

OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE

PLAN ESTRATÉGICO 2026-2027 Y PREVISIONES 2026

30 de abril de 2026

Llorente & Cuenca, S.A. (en adelante, "LLYC", o la "Sociedad"), en virtud de lo dispuesto en el artículo 17 del Reglamento (UE) nº 596/2014, sobre abuso de mercado, y en el artículo 227 del Texto Refundido de la Ley del mercado de Valores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 4/2015, de 23 de octubre y disposiciones concordantes, así como la Circular 3/2020 del segmento BME Growth de BME MTF Equity (en adelante "BME Growth"), comunica al mercado la siguiente información:

PLAN ESTRATÉGICO 2026-2027

Hoy, 30 de abril de 2026, LLYC publica su Plan Estratégico 2026-2027. LLYC alcanzará unos ingresos operativos de 95 y 100 millones de euros en 2027 y un EBITDA recurrente de 23 y 25 millones de euros.

El referido Plan Estratégico 2026-2027 ha sido aprobado por unanimidad de los miembros del Consejo de Administración de la Sociedad en fecha 22 de abril de 2026.

PREVISIONES FINANCIERAS 2026

LLYC estima que este año los ingresos operacionales se sitúen en un rango de entre 88 y 90 millones de euros, lo que supondría un crecimiento de entre -1,7% y +0,5% frente a 2025, y que el EBITDA recurrente crezca entre un 30,4% y un 34,1% respecto al 2025 para alcanzar al final del año entre 18 y 18,5 millones de euros.

La documentación anterior también se encuentra a disposición del mercado en la página [web](#) de la Sociedad.

En cumplimiento de lo dispuesto en la Circular 3/2020 de BME MTF Equity, se deja expresa constancia de que la información contenida en este comunicado ha sido elaborada bajo la exclusiva responsabilidad de la Sociedad y sus administradores.

Atentamente,

D. Francisco Sánchez-Rivas
Presidente del Consejo de Administración

LLORENTE Y CUENCA

Lagasca, 88 Planta 3
28001 Madrid
T. +34 91 563 77 22

LLYC

An abstract 3D composition featuring several angular, white and black blocks that resemble stone or concrete. A vibrant, red, liquid-like substance flows through the gaps between these blocks, creating a dynamic and modern aesthetic. The background is a neutral, light gray.

LLYC Plan Estratégico 2026-2027

Abril 2026

■ PARTNERS FOR WHAT'S NEXT



Todo empieza con una visión.

DRIVING VALUE THROUGH
MOMENTS OF TRUTH
PLAN ESTRATÉGICO 2026-27

En LLYC, colaboramos con los líderes en sus **momentos decisivos**. Reunimos a mentes excepcionales y **combinamos la comunicación, la creatividad y la gestión de la influencia con el análisis de datos** para impulsar el cambio, forjar reputaciones y facilitar la toma de decisiones.

En un mundo en constante evolución, ayudamos a dar forma al futuro de manera estratégica, responsable y con una **visión centrada en el valor a largo plazo**.

Diseñamos un plan a dos años, fruto de nuestra capacidad para transformarnos constantemente y adaptarnos a la evolución de nuestro sector.



DRIVING VALUE THROUGH MOMENTS OF TRUTH | **PLAN ESTRATÉGICO 2026-27**

Contexto de mercado y posicionamiento de LLYC

2021-22 fue un periodo de recuperación post-pandemia con un alto crecimiento en el sector.

Sin embargo, desde 2023 la industria enfrenta vientos de cara de manera estructural:

- **Ralentización global** con una caída del crecimiento de ingresos y márgenes en toda la industria.
- Aceleración en la **adopción de la IA** en el sector de los servicios profesionales, pero sigue siendo difícil obtener resultados tangibles.
- **Presupuestos discrecionales:** los clientes, cada vez más conscientes de la IA, no quieren pagar por las horas que se ahorran gracias a la automatización.
- **Comoditización e In-housing:** mayor competencia en precio y un 80% de compañías con equipos internos de comunicación.

Mercado Global de Comunicación

LLYC enfrenta esta etapa con una base sólida, que ha creado en sus 30 años de historia:

- **Legado de confianza:** 30 años de construir relaciones en sus principales mercados.
- **Crecimiento y adquisiciones:** en los últimos años LLYC ha estado enfocada en crecer tanto orgánicamente como a través de adquisiciones.
- **Integración completada:** una plataforma global unificada tras la integración de Estados Unidos con Lambert y la consolidación de nuestra oferta de Asuntos Corporativos y Marketing Solutions.



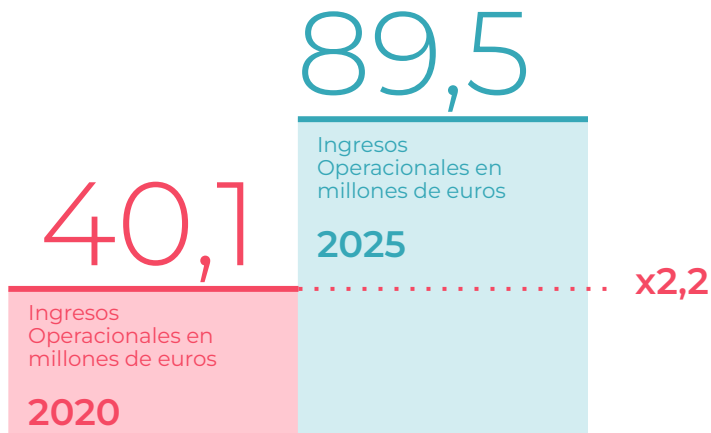
DRIVING VALUE THROUGH MOMENTS OF TRUTH | **PLAN ESTRATÉGICO 2026-27**

Valor sobre volumen

En los últimos años, LLYC ha crecido de manera significativa en parte gracias a las distintas adquisiciones realizadas (Lambert, Dattis, Digital Solvers, Zeus, China, Apache y Beso).

En esta nueva etapa, el foco está puesto en el **VALOR** a través de un crecimiento **RENTABLE** y **SOSTENIBLE**.

Priorizamos el valor sobre el volumen para capitalizar lo construido en los últimos 30 años



Consolidando nuestra plataforma **global e integrada**

En los últimos años nuestro negocio ha evolucionado hacia un modelo **internacional e integrado**:

- Con los **ingresos de fuera de Iberia alcanzando un 60%** sobre el total en 2025 (vs. 52,3% en 2020),
- y cerca de **40% de nuestros ingresos en 2025** provenientes de **nuevas soluciones que no teníamos en 2020**.

Lo que demuestra nuestra **capacidad de adaptar nuestra oferta** a unas necesidades de los clientes y un contexto de mercado en constante evolución...

.... y nos deja en una **posición estratégica** para hacer frente a esta nueva etapa con capacidad de ofrecer **soluciones integradas y de alto valor**.

Ingresos **fuera de Iberia**

52,3%

2020

60%

2025

Ingresos provenientes de **nuevas soluciones**

11,5%

2020

50,3%

2025

Mejora del mix y del valor de nuestros clientes

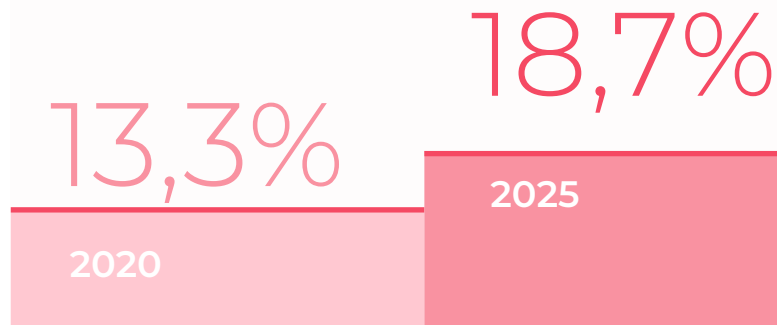
Además, en los últimos cinco años también hemos visto una **evolución en nuestro mix de clientes y su valor:**

- El **peso de los 10 mayores clientes** ha pasado del 13,3% en 2020 al **18,7% en 2025**, lo que demuestra nuestra capacidad para ganar proyectos de mayor escala y complejidad.
- La **tarifa media de nuestro Top 10**, se ha **más que duplicado alcanzando los 1,1 M€ en 2025** (frente a los 0,5 M€ en 2020).

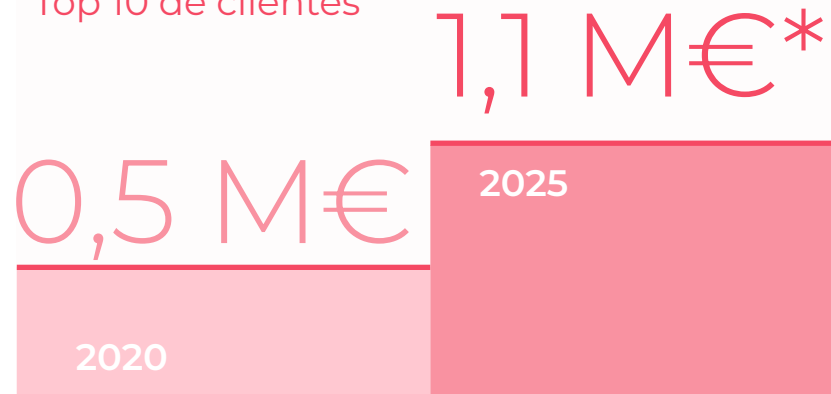
Este crecimiento valida el modelo de los "**Moments of Truth**", enfocándonos en retos críticos donde los presupuestos y el **valor aportado** son significativamente mayores.

*excluyendo MEDC.

Peso del Top 10 de clientes sobre el total de Ingresos



Tarifa media del Top 10 de clientes



DRIVING VALUE THROUGH MOMENTS OF TRUTH | **PLAN ESTRATÉGICO 2026-27**

Con una **Oferta Integrada** como Propuesta de Valor

Soluciones integrales en comunicación, creatividad e influencia en los momentos de tomar decisiones críticas, las que definen el futuro de una organización, en Europa y las Américas.

Actuamos en los **Momentos de la Verdad** de los clientes con un foco en **sectores con alto potencial, regulados o en procesos disruptivos** a través de **Soluciones Ancla** que den claridad y consistencia.

OFERTA INTEGRADA

Reinvención y Propósito

Transiciones estratégicas

Integración global

Cambios transformadores

Crecimiento e Innovación

Protección de la reputación

MOMENTS OF TRUTH*

* Selección de ejemplos representativos

SOLUCIONES ANCLA

Propuestas de asesoramiento **repetibles y de alto valor**, diseñadas por **equipos de expertos** y que **combinan diferentes habilidades, servicios y herramientas** para abordar los «momentos de la verdad» habituales en distintos sectores y regiones, al tiempo que permiten su adaptación local.

Energía

Servicios financieros

Defensa

Retail

Healthcare

Infraestructuras

Turismo

SECTORES ESTRATÉGICOS*

* Selección de ejemplos representativos

DRIVING VALUE THROUGH MOMENTS OF TRUTH | **PLAN ESTRATÉGICO 2026-27**

Evolucionamos a una estructura más **ágil y eficiente**

España & Bruselas EE.UU. Portugal & Brasil
 México Colombia Perú, Chile & Argentina
 Rep. Dominicana, Panamá & Ecuador

Pasamos de áreas globales aisladas a un **modelo enfocado en regiones** con responsabilidad total sobre su P&L y un **área transversal especializada de innovación e IA y proyectos del alto valor** multiregión.

Las **capacidades de Marketing** estarán concentradas en los **cuatro mercados clave**: España&Bruselas, Estados Unidos, México y Colombia.

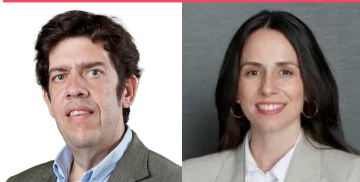
Esta estructura nos permite centrarnos en ofrecer nuestros **servicios integrados**, cada vez más demandados por nuestros clientes en los mercados en los que podemos liderar y triunfar, **combinando nuestras capacidades globales con nuestra influencia y nuestro conocimiento locales**.

Ganamos **agilidad** para hacer frente a un **entorno cambiante y que difiere entre regiones**.

Alcanzamos la madurez de nuestro modelo de oferta integrada para ser más ágiles y rentables, poniendo el poder de decisión donde está el cliente.

Las personas al frente de las unidades de negocio

España & Bruselas



Jorge López
Zafrá

Gemma
Gutiérrez

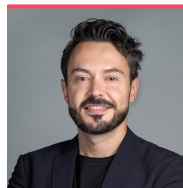
USA



Luisa
García

Mike
Houston

México



David González
Natal

Colombia



Andrés
Ortiz

Portugal & Brasil



Tiago
Vidal

Rep. Dominicana, Panamá & Ecuador



María
Esteve

Peru, Chile & Argentina



Germán
Pariente

Business development, Global Innovation & AI Hub



Adolfo
Corujo

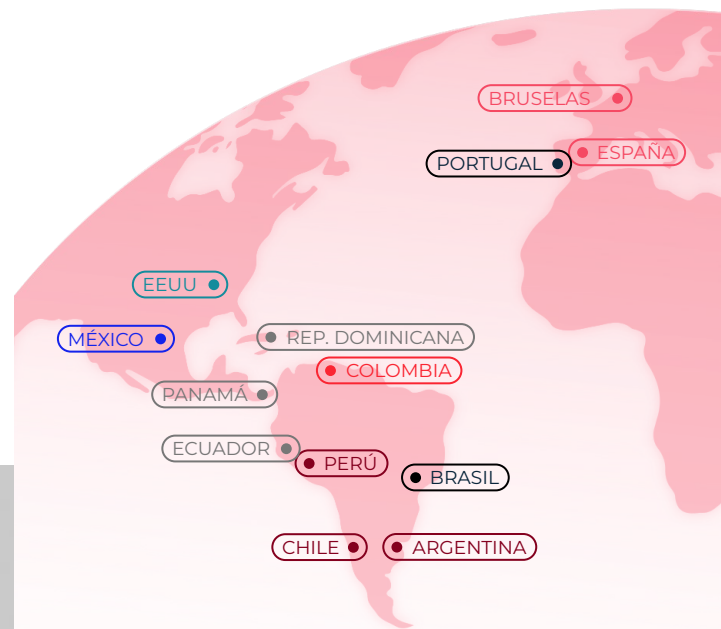
LLYC

DRIVING VALUE THROUGH MOMENTS OF TRUTH | PLAN ESTRATÉGICO 2026-27

Seguimos siendo **One LLYC**

- Operamos bajo **una única marca global**.
- Creamos el **Centro Global de Innovación e IA** para dar soporte a todas las geografías.
- Es un **centro de excelencia transversal** que nos permite mantener nuestro enfoque de **escala global y ejecución local**.
- Implementando soluciones tecnológicas y de IA **para mejorar nuestra oferta y nuestra productividad...**
- ... así como dando un soporte especializado para **proyectos de alto valor y ofertas estratégicas**.

■ Centro Global de Innovación & IA

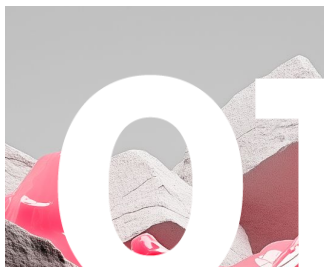


LLYC

DRIVING VALUE THROUGH
MOMENTS OF TRUTH | **PLAN
ESTRATÉGICO 2026-27**

De la ambición a la acción

Estructuramos nuestra estrategia en **cuatro bloques clave** para acelerar el crecimiento y la eficiencia operativa, garantizando así la **ejecución de nuestra ambición**.



Cientes, Soluciones y Mercados

Geografías. Transición hacia un **modelo de valor añadido** basado en una disciplina comercial en la que las ventas y la entrega están totalmente alineadas, una mejora del mix de clientes y el foco en una **oferta integrada** en los **momentos de la verdad** y los **sectores estratégicos** con el objetivo de mejorar el margen.



Excelencia Organizacional

Simplificación.

Evolucionar nuestra estructura hacia un modelo de **agilidad regional** que concentre el talento en los mercados de alto impacto, potenciando la rentabilidad mediante una gestión del **talento sin fronteras** y la **integración transversal de la IA** y otras soluciones tecnológicas.



Talento y Liderazgo

Liderazgo. Construir un modelo de liderazgo de alto impacto orientado al cliente con el foco en la retención de talento y la productividad a través de un **nuevo modelo de carrera**, una **cultura de aprendizaje y desarrollo continuos** y centrado en la **productividad**.



Inversiones y M&A

Consolidación. Nuestro foco para el periodo estará en **consolidar las recientes adquisiciones** (Lambert, Dattis y Digital Solvers) para fortalecer la **presencia en mercados clave** y convertir a **Estados Unidos** en un **eje de la expansión global**.

DRIVING VALUE THROUGH MOMENTS OF TRUTH | **PLAN ESTRATÉGICO 2026-27**

Hoja de Ruta - Plan Estratégico 2026-2027

2026 | Ejecutar los fundamentos

- Desplegamos el **nuevo modelo organizativo** y la cultura estratégica "Moments of Truth" como eje central de la firma.
- **Hoja de ruta de Transformación IA:** integramos la inteligencia artificial en propuestas, generación de insights y ejecución de proyectos.
- Lanzamos las **Soluciones Ancla** en mercados clave y la plataforma **Firm Intelligence** para la toma de decisiones basada en datos.
- Activación del sistema **Smart Capacity** y evolución del **Modelo de Socios** para optimizar la rentabilidad y el liderazgo.
- Alcanzamos la **disciplina de márgenes** mediante KPIs y cuadros de mando en tiempo real para una gestión de alta visibilidad.

2027 | Escalar e Integrar

- **Optimizamos el modelo operativo global** para mejorar la escalabilidad y fortalecer el gobierno.
- **Consolidamos sinergias** en EE. UU. y otras regiones para operar bajo una plataforma comercial y de entrega única e integrada.
- **Escalamos las Soluciones Ancla y la oferta impulsada por IA**, alcanzando masa crítica en sectores estratégicos.
- **Crecimiento equilibrado y rentable** en Europa y las Américas, apoyado en programas avanzados de innovación en datos y creatividad.



LLYC

llyc.global

Presupuesto 2026

INGRESOS
OPERACIONALES

88 - 90 M€

-1,7% - +0,5% vs. 2025

EBITDA
RECURRENTE

18 - 18,5 M€

+30,4% - 34,1% vs. 2025

DRIVING VALUE THROUGH
MOMENTS OF TRUTH |
PLAN ESTRATÉGICO 2026-27

Objetivos financieros 2027

**RATIO
DEUDA NETA / EBITDA**

< 1,75x
2027



Objetivo 2027

INGRESOS OPERACIONALES

95-100 M€

+6,1% - 11,7% vs. 2025

CRECIMIENTO GUIADO POR LA RENTABILIDAD

Manteniendo el liderazgo en nuestros mercados y centrándonos en la oferta integrada.



Objetivo 2027

EBITDA RECURRENTE

23-25 M€

+66,7% - 81,2% vs. 2025

CREACIÓN DE VALOR

Mejora continua de los márgenes mediante la optimización de los procesos y la prestación de servicios de alto valor. Incremento de la calidad y salud de nuestro EBITDA (EBITDA Cash/EBITDA Contable) a niveles del 75%.

BALANCE SÓLIDO

Un compromiso firme con la reducción de los niveles de apalancamiento para garantizar la solidez financiera. Reducción de las cuentas de proveedores en 3,5 M€ e incremento del saldo de caja a 8 M€.

LLYC

Una Estrategia para un Crecimiento Sostenible y Rentable.



Nuestro objetivo estratégico es lograr un **crecimiento rentable** gracias al esfuerzo conjunto de todos nuestros mercados, ofertas y equipos. Haremos realidad esta ambición aportando a nuestros clientes un **valor excepcional y de impacto** —que abarca la comunicación, la creatividad y la influencia, así como resultados comerciales cuantificables— en el momento preciso en que lo necesiten.

Juntos, daremos forma al futuro



DISCLAIMER

Este documento se ha preparado exclusivamente por Llorente & Cuenca S.A. para su uso durante esta presentación. El presente documento tiene carácter puramente informativo y no constituye una oferta de venta, de canje o de adquisición, ni una invitación a formular ofertas de compra, sobre valores emitidos por la Sociedad.

Este documento puede contener proyecciones o estimaciones relativas al desarrollo y los resultados futuros de los negocios de Llorente & Cuenca S.A., las cuales podrían no haber sido verificadas o revisadas por los Auditores de Llorente & Cuenca S.A.

Estas estimaciones corresponden a las opiniones y expectativas futuras de Llorente & Cuenca S.A. y, por tanto, están sujetas a y afectadas por riesgos, incertidumbres, cambios en circunstancias y otros factores que pueden provocar que los resultados actuales difieran materialmente de los pronósticos o estimaciones. Llorente & Cuenca S.A. no asume ninguna responsabilidad al respecto ni la obligación de actualizar o revisar sus estimaciones, previsiones, opiniones o expectativas. La distribución de este documento en otras jurisdicciones puede estar prohibida, por ello los destinatarios de este documento o aquellos que accedan a una copia deben estar advertidos de estas restricciones y cumplir con ellas.

Este documento ha sido facilitado con fines informativos únicamente y no constituye, ni debe ser interpretado, como un ofrecimiento para vender, intercambiar o adquirir acciones de Llorente & Cuenca, S.A. o como una solicitud de oferta para comprar ninguna acción de Llorente & Cuenca S.A. Cualquier decisión de compra o inversión en acciones debe ser realizada sobre la base de la información contenida en los folletos completados, en cada momento, por Llorente & Cuenca S.A. y demás información legal.

LLYC

■ PARTNERS FOR
WHAT'S NEXT

LLORENTE Y CUENCA

llyc.global

OTHER RELEVANT INFORMATION

STRATEGIC PLAN 2026-2027 AND 2026 GUIDANCE

April 30, 2026

Llorente & Cuenca, S.A. ("LLYC", or the "Company"), pursuant to Article 17 of Regulation (EU) No. 596/2014 on market abuse, Article 227 of the Consolidated Text of the Spanish Securities Market Law, approved by Royal Legislative Decree 4/2015 of October 23, and related provisions, as well as Circular 3/2020 of the BME Growth segment of BME MTF Equity ("BME Growth"), hereby informs the market about the following information:

STRATEGIC PLAN 2026-2027

Today, 30 April 2026, LLYC is publishing its Strategic Plan 2026-2027. LLYC is set to achieve operating revenue of 95 and 100 million euros in 2027, and a recurrent EBITDA of 23 and 25 million euros.

The aforementioned Strategic Plan 2026-2027 was unanimously approved by the members of the Company's Board of Directors on 22 April 2026.

FINANCIAL FORECASTS 2026

LLYC estimates that this year's operating revenue will be in the range of 88 and 90 million euros, which would represent growth of -1.7% and +0.5% compared to 2025, and that recurring EBITDA will grow by between 30,4% and 34,1% compared to 2025 to reach between 18 and 18,5 million euros by the end of the year.

The above documentation is also available to the market on the Company's [website](#).

In accordance with Circular 3/2020 of BME MTF Equity, it is expressly stated that the information contained in this statement has been prepared under the sole responsibility of the Company and its directors.

Sincerely,

Francisco Sánchez-Rivas
Chair of the Board of Directors

LLORENTE Y CUENCA

Lagasca, 88 Planta 3
28001 Madrid
T. +34 91 563 77 22

llyc.global

LLYC

An abstract 3D composition featuring several large, angular, white and black blocks that resemble broken stone or concrete. A vibrant, glossy red liquid-like substance flows and pools between and around these blocks, creating a dynamic contrast with the matte, textured surfaces. The background is a neutral, light gray gradient.

LLYC
Strategic Plan 2026-2027

April 2026

■ PARTNERS FOR WHAT'S NEXT



It all
starts with
a **vision.**

DRIVING VALUE THROUGH
MOMENTS OF TRUTH
STRATEGIC PLAN 2026-27

At LLYC, we support leaders in their **pivotal moments.** We bring together exceptional minds, **to unite communication, creativity and influence with the science of data** to guide change, build reputations and enable better decisions.

In an ever-changing world, we help shape what's next - strategically, responsibly, and with a **vision for long-term value.**

We have developed a two-year plan, which reflects our ability to constantly reinvent ourselves and adapt to changes in our industry.



DRIVING VALUE THROUGH MOMENTS OF TRUTH | STRATEGIC PLAN 2026-27

Market context and LLYC's positioning

2021-22 was a period of post-pandemic recovery marked by strong growth in the sector.

However, since 2023, the industry has faced structural headwinds:

- **A global slowdown**, with a decline in revenue growth and margins across the industry.
- Accelerated **adoption of AI** in the professional services sector, but it remains difficult to achieve tangible results.
- **Discretionary budgets**: Clients, increasingly aware of AI, are unwilling to pay for the hours saved through automation.
- **Commoditization & In-housing**: greater price competition and 80% of companies with in-house communications teams.

Global Communications Market

LLYC faces this stage with a solid foundation, built up over its 30-year history:

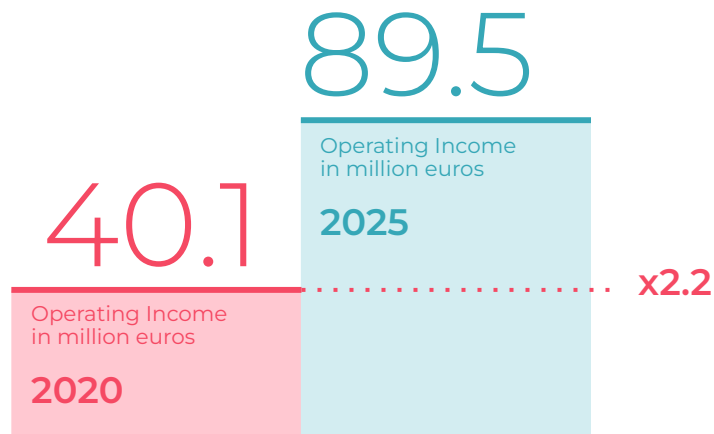
- **A legacy of trust**: 30 years of building relationships in its key markets.
- **Growth and acquisitions**: over the last few years, LLYC has been focused on growing both organically and through acquisitions.
- **Integration completed**: A unified global platform following the integration of Lambert in the United States and the Corporate Affairs and Marketing offering.



DRIVING VALUE THROUGH MOMENTS OF TRUTH | STRATEGIC PLAN 2026-27

Value over volume

Over the last few years, LLYC has significantly grown, partly as a result of the several acquisitions made (Lambert, Dattis, Digital Solvers, Zeus, China, Apache, Beso).



In this new phase, the focus is set on **VALUE** through **PROFITABLE** and **SUSTAINABLE** growth.

We prioritize value over volume to capitalize on what we have built over the last 30 years



DRIVING VALUE THROUGH MOMENTS OF TRUTH | STRATEGIC PLAN 2026-27

Consolidating our **global and integrated** platform

In recent years, our business has evolved into an **international and integrated** model:

- With **revenue from outside the Iberian Peninsula reaching 60%** of the total in 2025 (compared to 52.3% in 2020),
- and nearly **40% of our revenue in 2025** coming from **new solutions that we did not have in 2020**.

This demonstrates our **ability to adapt our offering** to constantly evolving client needs and market conditions...

...and puts us in a **strategic position** to tackle this new phase with the capacity to offer **integrated, high-value solutions**.

llyc.global

Revenues **outside Iberian Peninsula**

52.3%

2020

60%

2025

Revenue from **new solutions**

11.5%

2020

50.3%

2025

Improving **our client** mix and value

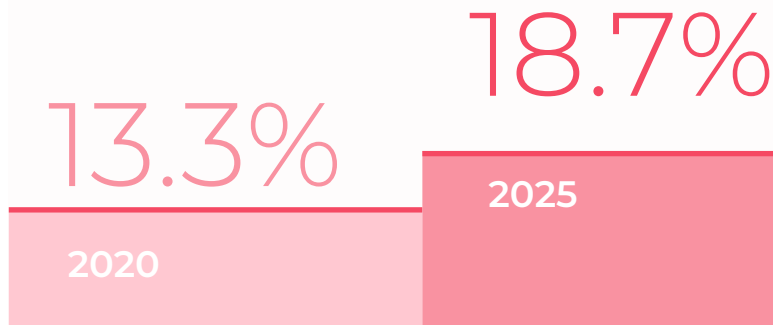
In addition, over the past five years, we have also seen a **shift in our client mix and their value:**

- The **share of our top 10 clients** has risen from 13.3% in 2020 to **18.7% in 2025**, demonstrating our ability to secure larger-scale and more complex projects.
- The **average fee for our Top 10** has **more than doubled, reaching €1.1 million in 2025** (compared to €0.5 million in 2020).

This growth validates the **“Moments of Truth”** model, focusing on critical challenges where budgets and the value delivered are significantly higher.

*excluding MEDC.

Share of Top 10 clients in total Revenue



Average fee of the Top 10 clients



DRIVING VALUE THROUGH MOMENTS OF TRUTH | **STRATEGIC PLAN 2026-27**

With an **Integrated Offer** as Value Proposition

Integrated solutions in communication, creativity, and influence at critical decision-making moments—those that shape the future of an organization—in Europe and the Americas.

We work with clients in their **Moments of Truth**, focusing on **high-potential, regulated or under disruptive processes sectors** through **Anchor Solutions** that provide clarity and consistency.

INTEGRATED OFFERING

ANCHOR SOLUTIONS

Repeatable, high-value consulting solutions designed by **teams of experts** that **combine diverse skills, services, and tools** to address the “moments of truth” common across various industries and regions, while allowing for local adaptation.

Reinvention and purpose

Strategic transitions

Global integration

Transformative changes

Growth and innovation

Reputation protection

Energy

Financial services

Defense

Retail

Healthcare

Industrials

Tourism

MOMENTS OF TRUTH*

* A selection of representative examples

STRATEGIC SECTORS*

* A selection of representative examples

DRIVING VALUE THROUGH MOMENTS OF TRUTH | **STRATEGIC PLAN 2026-27**

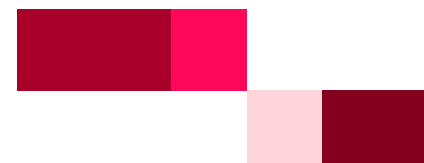
We are transitioning to a more **agile and efficient** structure



We have reached maturity in our integrated service model to become more agile and profitable, putting decision-making power where the client is.

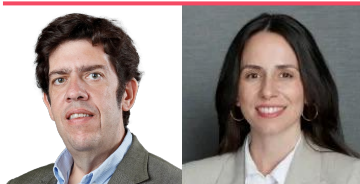


DRIVING VALUE THROUGH MOMENTS OF TRUTH | STRATEGIC PLAN 2026-27



The people leading the business units

Spain & Brussels



Jorge López
Zafrá

Gemma
Gutiérrez

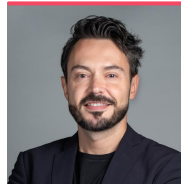
USA



Luisa
García

Mike
Houston

Mexico



David González
Natal

Colombia



Andrés
Ortiz

Portugal & Brazil



Tiago
Vidal

Dominican Republic Panama & Ecuador



María
Esteve

Peru, Chile & Argentina



Germán
Pariente

Business Development, Global Innovation & AI Hub



Adolfo
Corujo

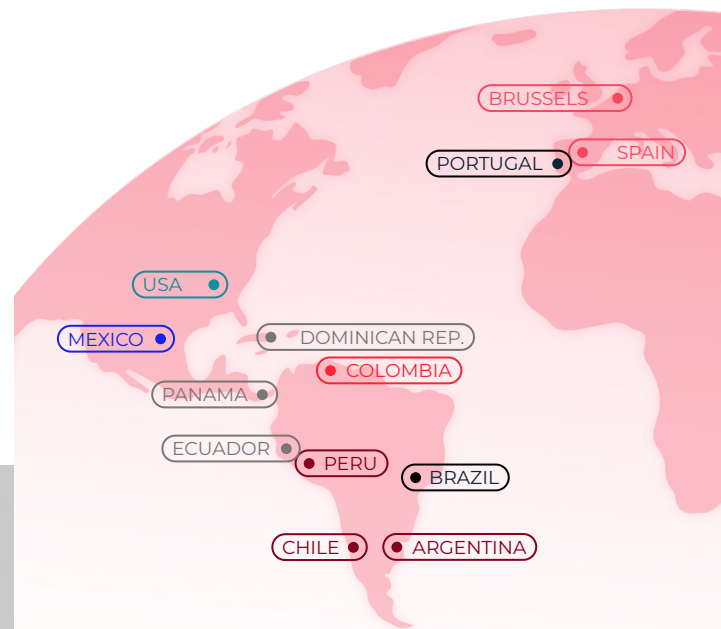
LLYC

DRIVING VALUE THROUGH MOMENTS OF TRUTH | STRATEGIC PLAN 2026-27

We are still **One LLYC**

- We operate under a **single global brand**.
- We have created the **Global Innovation and AI Hub** to support all regions.
- It is a **cross-functional center of excellence** that enables us to maintain our **global-scale, local-execution** approach.
- Implementing technology and AI solutions **to enhance our offerings and productivity...**
- ... as well as providing specialized support for **high-value projects and strategic initiatives.**

■ Global Innovation & AI Hub



LLYC

DRIVING VALUE THROUGH
MOMENTS OF TRUTH |
STRATEGIC PLAN 2026-27

From ambition to action

We have structured our strategy around **four key blocks** to accelerate growth and operational efficiency, thereby ensuring the **realization of our ambition.**



Clients, Solutions and Markets

Geographies.

Transition to a **value-added model** based on a commercial discipline in which sales and delivery are fully aligned, an improved client mix, and a focus on an **integrated offering** at the **moments of truth** and in **strategic sectors**, with the aim of improving margins.



Organizational Excellence

Simplification. To evolve our structure toward a **regional agility** model that concentrates talent in high-impact markets, driving profitability through **borderless talent** management and the **cross-functional integration of AI** and other technological solutions.



Talent and Leadership

Leadership. Build a high-impact, client-oriented leadership model focused on talent retention and productivity through a **new career model** and a **culture of continuous learning and development** centered on **productivity.**



Investments and M&A

Consolidation. Our focus for this period will be on **consolidating our recent acquisitions** (Lambert, Dattis, and Digital Solvers) to strengthen our **presence in key markets** and make the **United States a hub for our global expansion.**

DRIVING VALUE THROUGH MOMENTS OF TRUTH | **STRATEGIC PLAN 2026-27**

Roadmap - Strategic Plan 2026-2027

2026 | Execute the Foundations

- We deploy the **new organizational model** and the “Moments of Truth” strategic culture as the firm’s central focus.
- **AI Transformation Roadmap:** we integrate artificial intelligence into proposals, insight generation, and project execution.
- We launch **Anchor Solutions** in key markets and the **Firm Intelligence** platform for data-driven decision-making.
- We activate the **Smart Capacity** system and evolve the **Partnership Model** to optimize profitability and leadership.
- We achieve **margin discipline** through KPIs and real-time dashboards for high-visibility management.

2027 | Scale and Integrate

- We **optimize the global operating model** to improve scalability and strengthen governance.
- We **consolidate synergies** in the U.S. and other regions to operate under a single, integrated commercial and delivery platform.
- We **scale our Anchor Solutions and AI-driven offerings**, achieving critical mass in strategic sectors.
- **Balanced and profitable growth** in Europe and the Americas, supported by advanced data and creativity innovation programs.



LLYC

llyc.global

2026 Budget

OPERATING
INCOME

€88 - 90 M

-1.7% - +0.5% vs. 2025

RECURRING
EBITDA

€18 - 18.5 M

+30.4% - 34.1% vs. 2025

DRIVING VALUE THROUGH
MOMENTS OF TRUTH |
STRATEGIC PLAN 2026-27

2027 financial targets

NET DEBT / EBITDA RATIO

2027
< 1.75x



2027 Target

OPERATING INCOME

€95 - 100 M

+6.1% - 11.7% vs. 2025

GROWTH DRIVEN BY PROFITABILITY

Maintaining our leadership in our markets and focusing on our integrated offering.



2027 Target

RECURRING EBITDA

€23 - 25 M

+66.7% - 81.2% vs. 2025

VALUE CREATION

Continuous improvement of margins through process optimization and the delivery of high-value services. Increasing the quality and health of our EBITDA (Cash EBITDA/Accounting EBITDA) to 75%.

SOLID BALANCE SHEET

A firm commitment to reducing leverage levels to ensure financial strength. A €3.5 M reduction in accounts payable and an increase in cash on hand to €8 M.

LLYC

A Strategy for Sustainable and Profitable Growth



Our strategic objective is to achieve **profitable growth** through the combined efforts of all our markets, services and teams. We will fulfil this ambition by delivering **exceptional, impactful value** to our clients - encompassing communication, creativity and influence, as well as measurable business results - exactly when they need it.

**Together,
we will shape
what's next**



DISCLAIMER

This document has been prepared exclusively by Llorente & Cuenca, S.A. for use during this presentation. It is provided for information purposes only and does not constitute an offer to sell, exchange, or acquire, nor an invitation to submit purchase offers for, any securities issued by the company.

This document may contain projections or estimates regarding the future development and results of Llorente & Cuenca, S.A. These projections may not have been verified or reviewed by the company's auditors.

Such estimates reflect the opinions and future expectations of Llorente & Cuenca, S.A. They are therefore subject to risks, uncertainties, changes in circumstances, and other factors that could cause actual results to differ materially from those forecast or estimated. Llorente & Cuenca, S.A. assumes no responsibility or obligation to update or revise any such estimates, projections, opinions, or expectations.

The distribution of this document in certain jurisdictions may be restricted. Recipients or anyone accessing a copy of this document should be aware of and comply with such restrictions.

This document is provided solely for informational purposes. It should not be interpreted as an offer to sell, exchange, or acquire shares of Llorente & Cuenca, S.A., or as a solicitation to make an offer to purchase any such shares. Any investment or purchase decision regarding the company's shares should be based on the information contained in the company's official prospectuses and other legal documentation available at the time.

LLYC

■ PARTNERS FOR
WHAT'S NEXT

LLORENTE Y CUENCA

llyc.global