Índice

<b>1. BREVE PRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA</b>	<b>03</b>
<b>2. ESTRUCTURA DE GOBIERNO</b>	<b>05</b>
Consejo de Administración	06
Comisión de Auditoría	10
Comisión de Nombramientos y Remuneraciones	12
Auditoría Externa	12
Comité Ejecutivo del Grupo	12
Dirección Económico-Financiera del Grupo	13
<b>3. SISTEMA DE CONTROL DE LA COMPAÑÍA</b>	<b>14</b>
Elaboración de Presupuestos y Planes de Negocio anuales	15
Controles internos	16
Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores	18
<b>4. EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>19</b>
Riesgo de Crédito	20
Riesgo de Liquidez	21
Riesgo de mercado (riesgo tasa de interés y tipo de cambio)	21
<b>5. COMUNICACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA</b>	<b>23</b>
<b>6. ACTIVIDADES DE MONITORIZACIÓN Y SUPERVISIÓN</b>	<b>25</b>

# **1. BREVE PRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA**

Llorente & Cuenca, S.A. (en adelante “La Sociedad dominante”) y Sociedades Dependientes (en adelante “el Grupo LLYC” o “el Grupo” o “LLYC”) configuran un grupo consolidado de empresas. La Sociedad dominante del Grupo LLYC, es Llorente & Cuenca, S.A. (en adelante, “la Sociedad Dominante” o simplemente “la Sociedad” o “la Compañía”), constituida en 1995 y con domicilio social y fiscal en la Calle Lagasca, 88, 3er piso, MADRID.

El Régimen Jurídico en el momento de su constitución era de sociedad de responsabilidad limitada (S.L.), habiendo realizado una transformación a sociedad anónima (S.A.) acordada en la Junta General de la Sociedad de fecha 4 de junio de 2021 e inscrita en el Registro Mercantil de Madrid.

El objetivo social y actividad principal de la Sociedad Dominante y del Grupo consiste en la prestación de servicios de consultoría de comunicación, relaciones públicas, asuntos públicos, marketing y tecnología orientada a estos servicios.

LLYC ofrece una gama completa de servicios de Consultoría de Comunicación. El Grupo combina su porfolio de servicios con foco en tecnología con nuevos servicios digitales y de innovación, que permiten posicionarse como Proveedor Integral con alta capacidad de venta cruzada. Esto ha permitido a la Sociedad consolidar líneas de actividad y geografías con volumen significativo y crecimiento, con clientes líderes en sus sectores y que confían en LLYC como proveedor estratégico en múltiples líneas de actividad y geografías.

Durante 2024 se ha implantado un modelo organizativo matricial y global con dos grandes áreas de práctica (Marketing Solutions y Asuntos Corporativos), con disciplinas y capacidades claras, en un concepto basado en proyectos y en comunidades de talento. Las dos áreas de práctica de LLYC son, por tanto, las siguientes: Asuntos Corporativos, que incluye Reputación Corporativa y Liderazgo, Comunicación Financiera y Operaciones Corporativas, Crisis y Riesgos, ESG, Personas, Talento y Cultura y Asuntos Públicos; y Marketing Solutions, que incluye Paid Media & Performance, Brand & Ad, Growth & Transformation y Deep Learning. Las áreas geográficas donde desarrolla su actividad LLYC a través de sus principales oficinas, son las siguientes: Europa (España, Portugal y Bruselas); América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá, Perú y República Dominicana); y Estados Unidos.

El ejercicio social se inicia el 1 de enero y termina el 31 de diciembre.

## **2. ESTRUCTURA DE GOBIERNO**

# Estructura de gobierno

El Grupo LLYC cuenta con un conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los Órganos de Gobierno y cuyo objetivo es, entre otros, dirigir y regular su organización de una forma transparente y eficaz, estableciendo mecanismos de control sobre el correcto desempeño de la dirección ejecutiva y el cumplimiento normativo.

La estructura organizativa de LLYC es la siguiente:

- A. Consejo de Administración
- B. Comisión de Auditoría
- C. Comisión de Nombramientos y Remuneraciones

## 2.1 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Salvo en las materias reservadas a su sometimiento a la Junta de Accionistas, el Consejo de Administración es el máximo órgano de decisión, supervisión y control del Grupo. El Consejo de Administración tiene encomendadas las funciones de la dirección, administración, gestión y representación del Grupo, delegando con carácter general la gestión del día a día de los negocios al equipo ejecutivo y concentrando su actividad en la función de supervisión, incluyendo el control de las instancias de gestión, la orientación de la estrategia del Grupo, la adopción de las decisiones más relevantes y la evaluación de la gestión de los directivos, además de servir de enlace con los accionistas.

El Consejo de Administración del Grupo LLYC es el responsable final de la existencia y mantenimiento del SCIIF, asegurando que la información financiera registrada es legítima, veraz y refleja de manera adecuada los acontecimientos y transacciones llevados a cabo durante el ejercicio. En este sentido, y conforme al Reglamento de la Comisión de Auditoría, ésta asume la supervisión del SCIIF.

El Consejo de Administración del Grupo LLYC se reúne como mínimo trimestralmente y al 31 de diciembre de 2024, dicho Consejo de Administración se encontraba formado por las siguientes personas:

**Francisco Sánchez Rivas.** Licenciado en Económicas por la Universidad Complutense de Madrid, MBA por IESE Business School y AMP (Advanced Management Program) por Harvard Business School y Postgrado en Mercados Financieros por la London School of Economics and Political Science. Más de 30 años de experiencia en banca de inversión, finanzas y estrategias corporativas. Anteriormente, fue director en el departamento de Corporate Finance de Deloitte y posteriormente CEO de Edmond de Rothschild Corporate Finance para España y Portugal durante casi una década. En los últimos 10 años ha sido consejero en diversas compañías del sector servicios, energético, agroalimentario y tecnológico.

**Alejandro Romero. Consejero Delegado y Vicepresidente Primero y Consejero Ejecutivo del Consejo de Administración.**

Alejandro es nuestro CEO Global. Se ocupa del cumplimiento del Plan Estratégico de la compañía, impulsando a los CEOs de LLYC en Europa, Estados Unidos y América Latina, a conseguir los objetivos de negocio. Lidera directamente el plan Key Clients y los aceleradores del plan global de Healthcare y de Mining. Participa activamente en nuestra estrategia de M&A y crecimiento inorgánico, así como en LLYC Venturing, nuestra iniciativa corporate venture.

Además, es miembro del Consejo de Administración de LLYC SA desde 2011, donde fue nombrado como CEO en 2022. Lleva más de 28 años en el mundo de la comunicación y el marketing, 17 de ellos en América Latina y desde 2015 en Estados Unidos, impulsando el crecimiento de nuestra firma, primero a nivel geográfico con foco en América Latina, y ahora al frente de nuestra organización a nivel global.

Es experto en Comunicación Financiera, Comunicación de Crisis, Marketing y Comunicación Corporativa, ha trabajado en los proyectos de comunicación de crisis más representativos de América Latina, tales como Pacific Industrial Bank y Bavaria, y la disputa accionarial por la cervecera Backus & Johnston. Ha asesorado a grupos económicos como el Grupo Santo Domingo de Colombia, el Grupo Romero de Perú, el Grupo Luksic de Chile, Empresas Polar de Venezuela o Grupo Financiero Uno en Centroamérica. Ha liderado tres de las 10 operaciones más relevantes en Latam, convirtiéndose así en uno de los mayores especialistas en M&A de la región.

**Luisa García. Vicepresidenta Segunda y Consejera Ejecutiva del Consejo de Administración.**

Luisa es la líder global de la práctica de Asuntos Corporativos desde finales de 2024. Además, forma parte del Consejo de Administración de LLYC SA desde 2021.

Luisa es considerada una de las mujeres más influyentes en España según listas de Forbes y Yo Dona. Fue reconocida como 'Mujer del Año en Comunicación y Servicios Corporativos' por Stevie Awards for Women in Business y, dos años consecutivos, como una de las 50 mujeres de negocios más influyentes en América Latina. También es parte del Instituto de Consejeros-Administradores (ICA), de la Young Presidents Organization (YPO) y de la Asociación Española de Ejecutivas y Consejeras (Eje & Con).

Comenzó su carrera en LLYC la oficina de Madrid y participó en la expansión de América Latina en el periodo 2002-2018, abriendo oficinas en Panamá y dirigiendo operaciones en Lima y la región Andina, para finalmente ser la COO de la región. Entre 2019 y 2023, encabezó las operaciones europeas de LLYC como Directora General y CEO de Europa. Entre 2024, hasta su nuevo nombramiento, ha sido COO Global de LLYC, teniendo a su cargo las áreas de finanzas, talento, IT, marca global y la dirección legal.

**Adolfo Corujo. Consejero Ejecutivo del Consejo de Administración.**

Adolfo es el líder global de la práctica de Marketing Solutions. Además, es miembro del Consejo de Administración de LLYC SA desde 2021.

Cuenta con más de 20 años de experiencia en consultoría de Marketing, Tecnología, Influencia y reputación digital, colaborando en el diseño y ejecución de proyectos tanto para la construcción

como para la defensa o promoción de la identidad digital de distintas multinacionales en España y América Latina.

En LLYC, ha desempeñado las funciones de Líder de la práctica de Comunicación Digital (2008 a 2012), Socio y Director General de la región de Europa (2013 a 2015), Socio y Chief Talent & Innovation Officer (2016-2018), además de Socio y Chief Strategy Officer (2019-2020). Adolfo cuenta con una sólida experiencia internacional y de gestión en otros mercados como América Latina (desde 2016 a 2020) o Estados Unidos, donde desarrolla sus funciones desde 2021.

**Hilario Albarracín Santa Cruz. Consejero Independiente y Presidente del Consejo de Auditoría.**

Hilario Albarracín cuenta con amplia experiencia en puestos de dirección de sociedades de servicios profesionales. Empezó su desarrollo profesional en KPMG auditores, como auditor y, tras pasar por todas las categorías de la carrera profesional, llegó a ser socio, consejero delegado y, posteriormente, Presidente, cargo que ocupó durante 5 años.

Además, es miembro de diferentes consejos y patronatos, como el de Banca March, CELSA Group, Nazca Capital o los patronatos de la Fundació Exit y la Fundación Amigos del Teatro Real. Actualmente, desempeña labores de senior advisor de compañías como Howden o Mango.

**Alfonso Callejo. Consejero Independiente y Presidente del Comité de Nombramientos y Retribuciones.**

Alfonso Callejo es uno de los directivos más reconocidos en España en la gestión del talento y los recursos humanos. Ha sido hasta 2023 "Group Vice President" de Recursos Humanos del negocio global de Energía de General Electric. Anteriormente fue Director General de Recursos Corporativos del grupo Acciona, Vicepresidente regional de Recursos Humanos en varios negocios de PepsiCo en Europa y Latinoamérica y Director de Recursos Humanos de Procter & Gamble Portugal. Fue Presidente de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos. Es Doctor en literatura española y un apasionado de la formación y el aprendizaje.

**Mónica Vidal. Consejera Dominical del Consejo de Administración y Vocal del Consejo de Auditoría.**

Mónica Vidal es Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF, cursó estudios de posgrado sobre gestión de inversiones en London Business School y un programa de Emprendimiento Social en la Universidad de Stanford.

Tiene una extensa carrera en servicios financieros a nivel internacional. Actualmente es socia de Lattice Capital Partners, compañía con sede en San Francisco activa en el asesoramiento e inversión en startups y empresas de alto crecimiento. Ha sido directora general del grupo Arcano en Nueva York, donde también trabajó para JP Morgan como responsable de Inversiones Alternativas para América Latina y más tarde miembro del grupo de private equity. Anteriormente fue socia directora del Grupo Alantra en Madrid, a cargo del negocio de gestión de patrimonio, y previamente ocupó varios puestos como gestora de carteras de valores europeos en Londres, Madrid y París. Comenzó su carrera en 1989 en el Banco Santander en el equipo de mercados emergentes.



Es miembro de la junta de la Iniciativa Empresarial Global de la Escuela de Negocios McDonough de la Universidad de Georgetown y miembro del patronato de El Museo del Barrio de Nueva York. Es consejera de Ninety Nine Sociedad de Valores y de EQ Capital SLU.

**Ana Busto. Consejera independiente y vocal del Comité de Nombramientos y Retribuciones.**

Ana Busto actualmente, asesora a las empresas en la creación de marcas responsables, en particular en el ámbito de la transición energética.

En los últimos 10 años, ha sido miembro del comité ejecutivo de Sodexo y Engie, dos empresas globales cotizadas en los sectores de servicios y energía, embarcadas en un profundo cambio corporativo y cultural. Ana comenzó su carrera en Praga en 1994 como agregada cultural para el servicio público de Bélgica y luego como consultora para la Comisión Europea con sede en Letonia. Entre 2000 y 2008, se unió al bufete de abogados Clifford Chance, en los Países Bajos, como Gerente de Comunicación de su universidad corporativa, antes de convertirse en directora de comunicación interna en la empresa de consultoría Steria. Posteriormente en 2008 se unió al Grupo Sodexo, donde se convirtió en la máxima responsable de Marca y Comunicación. Desde 2016 hasta 2020 fue Vicepresidenta Senior de Marca y Comunicación del Grupo Engie.

También es miembro del consejo de administración de la ONG, Le Projet Imagine, y miembro del Purpose Committee de Sweep, una startup B Corp. Graduada por el Instituto de Traductores e Intérpretes (ISTI) en Bélgica y Máster en Comunicación Corporativa por la Escuela de Administración de Rotterdam, en Países Bajos.

**Barrie Berg. Consejera Independiente del Consejo de Administración y Vocal del Comité de Nombramientos y Retribuciones.**

Barrie Berg es BA cum laude en Yale University y MBA en Harvard Business School. Es una ejecutiva internacional con más de 30 años de experiencia desarrollando crecimiento rápido para nuevas marcas y modelos de negocio, transformación digital, innovación estratégica y expansión geográfica.

Ha sido socia en la consultoría global Booz-Allen & Hamilton (ahora PWC Strategy) en NYC, Londres y São Paulo, donde fue la experta global líder en marcas y estrategias de crecimiento para empresas de consumo, lujo, retail y medios de comunicación. Posteriormente fundó su propia compañía consultora dedicada a capital riesgo, que fusionó con una consultoría especializada en innovación y digital, What If! Innovation Partners (ahora parte de Accenture) y como CEO lideró el crecimiento y transformación de la compañía en líder global en el sector innovación con oficinas en NYC, Londres, Shanghai, Singapur y São Paulo.

Ahora basada en España, trabaja con compañías con objetivos de liderazgo y crecimiento como asesora, ejecutiva interina, consejera e inversora.

**Verónica Zavala. Consejera Independiente del Consejo de Administración y Vocal del Comité de Auditoría.**

Verónica Zavala ha sido consejera independiente en empresas y organizaciones de América Latina. Ha sido Consejera ejecutiva en banca con amplia experiencia en gestión y desarrollo. Ha dirigido equipos diversos y de gran talento tanto en Washington DC como en otros países de la región latinoamericana. Capaz de liderar entornos políticos y sociales complejos centrándose en el propósito y las necesidades del cliente.

Entre otras experiencias, ha tenido diversas responsabilidades de Gabinete en Perú, de donde es natal, y donde desempeñó el cargo de Ministra de Transportes y Comunicaciones durante los años 2006 a 2008. Además, ha ocupado puestos de alta dirección en el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial, y posiciones de liderazgo en los Comités de Auditoría y ESG del Consejo de Administración en empresas que cotizan en bolsa.

Se desempeñó como Sector Manager para el World Bank durante los años 2010 y 2011. Fue Executive Director para Colombia y Perú entre los años 2008 y 2010 y General Manager del Interamerican Development Bank para México, Centroamérica, Panamá, República Dominicana y Haití.

Asimismo, Verónica ha sido consejera independiente de empresas como ENGIE, generación de energía; PROMED, equipamientos médicos; y CALISTO COBRE, minera. En estas dos últimas ha sido también presidenta de la comisión de ESG.

Verónica es una promotora de la diversidad LGBTQ+, es miembro del consejo asesor de "Presente", una organización que trabaja por el acceso a los derechos de las personas LGBTQ+ en Perú.

**Juan Pablo Ocaña. Secretario No Consejero del Consejo de Administración.**

Licenciado en derecho en la Universidad de Valladolid, y posteriormente cursó un máster en Derecho Empresarial en el Centro de Estudios Garrigues. En 2003 trabajó como técnico de proyectos en la Fundación Iberoamérica Europa. Entre 2005 y 2017 fue abogado del despacho de abogados internacional Garrigues, prestando asesoramiento en derecho mercantil a diversas compañías, ocupando en muchos casos el cargo de secretario del Consejo, y participando en numerosos procesos de fusiones y adquisiciones. En el año 2017 se unió a LLYC como Director Senior de Legal & Compliance de la Firma y Secretario del Consejo.

## 2.2 COMISIÓN DE AUDITORÍA

Según los Estatutos de la Sociedad y el Reglamento del Consejo de Administración de la Compañía, la Comisión de Auditoría tiene por cometido evaluar el sistema de verificación contable de la Sociedad, velar por la independencia del auditor externo, revisar el SCIIF y vigilar la observancia de las reglas de gobierno de la Sociedad.

La Comisión de Auditoría, como Comisión delegada del Consejo de Administración, se rige por lo dispuesto en el Reglamento del Consejo de Administración, el cual le otorga las facultades de información, supervisión, asesoramiento y propuesta en las materias de su competencia. En

particular, y sin perjuicio de otros cometidos que le pueda asignar el Consejo de Administración, la Comisión dispone de las siguientes competencias:

La Comisión de Auditoría, como órgano dependiente del Consejo de Administración, es responsable de las tareas siguientes:

1. Informar a la Junta General sobre las cuestiones que se planteen en su seno en materias de su competencia.
2. Supervisar la eficacia del control interno de la Sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales, así como discutir con el auditor de cuentas las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría.
3. Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva.
4. Elevar al Consejo las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor de cuentas, así como las condiciones de su contratación y recabar, regularmente de éste, información sobre el plan de auditoría y su ejecución, además de preservar su independencia en el ejercicio de sus funciones.
5. Establecer las oportunas relaciones con el auditor de cuentas para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo su independencia, para su examen por la Comisión, y cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas, así como aquellas otras comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas de auditoría.
6. Emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de auditoría de cuentas, un informe en el que se expresa una opinión sobre la independencia del auditor de cuentas.
7. Tener conocimiento de las políticas fiscales aplicadas por la Sociedad.
8. Supervisar la aplicación de la política de responsabilidad social corporativa de la Sociedad y realizar el seguimiento de la estrategia y las prácticas de responsabilidad social corporativa.
9. Evaluar aquellas cuestiones relacionadas con los riesgos no financieros de la Sociedad, incluidos los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medioambientales, políticos y reputacionales, así como coordinar el proceso de reporte de la información no financiera.
10. Informar, con carácter previo, al Consejo sobre todas las materias previstas en la ley, los Estatutos y en el Reglamento del Consejo y en particular, sobre:
  - 10.1. la información financiera que la Sociedad deba hacer pública periódicamente;
  - 10.2. la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales; y

### 10.3. las operaciones con partes vinculadas.

Con fecha 4 de junio de 2021 se constituyó la comisión de Auditoría, compuesta por tres miembros, todos ellos Consejeros Independientes. Su composición es conforme el artículo 529 de la Ley de Sociedades de Capital y el artículo 24 de los estatutos sociales, en cuanto a que la totalidad de sus miembros son consejeros no ejecutivos y la mayoría independientes, así como que uno de ellos ha sido elegido teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad y auditoría.

La Comisión de Auditoría de la Sociedad está actualmente compuesta por los siguientes 3 miembros:

- Hilario Albarracín. Presidente
- Mónica Vidal. Vocal
- Verónica Zavala. Vocal

## 2.3 COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y REMUNERACIONES

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones es un órgano interno de carácter informativo y consultivo, sin funciones ejecutivas, con facultades de información, asesoramiento y propuesta dentro de su ámbito de actuación. En concreto la Comisión de Auditoría tiene el funcionamiento y las competencias establecidas en la legislación vigente.

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones de la Sociedad está actualmente compuesta por los siguientes 3 miembros:

- Alfonso Callejo. Presidente
- Ana María Busto. Vocal
- Barrie Berg. Vocal

## 2.4 AUDITORÍA EXTERNA

Las Cuentas Anuales de 2024 de LLYC son auditadas por la reconocida firma de auditoría Grant Thornton, quienes se encargan de la auditoría anual de las cuentas individuales de Llorente y Cuenca S.A y de las cuentas consolidadas del Grupo, así como las revisiones limitadas del primer semestre de cada ejercicio.

## 2.5 COMITÉ EJECUTIVO DEL GRUPO

Las diferentes operaciones/países dirigidos por un Director General (DG), trabajan de forma coordinada bajo la supervisión de una Dirección General Regional que reportan directamente al Comité Ejecutivo del Grupo, presidido por el CEO del Grupo, D. Alejandro Romero Paniagua, y del que forman parte la CEO Global de Asuntos Corporativos, el CEO Global de Marketing

Solutions., los CEOs de Estados Unidos, América Latina y Europa, el Presidente de Estados Unidos, el COO del Grupo y la CFO del Grupo.

A nivel operativo es el órgano con mayor responsabilidad. El personal que forma el Comité está completamente comprometido con la empresa, y cuentan con una larga trayectoria en la misma, y poder de decisión en su ámbito específico.

## **2.6 DIRECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DEL GRUPO**

Este Departamento se encarga además de las funciones específicamente financieras, de la coordinación, implantación, mantenimiento y correcto funcionamiento de los Sistemas de Control Interno, en todas las sociedades del Grupo.

Este departamento supervisa los cierres mensuales individuales proporcionados por cada sociedad del Grupo, la cual se gestiona internamente por el equipo financiero de LLYC local, partiendo de unas directrices comunes facilitadas por la Dirección Financiera del Grupo.

Además, genera la información consolidada, de manera mensual, y demás información financiera que la Compañía prepara recurrentemente, así como también información de carácter no financiera que tienen relevancia para los informes de la Compañía, tales como el Informe de Ventas o el Informe de Productividad. El Grupo dispone, además, de servicios profesionales contables y fiscales externos en los países en los que tiene filiales, cuya información es luego revisada y consolidada

Además, tiene como objetivo identificar desviaciones con respecto al plan de negocio. Dichas desviaciones son trasladadas al CE para su análisis y aplicación de medidas correctoras.

LLYC lleva su contabilidad siguiendo las normas IFRS Internacional de Contabilidad en España. Las Cuentas Anuales son elaboradas siguiendo el principio de empresa en funcionamiento.

# **3. SISTEMA DE CONTROL DE LA COMPAÑÍA**

El Consejo de Administración de LLYC ha elaborado y formalizado diversas políticas en sus diferentes ámbitos de actuación con el objetivo de dar cobertura técnica y jurídica a todas aquellas cuestiones, actividades y procesos de mayor criticidad dentro del Grupo.

El Consejo de Administración del Grupo LLYC considera que el entorno de control del Grupo es adecuado y adaptado al tamaño de la Compañía.

Cabe mencionar, en este sentido, que todas las políticas y procedimientos son actualizados de forma periódica y revisados en los correspondientes Comités.

Las principales políticas del Grupo incluidas en el EINF son las siguientes:

- Política de Medio Ambiente
- Código Ético
- Política de Prevención de Delitos, Lucha contra la Corrupción y el Blanqueo de Capitales
- Política de selección de clientes
- Protocolo de Diversidad, Igualdad e inclusión
- Política de Compra Responsable
- Política de comunicación con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto y de difusión de información económico-financiera, no financiera y corporativa
- Política de Sostenibilidad
- Política de Privacidad
- Plan de Igualdad

### 3.1 ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS Y PLANES DE NEGOCIO ANUALES

La Dirección de LLYC, apoyada por el departamento financiero, es la encargada de desarrollar su Presupuesto Anual a nivel local, regional y global y que incluye también los Planes de Ventas (PV) de cada área. Cada directivo del grupo con responsabilidad sobre un área de negocio específica elabora su Plan de Ventas en el que se establecen las prioridades, objetivos comerciales y necesidades específicas del área. Asimismo, el departamento financiero elabora los presupuestos anuales, mensualizados de cada una de las sociedades del grupo. Ambos documentos son aprobados antes del comienzo de cada anualidad.

Posteriormente el departamento financiero, realiza un seguimiento continuado del grado de cumplimiento de los objetivos marcados de forma mensual, estudiando las desviaciones y causas, así como acciones correctivas, si procede, junto con el responsable de cada Operación/País. Esta información se traslada al CFO y al CE con periodicidad mensual.

## 3.2 CONTROLES INTERNOS

El Grupo LLYC cuenta con procedimientos y actividades de control en todos los procesos clave con el objeto de asegurar el adecuado registro, valoración, presentación y desglose de todas las transacciones, en especial aquellas que puedan afectar de forma material a los Estados Financieros de la Compañía.

Cada procedimiento clave está documentado, y tiene asignados responsables de su control, revisión y actualización. Entre estas políticas se encuentran:

- **Política de Transacciones entre compañías del Grupo:** Se incluyen en el presente documento las políticas de emisión de facturas entre las compañías del Grupo LLYC y el tratamiento contable de las transacciones que incluyan partidas en moneda diferente de la local, además de la obligatoriedad del pago a un máximo de 60 días y la reconciliación trimestral de las mismas para evitar saldos impagos. Las transacciones que realizamos en moneda diferente de la local llevan aparejadas un tratamiento específico, que debe ser recordado para su correcta aplicación por todas las oficinas del Grupo. La supervisión y actualización del mismo corresponderá a cargo de la Dirección General y el Dpto. Financiero. El Dpto. Financiero tendrá la responsabilidad de lograr su efectiva y correcta aplicación.
- **Política de Gastos:** Se incluyen en el presente documento las políticas para gastos de viaje, transporte local, gastos de representación y comidas de trabajo, contratación de trabajos de terceros y herramientas online. La supervisión y actualización del mismo corresponderá a cargo de la Dirección General y el Dpto. Financiero. El Dpto. Financiero tendrá la responsabilidad de lograr su efectiva y correcta aplicación.
- **Política de Tarjetas de Crédito Corporativas:** Este procedimiento es de aplicación para todas las compañías del Grupo LLYC sin excepción, y aplica a todos los profesionales de la compañía que reciban una tarjeta de crédito conforme a este procedimiento. La supervisión sobre la aplicación de esta Política corresponderá al Departamento Financiero local. La modificación de esta Política corresponderá al área de Controlling del Grupo, quien recomendará los cambios al Comité Ejecutivo del Grupo.
- **Política de seguros corporativos:** Se incluyen unas normas de actuación generales para todas las compañías del grupo LLYC, con el objetivo que la empresa esté cubierta razonablemente de todos aquellos riesgos que pudieran significar un impacto relevante en la marcha y en los resultados económicos de nuestro negocio, en el caso de que se produjera alguna contingencia por siniestros que pudieran estar cubiertos, a un costo razonable, por una compañía aseguradora. La efectiva aplicación de esta Política corresponderá al área de Controlling, para aquellos seguros que afecten a la compañía a nivel global y cuya negociación esté centralizada a nivel corporativo, y a los Departamentos financieros locales en los casos de seguros que haya que contratar y formalizar a nivel local.
- **Política de Inversión y Reposición de Activos Fijos:** Se incluyen una serie de criterios uniformes en cuanto a la inversión y reposición de Activos Fijos. El objetivo de este procedimiento es establecer y mantener un control periódico sobre la aplicación de esta Política que nos aseguren una gestión eficaz y centralizada de los activos de la empresa. La supervisión sobre la puesta en funcionamiento de esta Política y su



correcto cumplimiento corresponderá a las áreas Financiera y de Tecnología (IT) de la compañía.

- **Política de Proveedores:** Se incluyen los pasos a seguir para la contratación y los términos y condiciones de la misma. La supervisión sobre la puesta en funcionamiento de esta Política y su correcto cumplimiento corresponderá al departamento financiero.
- **Política de Costes Corporativos:** Los costes corporativos son un elemento de gran complejidad en las compañías multinacionales como la nuestra, ya que su repercusión supone facturar gastos relacionados con servicios de asistencia técnica, estratégica y refacturaciones a compañías que operan en diferentes países con diferentes legislaciones y fiscalidades. Por ello debemos tener especial cuidado en reflejar con claridad de dónde provienen estos gastos, su naturaleza y su imputación final entre todas las compañías involucradas

Adicionalmente a estas políticas la compañía tiene establecidos una serie de procedimientos que rigen las operaciones intragrupo, tales como procedimientos de transacciones en moneda extranjera, procedimientos de provisión de ingresos, de envío y recepción de facturas o el procedimiento de facturación y cobros.

Como soporte adicional a estas políticas y procedimientos, el departamento financiero establece una serie de reportes periódicos comunes a todas las operaciones del grupo. Estos reportes son:

- **Informe Honorarios:** Este informe recoge la cartera de clientes activos, los contratos firmados con cada uno de ellos y la distribución mensual de los ingresos correspondientes. Este reporte es responsabilidad de cada departamento financiero local y debe reportarse mensualmente al área de Controlling del Grupo.
- **Informe de cobros:** Este informe recoge el detalle de las partidas vivas de clientes, su correspondiente análisis de antigüedad de deuda y la posición de caja de cada operación del grupo. Este reporte es responsabilidad de cada departamento financiero local y debe reportarse semanalmente a los Directores de cada Operación, las Direcciones Regionales correspondientes y área de Controlling del Grupo.
- **Informe de Gestión:** Este informe recoge los estados financieros mensuales de cada operación del grupo: Estado de Resultados, Balance y detalle de operaciones entre empresas del grupo, entre otros. Este informe incluye información actual, del año anterior y del presupuesto del año en curso. Este reporte es responsabilidad de cada departamento financiero local y debe reportarse mensualmente al área de Controlling del Grupo, responsable de la consolidación.

Se pueden distinguir diferentes niveles de control en la Compañía a nivel de información financiera:

- **Primer nivel:** Departamento financiero local y Directores Generales de las Operaciones. Tienen la responsabilidad en su operativa diaria del correcto control de procedimientos y sistemas de control pre-establecidos en la empresa. Vela para que el día a día se desarrolle con normalidad de acuerdo con las normas establecidas.

- **Segundo Nivel:** Área de Controlling del Grupo. Tienen la responsabilidad analítica y correctiva en caso de que los agentes de primer nivel detecten desviaciones, además de aprobación de cambios y nuevos procedimientos para velar por la adecuación del control interno.
- **Tercer nivel:** Comité de Auditoría y Auditoría Externa. Antes de la presentación y aprobación en la Junta General de los Estados Financieros anuales, éstos son revisados y auditados por los auditores. El Comité de Auditoría es el órgano encargado de recibir las Cuentas Anuales auditadas junto con el Informe de Auditoría, y debaten sobre los aspectos más relevantes de su revisión y sobre su valoración sobre los mecanismos de Control Interno.
- **Cuarto Nivel:** el Consejo de Administración recibe toda la información del auditor y presenta sus conclusiones en la Junta de Accionistas, mediante la formulación de las Cuentas Anuales. La Junta de Accionistas es la encargada de revisar esta información y aprobar las CCAA, así como la aplicación del resultado del ejercicio.

### 3.3 REGLAMENTO INTERNO DE CONDUCTA EN LOS MERCADOS DE VALORES

El Consejo de Administración ha aprobado con fecha 4 de junio de 2021 un Reglamento Interno de Conducta, si bien según el Real Decreto-ley 19/2018, de 23 de noviembre, de servicios de pago y medidas urgentes en materia financiera, que modifica la redacción del artículo 225.2 de la Ley del Mercado de Valores, no es obligatoria su elaboración y remisión a la CNMV.

El Reglamento Interno de Conducta regula, entre otras cosas, la conducta de los administradores y directivos en relación con el tratamiento, uso y publicidad de la información privilegiada relativa a la Sociedad. El Reglamento Interno de Conducta aplica, entre otras personas, a los miembros del consejo de administración de la Sociedad, a los directivos y empleados de sociedades que realicen actividades para la Sociedad que tengan acceso a información privilegiada, así como a los asesores externos que tengan acceso a dicha información privilegiada.

El Reglamento Interno de Conducta, está disponible en la página web de la Sociedad (<https://llyc.global/nosotros/inversores/gobierno-corporativo/>).

Para garantizar el cumplimiento del Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores, el mantenimiento de la Lista de Personas Sujetas, Vinculadas e Iniciados y el Tratamiento de la Información Privilegiada y de la Información Relevante, existe un Responsable de Cumplimiento Normativo en LLYC.

## **4. EVALUACIÓN DE RIESGOS**

LLYC ha evaluado los riesgos que puedan impactar a su negocio, mayormente financieros, operativos y de valoración, y regulatorios, para poder identificar áreas de riesgo, su cuantificación y posibles mecanismos de mitigación que permitan minimizar la exposición de la Compañía. Los riesgos más significativos son:

## 4.1 RIESGO DE CRÉDITO

El riesgo de crédito es el riesgo de pérdida financiera para el Grupo si un cliente no cumple con sus obligaciones contractuales y surge, principalmente, de las cuentas a cobrar de clientes. Por las características de la cartera de clientes actual, el Grupo no tiene una concentración significativa de riesgo de crédito, estando la exposición distribuida entre un gran número de contrapartes y clientes.

Los principales activos financieros del Grupo son saldos de caja y efectivo, deudores comerciales y otras cuentas a cobrar, e inversiones, que representan la exposición máxima del Grupo al riesgo de crédito en relación con los activos financieros.

Los deudores comerciales se componen de un gran número de clientes en diversos sectores y áreas geográficas. La exposición del Grupo al riesgo de crédito está influenciada principalmente por las características individuales de cada cliente. Sin embargo, la Dirección también considera los factores que pueden influir en el riesgo crediticio de su cartera de clientes, incluido el riesgo de impago asociado con la industria y el país en el que los clientes operan.

El Grupo cuenta con una cartera diversificada de clientes, con más de 800 clientes, en la que el Top 20 de los mismos medidos en ingresos por honorarios, supone solamente un 22% de dichos ingresos correspondientes al año 2024. Asimismo, el Grupo cuenta con un alto grado de recurrencia y fidelización de los clientes principales. Estas características aseguran que no exista una concentración en el Grupo a nivel clientes.

El Grupo realiza un seguimiento continuo de la calidad crediticia de los clientes. La política del Grupo es tratar únicamente con contrapartes solventes, en base a una política de gestión del riesgo de crédito según la cual, cada nuevo cliente se analiza individualmente para determinar su solvencia antes de concederle un límite de crédito y un periodo de vencimiento a las facturas de venta que se le emitan considerando el período estándar de crédito que el Grupo brinda a sus clientes. Dicho proceso está sujeto a un proceso interno de aprobación que tiene en cuenta todos estos puntos y determina las condiciones contractuales finales. El riesgo de crédito en curso se gestiona mediante la revisión periódica del análisis de antigüedad de los saldos pendientes de cobro, junto con los límites de crédito por cliente, así como considerando datos macroeconómicos en función del riesgo país.

En respuesta a la incertidumbre general del mercado provocada por el conflicto en Ucrania y Medio Oriente, las direcciones financieras de los componentes han estado realizando con más frecuencia revisiones de los límites de ventas para los clientes en las regiones e industrias que se están viendo gravemente afectadas por dichos conflictos. En los casos en los que se haya

aumentado temporalmente el plazo de crédito ha sido para clientes específicos y dentro de los límites de ventas actuales en base a una cuidadosa consideración del impacto del conflicto en Ucrania y Medio Oriente, evaluando la solvencia de cada cliente al que se le concedió el aplazamiento.

En este sentido, el Grupo tiene como política la de deteriorar todos aquellos créditos que tengan una antigüedad mayor a 180 días y hace un seguimiento periódico de cuál puede ser la pérdida esperada de los créditos con antigüedad menor a 180 días en función de las estadísticas de impagos de los últimos 5 años, así como con datos macroeconómicos en función del riesgo país (rating de morosidad por país).

## 4.2 RIESGO DE LIQUIDEZ

El Grupo no se encuentra expuesto significativamente al riesgo de liquidez, debido al mantenimiento de suficiente efectivo y equivalentes para afrontar las salidas necesarias en sus operaciones habituales, así como a la renovación periódica de sus pólizas de crédito. En el caso de la necesidad puntual de financiación tanto en euros como en otras divisas, el Grupo accede a préstamos, pólizas de crédito o cualquier otro instrumento financiero. Los puntos a los que se presta mayor atención es al control de las financiaciones y la diversificación de líneas de crédito.

- Liquidez de activos monetarios: la colocación de excedentes se realiza siempre a plazos muy cortos y altamente disponibles. A 31 de diciembre de 2024 el importe en efectivo y medios líquidos equivalentes es de 9.126.228,30 euros (10.675.188,07 euros al 31 de diciembre de 2023).
- El fondo de maniobra es positivo al 31 de diciembre de 2024 por importe de 7.837.799,69 euros (13.568.394,72 euros a 31 de diciembre de 2023)

La situación de liquidez del Grupo hace que no haya sido necesario acudir a ayudas gubernamentales durante los ejercicios 2024 y 2023.

## 4.3 RIESGO DE MERCADO (RIESGO TASA DE INTERÉS Y TIPO DE CAMBIO)

### RIESGO TASA DE INTERÉS

Las variaciones de los tipos de interés modifican el valor razonable de aquellos activos y pasivos que devengan un tipo de interés fijo, así como los flujos futuros de los activos y pasivos referenciados a un tipo de interés variable.

El objetivo de la gestión del riesgo de tipos de interés es alcanzar un equilibrio en la estructura de la deuda que permita minimizar el coste de la deuda en el horizonte plurianual con una volatilidad reducida en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias Consolidada.

El tipo de interés de referencia de la deuda contraída por el grupo es el Euribor. La compañía cuenta con un adecuado sistema de gestión de flujos de efectivo, basado en el monitoreo semanal de la evolución de las cuentas por cobrar y la gestión centralizada de la tesorería, lo que permite una adecuada previsibilidad ante eventuales cambios que puedan tener los préstamos con tasa variable.

## **RIESGO TIPO DE CAMBIO**

Una parte de la actividad del Grupo, que se espera crezca a futuro, tiene un origen internacional fuera del mercado europeo, principalmente en Latinoamérica y en los Estados Unidos, y se realiza en moneda local por lo que el Grupo corre con el riesgo derivado de la evolución del tipo de cambio de la moneda.

Si bien el Grupo está evaluando diferentes alternativas para mitigar este riesgo, como contratar coberturas de tipo de cambio, la evolución del tipo de cambio podría afectar negativamente al crecimiento futuro, el negocio, los resultados, la situación financiera, patrimonial y a la valoración de la Sociedad.

## **5. COMUNICACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA**

La información financiera para reportar a BME Growth de BME MTF Equity (BME Growth) se elabora a partir de los estados financieros individuales y consolidados. Antes de su comunicación, esta información pasa por varios controles, tanto internos (desde el propio departamento que la registra, pasando por el personal de grupo que centraliza y homogeneiza para la consolidación), como externos (auditor externo, Comisión de Auditoría y Consejo de Administración).

En el caso de información trimestral o publicación de Información Privilegiada u Otra Información Relevante, ésta pasa primero por la CFO, y Dirección.

Dada su importancia, todas las comunicaciones de información financiera deberán seguir unas pautas establecidas:

1. Identificación por parte de la Sociedad (en línea con las explicaciones recibidas del Asesor Registrado) o el Asesor Registrado de un acontecimiento que podría ser constitutivo de Información Privilegiada u Otra Información Relevante.
2. Envío de documentación soporte del mencionado acontecimiento al Asesor Registrado para su análisis y evaluación.
3. Redacción de la Información Privilegiada u Otra Información Relevante por parte de la Dirección de la Sociedad y el Asesor Registrado.
4. Revisión de la Información Privilegiada u Otra Información Relevante consensuada entre la Sociedad y el Asesor Registrado.
5. Carga de la Información Privilegiada u Otra Información Relevante acordada entre las partes mencionadas anteriormente en la página web de BME Growth, por parte de la Sociedad.
6. Aprobación de la Información Privilegiada u Otra Información Relevante por parte del Asesor Registrado antes del comienzo de la subasta de apertura o después de la subasta de cierre.
7. Confirmación por parte del Asesor Registrado de la publicación de la Información Privilegiada u Otra Información Relevante.
8. Carga de la mencionada Información Privilegiada u Otra Información Relevante en la web de la Sociedad por parte de la Compañía (<https://llyc.global/nosotros/inversores/notificaciones-al-mercado/>)



## **6. ACTIVIDADES DE MONITORIZACIÓN Y SUPERVISIÓN**

Las actividades de supervisión tienen como fin prioritario asegurarse de que los mecanismos puestos en marcha relativos a control interno de información financiera y no financiera funcionan adecuadamente.

Los miembros del Comité de Dirección son Directores o Mandos Intermedios entre la Gerencia y el personal de la empresa, y pertenecen a los diversos departamentos de la empresa, por lo que es posible mantener una supervisión continua y de toda la organización en cada uno de los procesos desarrollados en la misma. En las reuniones, se ponen en común aspectos relativos a las diferentes materias en relación con el control interno, y posteriormente se redacta un acta de la reunión para que quede constancia de los puntos a tratados así servir de punto de partida para la siguiente reunión. Todas las personas incluidas en este Comité desarrollan actividades de supervisión y control aleatorio de procesos en sus áreas.

Los órganos responsables de supervisar el proceso de identificación de riesgos de la información financiera son el propio Departamento Financiero, el Comité de Dirección, la Dirección y el Consejo de Administración como órgano último responsable de la información financiera de la Sociedad. Además, toda la información es revisada por los auditores.

El Consejo se reúne una media de 11 veces al año. En sus reuniones se tratan todos los temas relevantes en relación con la actividad de la Compañía: estratégicos, de negocio, etc. Estos temas se comunican con la correspondiente antelación en la orden del día.

