

Llorente & Cuenca, S.A. y Sociedades Dependientes

Informe de Verificación Independiente del Estado de Información No Financiera
Consolidado del ejercicio 2025

INFORME DE VERIFICACIÓN INDEPENDIENTE DEL ESTADO DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA CONSOLIDADO DE LLORENTE & CUENCA, S.A. Y SOCIEDADES DEPENDIENTES DEL EJERCICIO 2025

A los accionistas de Llorente & Cuenca, S.A.:

De acuerdo al artículo 49 del Código de Comercio, hemos realizado la verificación, con el alcance de seguridad limitada, del Estado de Información No Financiera Consolidado adjunto (en adelante EINF) correspondiente al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2025, de Llorente & Cuenca, S.A. y sociedades dependientes (en adelante el Grupo) que forma parte del Informe de Gestión Consolidado del Grupo.

El contenido del EINF incluye información adicional a la requerida por la normativa mercantil vigente en materia de información no financiera que no ha sido objeto de nuestro trabajo de verificación. En este sentido, nuestro trabajo se ha limitado exclusivamente a la verificación de la información identificada en el anexo 3 "Contenido requerido por la Ley 11/2018" incluida en el EINF adjunto.

Responsabilidad de los Administradores

La formulación del EINF incluido en el Informe de Gestión Consolidado del Grupo, así como el contenido del mismo, es responsabilidad de los Administradores de Llorente & Cuenca, S.A. El EINF se ha preparado de acuerdo con los contenidos recogidos en la normativa mercantil vigente y siguiendo los criterios de los Sustainability Reporting Standards de Global Reporting Initiative (estándares GRI) seleccionados, así como aquellos otros criterios descritos de acuerdo con lo mencionado para cada materia en el anexo 3 "Contenido requerido por la Ley 11/2018" del citado Estado.

Esta responsabilidad incluye asimismo el diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno que se considere necesario para permitir que el EINF esté libre de incorrección material, debida a fraude o error.

Los Administradores de Llorente & Cuenca, S.A. son también responsables de definir, implantar, adaptar y mantener los sistemas de gestión de los que se obtiene la información necesaria para la preparación del EINF.

Nuestra independencia y gestión de la calidad

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y demás requerimientos de ética del Código Internacional de Ética para Profesionales de la Contabilidad (incluidas las normas internacionales de independencia) del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad (Código de ética del IESBA por sus siglas en inglés) que está basado en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesionales, confidencialidad y comportamiento profesional.

Nuestra firma aplica la Norma Internacional de Gestión de la Calidad (NIGC) 1, que requiere que la firma diseñe, implemente y opere un sistema de gestión de la calidad que incluya políticas y procedimientos relativos al cumplimiento de los requerimientos de ética, normas profesionales y requerimientos legales y reglamentarios aplicables.

El equipo de trabajo ha estado formado por profesionales expertos en revisiones de Información no Financiera y, específicamente, en información de desempeño económico, social y medioambiental.

Nuestra responsabilidad

Nuestra responsabilidad es expresar nuestras conclusiones en un informe de verificación independiente de seguridad limitada basándonos en el trabajo realizado. Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de acuerdo con los requisitos establecidos en la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 Revisada en vigor, “Encargos de Aseguramiento distintos de la Auditoría o de la Revisión de Información Financiera Histórica” (NIEA 3000 Revisada) emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC) y con la Guía de Actuación sobre encargos de verificación del Estado de Información No Financiera emitida por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España.

En un trabajo de seguridad limitada los procedimientos llevados a cabo varían en su naturaleza y momento de realización, y tienen una menor extensión, que los realizados en un trabajo de seguridad razonable y, por lo tanto, la seguridad que se obtiene es sustancialmente menor.

Nuestro trabajo ha consistido en la formulación de preguntas a la Dirección, así como a las diversas unidades del Grupo que han participado en la elaboración del EINF, en la revisión de los procesos para recopilar y validar la información presentada en el EINF y en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo que se describen a continuación:

- Reuniones con el personal del Grupo para conocer el modelo de negocio, las políticas y los enfoques de gestión aplicados, los principales riesgos relacionados con esas cuestiones y obtener la información necesaria para la revisión externa.
- Análisis del alcance, relevancia e integridad de los contenidos incluidos en el EINF del ejercicio 2025 en función del análisis de materialidad realizado por el Grupo y descrito en el apartado nº 1 del EINF, considerando contenidos requeridos en la normativa mercantil en vigor.
- Análisis de los procesos para recopilar y validar los datos presentados en el EINF del ejercicio 2025.
- Revisión de la información relativa a los riesgos, las políticas y los enfoques de gestión aplicados en relación con los aspectos materiales presentados en el EINF del ejercicio 2025.
- Comprobación, mediante pruebas, en base a la selección de una muestra, de la información relativa a los contenidos incluidos en el EINF del ejercicio 2025 y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información.
- Obtención de una carta de manifestaciones de los Administradores y la Dirección.

Párrafo de énfasis

Llamamos la atención en referencia a la información sobre la Taxonomía de la UE incluida en el anexo 1 “Información sobre Taxonomía Ambiental” del EINF en la que los administradores de Llorente & Cuenca, S.A. y sociedades dependientes informan que, para el ejercicio 2025, han preparado dicha información de conformidad con el Reglamento Delegado (UE) 2026/73 de la Comisión, de 4 de julio de 2025, que modifica, entre otros, el Reglamento Delegado (UE) 2021/2178, introduciendo simplificaciones en el contenido y la presentación de la información a divulgar sobre actividades medioambientalmente elegibles y alineadas. En este contexto, el Grupo ha optado por aplicar el citado marco actualizado en el ejercicio 2025, manteniendo la información del ejercicio 2024 preparada conforme al marco anterior; en consecuencia, determinados desgloses no son plenamente comparables entre ambos ejercicios. Nuestra conclusión no ha sido modificada en relación con esta cuestión.

Conclusión

Basándonos en los procedimientos realizados en nuestra verificación y en las evidencias que hemos obtenido no se ha puesto de manifiesto aspecto alguno que nos haga creer que el EINF de Llorente & Cuenca, S.A. y sociedades dependientes correspondiente al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2025, no ha sido preparado, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con los contenidos recogidos en la normativa mercantil vigente y siguiendo los criterios de los estándares GRI seleccionados, así como aquellos otros criterios descritos de acuerdo con lo mencionado para cada materia en el anexo 3 “Contenido requerido por la Ley 11/2018” del citado Estado.

Uso y distribución

Este informe ha sido preparado en respuesta al requerimiento establecido en la normativa mercantil vigente en España, por lo que podría no ser adecuado para otros propósitos y jurisdicciones.

Grant Thornton, S.L.



José Manuel López García

29 de abril de 2026

**INSTITUTO DE CENSORES
JURADOS DE CUENTAS
DE ESPAÑA**

GRANT THORNTON, S.L.

2026 Núm. 01/26/02711

SELLO CORPORATIVO: 30.00 EUR

Sello distintivo de otras actuaciones

LLYC

Estado de
información
no financiera

2025



ÍNDICE

1. INFORMACIÓN GENERAL.....	4
1.1 BASE PARA LA PREPARACIÓN.....	4
1.2 PERFIL GENERAL.....	6
1.2.1 Modelo de negocio y partes interesadas.....	6
1.2.2 Objetivos y estrategias.....	9
1.3 GOBIERNO Y ESTRUCTURA.....	10
1.3.1 Órganos de gobierno.....	10
1.3.2 Gestión de Riesgos y oportunidades.....	17
1.3.3 Gestión de los asuntos de sostenibilidad.....	19
1.4 EFECTOS SIGNIFICATIVOS DE LA ACTIVIDAD EN SOSTENIBILIDAD.....	20
1.5 PRINCIPALES POLÍTICAS DEL GRUPO.....	24
2. RESUMEN EJECUTIVO.....	27
3. INFORMACIÓN AMBIENTAL.....	29
3.1. ÓRGANOS RESPONSABLES EN MATERIA DE MEDIO AMBIENTE.....	29
3.2 EFECTOS AMBIENTALES DE NUESTRA ACTIVIDAD.....	30
3.3 POLÍTICAS AMBIENTALES.....	30
3.3 CLIMA Y ENERGÍA.....	32
3.2.1 Análisis de riesgos relacionados con el clima.....	32
3.2.2 Energía.....	37
3.2.3 Huella de carbono.....	39
3.3 ECONOMÍA CIRCULAR Y USO SOSTENIBLE DE RECURSOS.....	43
4. INFORMACIÓN SOCIAL.....	45
4.1 TRABAJADORES PROPIOS.....	45
4.1.1 Cultura y experiencia de empleado.....	45
4.1.2 Condiciones laborales.....	49
4.1.3 Relaciones sociales.....	71
4.1.4 Salud y seguridad.....	72
4.1.5 Diversidad, igualdad e inclusión.....	74
4.1.5.1 Nuestros compromisos y gestión.....	74
4.1.5.2 Métricas de Diversidad.....	80

4.1.6 Formación y desarrollo de habilidades.....	103
4.2 CLIENTES.....	109
5. INFORMACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO.....	111
5.1 INFORMACIÓN RELATIVA A LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN.....	111
5.2. SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN.....	116
5.3. GOBERNANZA DE LA IA.....	118
5.4 RELACIONES CON PROVEEDORES.....	120
5.5 RESPETO DE LOS DERECHOS HUMANOS.....	120
6. INNOVACIÓN EN LLYC.....	121
6.1 INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	121
6.2 ABSORBEMOS INNOVACIÓN DEL MERCADO.....	122
7. CONTRIBUCIÓN A LA SOCIEDAD.....	124
7.1 FUNDACIÓN JOSÉ ANTONIO LLORENTE.....	124
7.2 INFORMACIÓN FISCAL.....	128
7.3 PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS.....	131
7.4 MEMBRESÍAS, EVALUACIONES Y RATINGS ESG.....	133
7.5 ACTIVOS EN LA SOCIEDAD.....	134
Anexo 1: Información sobre Taxonomía Ambiental.....	136
Anexo 2: Detalle de información sobre trabajadores propios.....	142
Anexo 3: Contenido requerido por la Ley 11/2018.....	164

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 BASE PARA LA PREPARACIÓN

El presente estado de información no financiera y diversidad consolidado (en adelante "Estado") da respuesta a los requerimientos derivados de la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el Texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.

Asimismo, se da cumplimiento a los requerimientos de difusión de información recogidos en el RD (UE) 2026/73 de la Comisión Europea del Parlamento Europeo y del Consejo, por el que se modifican los RD (UE) 2021/2178, (UE) 2021/2139 y (UE) 2023/2486, los de la Ley 7/2021, de 20 de mayo, de cambio climático y transición energética, y los del Real Decreto 214/2025 por el que se crea el registro de huella de carbono, compensación y proyectos de absorción de dióxido de carbono y por el que se establece la obligación del cálculo de la huella de carbono y de la elaboración y publicación de planes de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

En este sentido, el objetivo del presente estado es proporcionar la información necesaria para comprender la evolución, los resultados y la situación de LLORENTE & CUENCA, S.A. (la sociedad dominante, en adelante la "Sociedad", la "Compañía", la "Empresa" o la "Organización") y sus sociedades dependientes (en adelante, el "Grupo" o "LLYC") así como, el impacto de su actividad respecto, al menos, a cuestiones medioambientales, sociales, de derechos humanos, de lucha contra la corrupción y el soborno, de personal, de fomento de la igualdad de trato y cumplimiento de reglas en materia de no discriminación y discapacidad. El alcance del presente documento se centrará en el Grupo consolidado Llorente & Cuenca y se corresponde al ejercicio fiscal con fecha de inicio a 1 de enero de 2025 y fecha de cierre a 31 de diciembre de 2025. En los casos específicos en los que la información no corresponda a este alcance, se explicará en el apartado correspondiente. En México, tras la integración total de Beso, antes ubicada en Santa Fe, toda la operación se desarrolla en la oficina identificada como Reforma en ejercicios anteriores.

Para su elaboración, se han considerado las Directrices sobre la presentación de informes no financieros de la Comisión Europea (2017/C 215/01) derivadas de la Directiva 2014/95/UE, y lo establecido en los Estándares de Global Reporting Initiative (Estándares GRI). También se han tomado como referencia los documentos borrador de las Normas de presentación de información sobre sostenibilidad (NEIS) presentados por el European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) en noviembre de 2025, a petición de la Comisión Europea, para la simplificación del Reglamento Delegado (UE) 2023/2772.



La información del Estado de Información no Financiera está verificada por Grant Thornton S.L., en su condición de prestador independiente de servicios de verificación, de conformidad con la redacción dada por la Ley 11/2018 al artículo 49 del Código de Comercio.

Finalmente, se manifiesta que la periodicidad irá en consonancia con los ejercicios fiscales.

Las sociedades dependientes en las que el socio mayoritario es LLYC incluidas en la consolidación en el año 2025 son las siguientes:

Sociedad	País
LLORENTE & CUENCA, S.A.	España
LLORENTE & CUENCA MADRID, S.L.	España
LLORENTE & CUENCA BARCELONA, S.L.	España
LLORENTE & CUENCA AMERICA, S.L.	España
LLORENTE & CUENCA PORTUGAL LTDA	Portugal
APACHE MEDIA GROUP, S.L.	España
CHINA MEDIA PARTNERS, S.L.	España
LLYC BRUSSELS, S.L.	España
ZEUS BY LLYC, S.L.	España
LLORENTE & CUENCA ARGENTINA, S.A.	Argentina
LLORENTE & CUENCA BRASIL, CONSULTORES DE COMUNICAÇÃO, LTDA	Brasil
DIGITAL SOLVERS, LTDA	Brasil
LLORENTE & CUENCA COLOMBIA, SAS	Colombia

LLORENTE & CUENCA CHILE, S.A.	Chile
LLORENTE & CUENCA DOMINICANA, LDA.	Dominicana
LLORENTE & CUENCA ECUADOR, S.A.	Ecuador
LLORENTE & CUENCA LIMA, S.A.C.	Perú
LLORENTE & CUENCA PANAMÁ, S.A.	Panamá
LLORENTE & CUENCA, S.A.	Perú
IDEAS y RESULTADOS, S.L.	España
SERVICIOS DE GESTIÓN LL&C, S.A.	Ecuador
SERVICIOS DE GESTIÓN LL&C, S. de R.L. de C.V.	México
BEKER 5.0 S.A.P.I DE C.V.	México
SOCIALAND MEDIA SOLUTIONS, S.A. de C.V.	México
LLORENTE & CUENCA USA, INC.	Estados Unidos
LLORENTE & CUENCA MIAMI LLC.	Estados Unidos
LAMBERT GLOBAL LLC	Estados Unidos
LLYC VENTURING, S.A	España

1.2 PERFIL GENERAL

1.2.1 Modelo de negocio y partes interesadas

Fundada en 1995, la compañía opera actualmente a través de 28 centros de talento establecidos en Argentina, Brasil (São Paulo y Río de Janeiro), Bélgica (Bruselas), Colombia, Chile, Ecuador, España (Madrid, Barcelona y Valencia), Estados Unidos (Miami, Nueva York, Washington, DC, Grand Rapids, Detroit, St.Louis y Phoenix), México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana.



En 2025 continuamos la integración de Lambert by LLYC (EE.UU), Dattis by LLYC (Colombia) y Zeus by LLYC (España), adquiridas en 2024. Como parte de la estrategia de crecimiento inorgánico adquirimos la firma Digital Solvers by LLYC, con sede en São Paulo y especializada en el desarrollo de experiencias digitales de comunicación que integran tecnología, interactividad, creatividad y marketing.

LLYC es una compañía global de soluciones integradas de Marketing y Corporate Affairs. Como socios de nuestros clientes en creatividad, influencia e innovación, diseñamos soluciones que hacen a las marcas más resilientes, memorables y significativas frente a desafíos multidimensionales. En un contexto de polarización social creciente y de negocios reconfigurados por la tecnología, la innovación y la inteligencia artificial, nuestro objetivo es hacer crecer y proteger el valor de sus negocios mediante anticipación y decisiones audaces.

Ofrecemos una gama completa de soluciones con elevado foco en tecnología, innovación, inteligencia artificial y digitalización que nos posiciona como socio integral de nuestros clientes, mientras seguimos avanzando en gestión de la sostenibilidad, y transformando nuestro expertise en impacto social a través de la Fundación José Antonio Llorente.

En LLYC operamos y nos relacionamos con nuestros clientes y socios comerciales desde el compromiso con la eficacia, el cumplimiento normativo, la ética, la prevención de corrupción y otros delitos, la diversidad y la igualdad, la contribución social, la mitigación del impacto ambiental y la transparencia. Para ello, como parte de la evolución del modelo de negocio en el que está inmersa la compañía, trabajamos para fortalecer herramientas de gestión, datos y transparencia, y una gestión responsable en todas las áreas corporativas y de negocio.

La actividad de LLYC se desarrolla en oficinas situadas en entornos urbanos, y depende en gran medida de su capital humano (talento), sus socios y proveedores, y el uso de tecnología (equipos, centros de datos, servicios digitales e IA), a través de desarrollos propios de innovación y proveedores especializados.

Desde 2024 la compañía trabaja en la implantación del nuevo modelo organizativo eficiente y ágil presentado a finales de 2023. Este modelo continúa evolucionando para consolidar e integrar soluciones, nuevas compañías y geografías en una red global con visión local para clientes líderes en sus sectores.

Nos apoyamos en un talento *senior*, diverso y multidisciplinar, con un equipo de más de 1.200 especialistas que integra, entre otras especialidades, ingenieros en datos y desarrolladores, especialistas en marketing digital, consultores de comunicación corporativa y financiera, expertos en asuntos públicos, asesores de crisis y gestión de riesgos, y creativos y diseñadores.

Tabla 1. Soluciones integradas con impacto directo en resultados del negocio de nuestros clientes

		REGIONES		
		EUROPA	LATAM	USA
ÁREAS	CORPORATE AFFAIRS	Reputación Corporativa y Liderazgo Comunicación Financiera y Operaciones Corporativas Crisis y Riesgos ESG Personas, Talento y Cultura Asuntos Públicos, Asuntos Europeos, Advocacy y Diplomacia Corporativa		
	MARKETING	AI & Deep Learning Creativity and Advertising Digital Marketing Delivery center Content Lab Data Hub Channel Lab		

Fuente: LLYC, elaboración propia.

Con estos equipos integrados, organizados desde múltiples geografías y diferentes áreas de especialización, nuestros clientes cuentan con el mejor talento. Innovamos para aportarles valor, y para que la compañía responda a los objetivos de nuestro Plan Estratégico.

Durante el año 2025 no se han incorporado nuevos socios a la compañía.

LLYC cuenta con una cartera diversificada de clientes con un alto grado de recurrencia y fidelización en los principales. Prestamos servicios a empresas de la mayoría de los sectores o industrias de las economías de las geografías en donde operamos.

En 2025, los ingresos operacionales de LLYC alcanzaron los 89,5 millones de euros y 13,8 millones de euros en EBITDA recurrente.

Hemos consolidado nuestra posición entre las 30 principales firmas de PR del mundo, según PRWeek, y en el Top 7 de Europa y 1ª en España según PRvoke Media. Según Mergermarket, LLYC se sitúa en el Top 10 a nivel global, en Europa, en América y en Estados Unidos, y ocupa el puesto nº 1 en España como asesor en M&A.

En 2024 LLYC llevó a cabo su primer ejercicio de análisis de doble materialidad. Como parte de este proceso profundizó en el análisis de sus grupos de interés, con un objetivo de identificación y priorización, diseño de la estrategia de participación en el proceso, e identificación y valoración de impactos, riesgos y oportunidades.

Los grupos de interés identificados e involucrados en el proceso fueron: talento interno, clientes, alta dirección, consejo de administración, sociedad, socios profesionales, medios de comunicación, administración pública y proveedores.

LLYC cuenta con diferentes canales de escucha de sus partes interesadas, tanto formales como informales, que utiliza para el cumplimiento normativo, la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, la mejora de sus servicios, la contribución positiva a la sociedad, y la mejora de sus herramientas de gestión, como las que se describen en distintos apartados de este informe.

1.2.2 Objetivos y estrategias

Con los resultados presentados para 2025, la compañía está ahora enfocada en garantizar la ejecución del **Plan Estratégico 2026-2027**. Tras el ciclo anterior, la compañía evoluciona su modelo de negocio para transformarse en un socio estratégico centrado en el valor añadido, con el objetivo de alcanzar un **crecimiento sostenible y rentable** a través del foco operativo y la eficiencia.

En este nuevo periodo, LLYC dejará de ser una firma tradicional de Corporate Affairs y Marketing Solutions para convertirse en el **partner reconocido para los "Moments of Truth"** (Momentos de la Verdad) de sus clientes, priorizando el impacto de los proyectos sobre el volumen de los mismos.

Las claves estratégicas que guiarán el negocio hasta 2027 serán las siguientes:

- **Enfoque en "Moments of Truth":** Evolución del modelo de servicio hacia la consultoría estratégica y ejecución en los momentos de mayores oportunidades o riesgos para los clientes, asegurando soluciones que impacten directamente en sus resultados de negocio y reputación.
- **Concentración en sectores de alto potencial:** Priorización de recursos y capacidades en sectores regulados, altamente disruptivos o de alto potencial, garantizando una especialización que genere mayor valor diferencial.

- **Modelo de firma "Simple, Smart & AI-Powered":** Transformación operativa para ser una organización más ágil, apalancada en tecnología de vanguardia y procesos de excelencia para mejorar la calidad y velocidad de entrega
- **Talento "Future-Ready" y organización unificada:** Impulso de una estructura que atraiga y desarrolle talento crítico y creativo, capaz de aportar integridad y pensamiento estratégico en los momentos clave de nuestros clientes.

En cuanto a la perspectiva geográfica apostamos por la consolidación del liderazgo en los mercados clave actuales.

Un panorama global lleno de incertidumbre

Al igual que el ejercicio anterior, el año que acabamos de cerrar se ha caracterizado por la continuidad de la incertidumbre del ambiente de negocios en general. Se mantiene todavía vigente el conflicto en Ucrania, con la crisis energética y de materias primas asociada a este conflicto, además del comienzo de otro foco de conflicto en Medio Oriente. Ambas situaciones pueden afectar potencialmente a las economías globales, con el mantenimiento de niveles de inflación superiores a los habituales, por lo que los bancos centrales comenzaron a aplicar agresivas subidas de tipos de interés, que si bien eran necesarias para ayudar a controlar los precios, ahogan el consumo y por tanto los crecimientos de las economías.

En LLYC, gracias a nuestra diversificación geográfica y de áreas de especialización, hemos obtenido muy buenos resultados a pesar de este entorno global tan incierto. Y es que la comunicación, si bien siempre ha sido fundamental, lo es más si cabe en momentos como éste.

En tiempos turbulentos es cuando los mensajes deben ser aún más claros, deben llegar más lejos, y deben ser todavía más impactantes. En LLYC, apoyados en las nuevas tecnologías y gracias al enorme talento de nuestros equipos, ayudamos a nuestros clientes en todas sus necesidades. Porque somos sus partners, no importa lo difícil que sea el camino.

1.3 GOBIERNO Y ESTRUCTURA

1.3.1 Órganos 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, establecer mecanismos de control sobre el correcto desempeño de la dirección ejecutiva y el cumplimiento normativo, a la vez que se favorece la transparencia y la eficacia.

En concreto la Sociedad cuenta con:

1. Reglamento de la Junta General de Accionistas
2. Reglamento interno de conducta en los mercados de valores
3. Reglamento del Consejo de Administración
4. Estatutos sociales

El Consejo de Administración está compuesto por diez miembros con un elevado perfil profesional, todos con sólidos conocimientos en el ámbito empresarial, financiero y de inteligencia artificial. Tres de los miembros son consejeros ejecutivos (una mujer y dos hombres), con dilatada experiencia internacional en comunicación, asuntos públicos y marketing. El resto del consejo está formado por seis consejeros independientes y una consejera dominical. LLYC cuenta con un 50% de mujeres y 50% de hombres en su Consejo de Administración, supera lo exigido por la Ley por lo que cumple lo establecido en la Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres.

La diversidad cultural e internacional de los consejeros que forman parte del Consejo de Administración de LLYC es, además, un aspecto a destacar, con tres de sus miembros con residencia permanente en Estados Unidos, dos de las consejeras independientes de origen extranjero y una dilatada y contrastada experiencia internacional del resto de los miembros del Consejo tal y como se indica en sus biografías oficiales publicadas en la página web de LLYC (<https://llyc.global/nosotros/inversores/gobierno-corporativo/>).

Es por tanto, un consejo que presenta una diversidad cultural, de conocimientos, edad, género y experiencias, en el que cada uno de sus miembros tiene un papel fundamental en la tarea de impulsar el avance de la Compañía y su diferenciación, así como en sus objetivos de crecimiento y fortalecimiento de una oferta basada en la digitalización y las tecnologías exponenciales.

El Consejo, presidido por D. Francisco Sánchez-Rivas desde el 24 de enero de 2024, cuenta con dos Comisiones; la Comisión de Auditoría presidida por Hilario Albarracín y la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, presidida por Alfonso Callejo.

A 31 de diciembre de 2025 el Consejo de Administración de Llorente & Cuenca S.A. estaba formado por:

- Francisco Sanchez Rivas: Presidente (dominical)

- Alejandro Romero Paniagua: Vicepresidente y Consejero Delegado (ejecutivo)
- Luisa García Navarrete: Vicepresidenta Segunda (ejecutivo)
- Adolfo Corujo Pérez: Vocal (ejecutivo)
- Mónica Vidal Sanz: Vocal (dominical)
- Alfonso Callejo: Vocal (independiente)
- Verónica Zavala: Vocal (independiente)
- Hilario Albarracín: Vocal (independiente)
- Ana Busto Cano: Vocal (independiente)
- Barrie Berg: Vocal (Independiente)
- Juan Pablo Ocaña González: Secretario No Consejero

En el caso de las Comisiones, a 31 de diciembre de 2025 estaban integradas de la siguiente manera:

- Comisión de Auditoría
 - Hilario Albarracín (presidente)
 - Monica Vidal
 - Verónica Zavala
- Comisión de Nombramientos y Retribuciones
 - Alfonso Callejo (presidente)
 - Ana Busto Cano
 - Barrie Berg

El resto de las sociedades del Grupo están gobernadas mayoritariamente por órganos de administración unipersonales. Las competencias se distribuyen a través de apoderados que actúan bajo el principio de la mancomunidad.

Adicionalmente, LLYC cuenta con sendos Comités de Cumplimiento del Código Ético y de la Política de Prevención de Delitos y Lucha contra la Corrupción a los que se hará referencia de un modo más detallado más adelante. El Comité de Cumplimiento del Código Ético está formado por cuatro directores regionales (que son socios a la vez) y un Director corporativo, todos ellos con categoría de Director Senior. Por su parte, el Comité de cumplimiento de la Política de Prevención de Delitos está integrado por tres socios y un abogado externo.

La permanencia promedio de los consejeros en el Consejo de Administración a 31 de diciembre de 2025 es de 4,9 años.

El conjunto de los miembros del Consejo de Administración (tanto consejeros ejecutivos como consejeros independientes) en donde queda integrada la dirección, ha devengado en el ejercicio 2025 las siguientes cantidades en concepto de remuneraciones, incluyendo la retribución variable, allowance e indemnizaciones.

Tabla 2. Remuneración total de los consejeros por género

Año 2025

	F	M
Total Remuneración Consejo de administración	422.291	1.003.480

Año 2024

	F	M
Total Remuneración Consejo de administración	507.569	1.053.226

Fuente: LLYC, elaboración propia.

Se incluye el salario bruto anual completo de los consejeros ejecutivos (1 mujer CEO Global de

Corporate Affairs y 2 hombres que ocupan los puestos de CEO Global y CEO de Marketing Solutions), no solo el percibido por su condición de consejeros ejecutivos. Además, éstos dos últimos tienen condición de expatriados en Miami, percibiendo una asignación específica por dicha condición (allowance).

En cuanto a los consejeros independientes (4 mujeres y 3 hombres) reciben su retribución sólo por su función como consejeros, por lo que su salario es inferior al de los consejeros ejecutivos. Se incluye su salario bruto devengado desde enero de 2025.

Para que los datos de remuneración de todos los miembros del Consejo de Administración sean comparables, hemos anualizado la retribución de los consejeros independientes. La diferencia entre el promedio de hombres y mujeres viene explicada por la composición del Consejo de Administración entre los consejeros ejecutivos (salario mayor y una mujer frente a 2 hombres con la casuística explicada en el punto anterior) y los consejeros independientes (salario menor y 4 mujeres frente a 3 hombres).

Tabla 3. Remuneración media anualizada de las retribuciones por género del Consejo de Administración

Año 2025

	F	M
Promedio Consejo de Administración	84.458	200.696

Año 2024

	F	M
Promedio Consejo de Administración	84.595	210.645

Fuente: LLYC, elaboración propia.

Al 31 de diciembre de 2025, no existen compromisos por complementos a pensiones, avales o garantías concedidas respecto a los miembros anteriores o actuales del Órgano de Administración.

Tampoco existen en ninguno de los dos ejercicios anticipos a miembros del Órgano de Administración.

Pago a los sistemas de previsión de ahorro a largo plazo

En LLYC Estados Unidos se cuenta con un plan de pensiones o sistema de previsión a largo plazo de manera privada 401(k) para todos los profesionales de las diferentes categorías, desde el primer día de trabajo. El aporte de LLYC es del 100% hasta el 4% del salario bruto del profesional. En las demás operaciones, el Grupo no ha realizado aportaciones a sistemas de previsión a largo plazo en el periodo del informe.

Reuniones del Consejo de Administración

El Consejo de Administración se ha reunido 11 veces en 2025, con una asistencia media de sus consejeros del 98%. En sus reuniones se tratan todos los temas relevantes en relación con la actividad de la Compañía: estratégicos, de negocio, de sostenibilidad, etc. Estos temas se comunican con la correspondiente antelación en el orden del día.

La asistencia de los consejeros a las reuniones del Consejo de Administración es la siguiente:

Tabla 4. Asistencia a reuniones de los miembros del Consejo de Administración

	2024		2024		2023	
	Asistencia	Media	Asistencia	Media	Asistencia	Media
José Antonio Llorente	(*)	(*)	(*)	(*)	10	90,9%
Alejandro Romero Paniagua	11	100%	11	100%	11	100%
Luisa García Navarrete	11	100%	11	100%	11	100%
Adolfo Corujo Pérez	11	91%	10	91%	10	90,9%

Mónica Vidal Sanz	11	100%	11	100%	10	90,9%
Elena González-Blanco García	(****)	(****)	5(****)	100%	11	100%
Ana Busto Cano	11	100%	11	100%	11	100%
Barrie Berg	10	91%	11	100%	10	90,9%
Francisco Sánchez Rivas	11	100%	11	100%	11	100%
Alfonso Callejo	10	91%	10(**)	91%	-	-
Hilario Albarracín	11	100%	6(***)	55%	-	-
Verónica Zavala	11	100%	6(***)	55%	-	-
Global Consejo Administración	108	85%	103	99%	95	92,9%

(*) José Antonio Llorente falleció el día 31 de diciembre del año 2023

(**) Alfonso Callejo fue nombrado consejero por cooptación en la reunión del consejo celebrada en el mes de enero, por lo que asistió a todos los consejos que se celebraron desde que fue nombrado consejero

(***) Hilario Albarracín y Verónica Zavala fueron nombrados consejeros por la junta general celebrada en el mes de junio, por lo que asistieron a todas las reuniones del consejo que se celebraron desde que fueron nombrados consejeros

(****) Elena González-Blanco dejó de ser consejera en el mes de junio, por lo que asistió a todas las reuniones del consejo que se celebraron mientras fue nombrada consejera.

Fuente: LLYC, elaboración propia.

1.3.2 Gestión de Riesgos y oportunidades

RIESGOS FINANCIEROS

Del análisis de los riesgos que podrían afectar al Grupo, se desprende que las actividades del mismo están expuestas a diferentes tipos de riesgos financieros, destacando fundamentalmente los riesgos de crédito, de liquidez y los riesgos de mercado (tipo de cambio, tipo de interés, y otros riesgos de precio).

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. 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 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).

Riesgo de liquidez

LLYC 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.

La situación de liquidez que el Grupo mantiene hace que no haya sido necesario acudir a ayudas gubernamentales durante el ejercicio 2025 con motivo de la pandemia y otras circunstancias como el los conflictos en Ucrania y Oriente Medio.

Riesgo de mercado (riesgo de tipo 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.

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.

RIESGOS FINANCIEROS

Adicionalmente, LLYC opera en un entorno expuesto a otros riesgos y/o cuestiones que abarca, entre otros, aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos o legales.

- **Riesgos relacionados con el mercado/competencia:** Esta categoría abarca los riesgos relacionados con la inadecuada propuesta de valor al cliente. Este aspecto consiste en la eventual incapacidad para seguir y responder a las evoluciones del mercado o adaptarse a las nuevas situaciones.

- **Normativo y regulatorio:** Son los riesgos a los que está expuesto el Grupo, derivados de las distintas legislaciones vigentes en los países donde desarrolla su actividad. Se incluyen riesgos relativos a la normativa fiscal, laboral, de propiedad industrial e intelectual y los riesgos relativos a las restantes legislaciones.
- **Riesgos del entorno político y social:** Volatilidad del entorno económico político y social.

En 2024 LLYC realizó su primer análisis de doble materialidad, incluyendo la identificación de riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo, según las guías de referencia mencionadas en el apartado Efectos significativos relacionados con la actividad. En este ejercicio se ha incorporado información relacionada con riesgos corporativos en relación a seguridad de la información y gobernanza de la IA. Este análisis seguirá evolucionando en el marco de la gestión de la compañía.

MONITORIZACIÓN Y SUPERVISIÓN DE RIESGOS

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.

La supervisión de riesgos en LLYC está liderada por la Comisión de Auditoría, con la colaboración directa del Comité de Dirección. Adicionalmente, LLYC cuenta con un auditor interno que en el desarrollo de sus funciones ayuda a la identificación de los riesgos y la minimización de los mismos a través de la auditoría en el cumplimiento de procesos y políticas establecidas por el Grupo LLYC.

Los miembros del **Comité de Dirección** son Directores con categoría de Director Senior o socio, y pertenecen a los diversos departamentos de la misma, por lo que es posible mantener una supervisión continua de toda la organización en cada uno de los procesos desarrollados en la Compañía. En las reuniones, se ponen en común aspectos relativos a las diferentes materias en relación al control interno. Todas las personas incluidas en este Comité desarrollan actividades de supervisión y control aleatorio de procesos en sus áreas.

1.3.3 Gestión de los asuntos de sostenibilidad

En LLYC la responsabilidad máxima respecto a las cuestiones de responsabilidad corporativa recae en el Consejo de Administración, tal y como recoge el Reglamento del Consejo de Administración. La Comisión de Auditoría es responsable de la supervisión del control interno y los sistemas de gestión de riesgos (incluyendo los riesgos ESG), y de la supervisión del proceso de elaboración y presentación de la información no financiera.

El Gobierno de la compañía supervisa los aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo a través de la información sobre estrategias, planes y resultados que le facilitan las distintas direcciones globales responsables de los temas a nivel ejecutivo: Legal & Compliance; Clientes; Talento, IT y Brand & ESG (integradas en la Dirección de Operaciones, cuyo COO forma parte del Comité Ejecutivo Global). Además, el CEO de la compañía hace seguimiento de la estrategia operativa y el plan anual de proyectos de las distintas áreas.

Las direcciones globales tienen distintos niveles de desarrollo en las operaciones para la implementación de las estrategias y acciones, a través de equipos locales en los casos en los que ese despliegue es necesario.

Con esta estructura, en LLYC avanzamos en la integración de la sostenibilidad en la compañía y el modelo de negocio, de forma alineada a nuestro propósito, los objetivos del Plan Estratégico, y las políticas que desarrollan nuestros valores y nuestro Código de Ética.

1.4 EFECTOS SIGNIFICATIVOS DE LA ACTIVIDAD EN SOSTENIBILIDAD

En 2024 el grupo desarrolló su primer ejercicio de análisis de doble materialidad, enfocado a determinar los efectos que tiene su actividad en las personas y el medio ambiente (materialidad de impacto) y las implicaciones provenientes del entorno que pueden afectar a su negocio (materialidad financiera). El proceso fue liderado por la Dirección de Marketing, Comunicación y ESG (ahora Brand & ESG), como parte de la Dirección de Operaciones, y seguido por la Comisión de Auditoría hasta sus resultados. Para realizarlo se tomó como referencia la Norma Europea de Información sobre Sostenibilidad (NEIS 2), recogida en el Reglamento delegado (UE) 2023/2772 de la Comisión Europea.

La compañía presenta los resultados de este análisis de doble materialidad a nivel temas NEIS. Los resultados se muestran en el siguiente cuadro a nivel subtema.

Tabla 5. Temas Materiales (materialidad de impacto y financiera)

<p>TEMAS PRIORITARIOS (materialidad de impacto y financiera significativa)</p>	<p>S1.2 Igualdad de trato y oportunidades</p> <p>G1.1 Cultura corporativa</p> <p>G1.6 Corrupción y soborno</p>
<p>TEMAS RELEVANTES (materialidad de impacto o financiera significativa)</p>	<p>E1.1 Mitigación CC</p> <p>E1.2 Adaptación CC</p> <p>E1.3 Energía</p> <p>E2.1 Contaminación del aire</p> <p>E5.3 Residuos</p> <p>S1.1 Condiciones de trabajo</p> <p>S2.1 Condiciones de trabajo</p> <p>S2.2 Igualdad de trato y oportunidades</p> <p>S3.1 Derechos económicos, sociales y culturales de los colectivos afectados</p> <p>S4.1 Incidencias relacionadas con la información a usuarios finales</p> <p>G1.2 Protección de los denunciantes</p> <p>G1.5 Gestión de las relaciones con proveedores, incluyendo las prácticas de pago</p>
<p>TEMAS POCO SIGNIFICATIVOS (materialidad de impacto y financiera no)</p>	<p>E3.1 Agua</p> <p>E5.1 Entradas de recursos, incluido su uso</p>

significativa)	S4.2 Seguridad personal de consumidores y usuarios finales G1.4 Compromiso político
----------------	--

Fuente: LLYC, elaboración propia.

Para el proceso se tomó como referencia la Materiality Assessment Implementation Guidance (IG3) de EFRAG, y otros referentes de reconocida legitimidad como Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Accounting Standards Board (SASB), e International Sustainability Standards Board (ISSB) y Pacto Mundial. El proceso se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 6. Proceso de análisis de “doble materialidad” (2024)

<p>FASE 0</p> <p>Mapa de partes interesadas revisadas y priorizadas Análisis de la cadena de valor: aguas arriba, aguas abajo, negocio y actividades de apoyo.</p>	<p>FASE 1</p> <p>Análisis de fuentes documentales. Lista larga de temas a analizar y priorizar.</p>	<p>FASE 2</p> <p>Consulta a las partes interesadas, mediante encuestas y entrevistas.</p>	<p>FASE 3</p> <p>Mapa de impactos, riesgos y oportunidades, que incluye su caracterización y su valoración cuantitativa. Asociación a temas recogidos en las NEIS y elaboración de termómetro de temas.</p>	<p>RESULTADOS</p> <p>Doble materialidad + aplicación de umbrales y listado de IROs</p>
---	--	--	--	---

Fuente: LLYC, elaboración propia.

En este proceso cabe destacar:

- La combinación de información procedente de fuentes documentales externas e internas, que han aportado un primer nivel de información relevante sobre las tendencias generales y sectoriales, y los focos de gestión de la empresa, sobre los que investigar.
- La consulta a las partes interesadas, con alcance a todos los países en los que LLYC tiene oficinas, e incluyendo el Consejo de Administración, socios y talento, proveedores, clientes y personas y organizaciones expertas, en todos los países en los que LLYC tiene oficinas, que han dado una visión sobre la relevancia de los temas.
- El ejercicio de identificación de IROs, su valoración y aplicación de umbrales de materialidad para la definición de un mapa para el *reporting* y la gestión, así como el ejercicio de revisión y mejora realizado con expertos técnicos internos y externos.

- La construcción de una metodología propia robusta, procedimentada y basada en criterios establecidos, con orientación a la revisión y la mejora continua, como instrumento de gestión para la empresa.
- La oportunidad de analizar el modelo de negocio desde las distintas perspectivas que propone el análisis de doble materialidad, impacto y financiera, relativas a los aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo.

En este análisis y para la valoración, se han tenido en cuenta tanto las operaciones propias (actividades primarias y de apoyo) como la cadena de valor aguas arriba y aguas abajo. Se han tenido en cuenta también las conexiones de los impactos y dependencia con los riesgos y oportunidades que puedan surgir de estas, como parte del proceso sistemático de identificación de IROs, teniendo en cuenta a las partes interesadas con las que se asocian y la fase de la cadena de valor donde se producen los efectos.

Siguiendo una metodología estructurada y documentada. LLYC tiene previsto continuar el proceso de integración de estos resultados en la estrategia, el modelo de negocio y la gestión de riesgos, observando los avances en la normativa de aplicación y estándares de referencia.

Este primer ejercicio de análisis de doble materialidad es coherente y da cobertura a los compromisos establecidos por LLYC en su Política de Sostenibilidad, aprobada en 2023.

Este informe recoge la información correspondiente a los temas identificados de acuerdo con la siguiente estructura:

- El apartado 1. Información General, incluye información relacionada con el modelo de negocio, la cadena de valor, las partes interesadas, el gobierno de la compañía y de la sostenibilidad, y las principales políticas del Grupo.
- El apartado 2 incluye el Resumen Ejecutivo.
- El apartado 3. recoge la información sobre los aspectos ambientales en relación a riesgos climáticos, energía y clima (incluyendo la información sobre la Senda de Descarbonización), y uso de los recursos. La información sobre Taxonomía Ambiental se incluye en el Anexo 1.
- El apartado 4 reporta la información sobre trabajadores propios y clientes, como parte de la información sobre aspectos sociales.
- En el apartado 5. Gobierno Corporativo, se divulga información relacionada con los temas de cultura empresarial, ética y corrupción, y relación con proveedores. Dada la evolución del negocio de LLYC y la relevancia de los temas interna y externamente, se incorporan en este informe dos nuevos subtemas respecto a gobierno corporativo: seguridad de la información y gobernanza de la IA.
- El apartado 6 recoge otra información relacionada con el impacto de LLYC en la comunidad y la sociedad, y diversos reconocimientos obtenidos por la compañía durante 2025.

1.5 PRINCIPALES POLÍTICAS DEL GRUPO

El Consejo de Administración de LLORENTE & CUENCA S.A. 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, en atención a su modelo de negocio. Las operaciones de la compañía en los distintos países son responsables de desarrollar y aprobar las políticas necesarias en sus contextos, si esto fuera necesario. Cabe mencionar, en este sentido, que todas las políticas y procedimientos son actualizados de forma periódica y revisados en los correspondientes Comités.

Como guía principal para la gestión interna y las relaciones con terceros, la Compañía dispone de un Código de Ética de obligado cumplimiento para todos los profesionales del Grupo, al que todos tienen acceso a través del Escritorio Digital. El Código Ético desarrolla los principios y valores corporativos y recoge las normas de conducta y prácticas responsables. Se incorpora en los programas de onboarding y formación de LLYC. Su contenido se describe con más detalle en el punto 5.1 Ética y Cultura Corporativa.

En 2023 fue aprobada la Política de Sostenibilidad del Grupo, que está alojada en la página web de la compañía. Incorpora la visión y compromisos en relación a los aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo, y es un marco para el desarrollo de planes y acciones en estas materias.

La Política de Sostenibilidad de LLYC recoge la visión y el entendimiento que desde la organización se tiene acerca de los factores ESG, teniendo en cuenta tanto los diferentes grupos de interés clave con los que LLYC tiene relación como los temas que son materiales para su modelo de negocio y la gestión de la compañía (<https://llyc.global/wp-content/uploads/2024/08/Politicassostenibilidad.pdf>). Esta Política se relaciona con otras políticas corporativas correspondientes a ámbitos específicos. Es de aplicación tanto a Llorente & Cuenca S.A. como empresa matriz, como a todas sus sociedades filiales que conforman el grupo LLYC. Se utiliza como expresión de conducta esperada con aquellos con los que LLYC se relaciona, como clientes y proveedores, o sociedades de nueva integración, entre otros.

Junto con la reafirmación en el compromiso hacia los 10 Principios del Pacto Mundial, en el que LLYC es participante, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ODS) y el Acuerdo de París sobre Cambio Climático, la política desarrolla sus compromisos concretos, tomando como referencia el modelo de negocio, y sus impactos, riesgos y oportunidades sobre aspectos de sostenibilidad, de manera general y específica. Incorpora principios generales referidos al ámbito ambiental, social y de gobernanza.

Para su desarrollo se tomaron los siguientes referentes:

- Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales sobre Conducta Empresarial Responsable.
- Los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos de ONU.
- La Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre información sobre sostenibilidad por parte de las empresas, y el Reglamento Delegado UE que incluye las Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (NEIS).
- El Real Decreto Legislativo 1/2010 sobre Sociedades de Capital y el Código de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

A continuación se describen las principales políticas globales con las que el Grupo gestiona sus aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo en términos de contenido, alcance, responsabilidad y referentes:

Ambientales

- **Política de medioambiente:** estructura los compromisos y el enfoque ambiental de LLYC en tres ejes de acción: compra responsable, economía circular y oficina sostenible. Referenciada en el Pacto Mundial, se rige por principios de cumplimiento normativo, gestión de riesgos, beneficio mutuo y mejora continua. De aplicación global a todas las oficinas del Grupo, su gestión es responsabilidad de la Dirección Global Brand & ESG. Está disponible en la web del Grupo y en el canal corporativo interno.
- **Política de compra responsable:** fomenta la competitividad, eficiencia y reputación integrando criterios ambientales y sociales (energía renovable, impacto social, productos certificados) en las decisiones de compra de todas las oficinas de LLYC. Comunicada a proveedores y grupos de interés, es responsabilidad de la Dirección Global Brand & ESG y está disponible en la web y canales internos
- **Política de renovación de activos y economía circular:** busca reducir el impacto ambiental de la Compañía a través de la reducción de residuos derivados de su uso de equipos electrónicos, al establecer un protocolo para alargar su vida útil más allá de su funcionamiento óptimo para las necesidades de prestación de servicios. Es responsabilidad de la Dirección de IT y está disponible internamente en los canales corporativos.

Políticas Sociales

- **Política contra el acoso sexual y por razón de sexo:** establece un marco riguroso de prevención y actuación contra el acoso para erradicar la violencia y garantizar la dignidad,

detallando herramientas de apoyo, procedimientos de investigación y sanciones. De alcance global para todo el personal y terceros en cualquier espacio laboral, se referencia en normas de la UE, España y la OIT. Su responsabilidad ejecutiva recae en las Direcciones Global y Regionales de Talento, siendo el área de Talento quien asegura su implementación. Está disponible en la web del Grupo y en el canal corporativo interno.

- **Compromiso de igualdad e inclusión:** esta declaración global define la cultura de diversidad de LLYC aplicable a todos los procesos de la firma, permitiendo ajustes locales. Mediante pilares y compromisos concretos, busca garantizar la igualdad de oportunidades, la no discriminación, la excelencia y el bienestar. Su meta es integrar las diferencias para eliminar barreras y crear un entorno de confianza y respeto mutuo. Está disponible en la web del Grupo y en el canal corporativo interno.
- **La Fórmula:** define el modelo de relación laboral y la propuesta de valor (EVP) de LLYC bajo los principios Life, Well-being y Growth, regulando aspectos como la flexibilidad, desconexión y la formación. Su objetivo es empoderar al empleado para lograr una integración real vida-trabajo (Work Life Integration) que impulse el bienestar y la productividad. De alcance global pero con adaptación local a cada país, su implementación es responsabilidad del Área de Talento. Está disponible en el canal corporativo interno.

Gobierno Corporativo

- **Política de prevención de delitos, lucha contra la corrupción y el blanqueo de capitales.** Establece un sistema global de tolerancia cero ante delitos, corrupción y blanqueo para todos los profesionales y terceros del Grupo, supervisado por Comités de Cumplimiento designados por el Consejo de Administración,. Basada en el Código Penal español y la Ley 10/2010, define controles y canales de denuncia (email e intranet) y exige la aceptación escrita obligatoria de socios y administradores. Está disponible en la web del Grupo y en el canal corporativo interno.
- **Políticas de seguridad de la información.** Regulan la protección integral de la información de LLYC (verbal, impresa o electrónica) aplicable a todos los empleados y socios comerciales en cualquier ubicación. Está alineada con el estándar ISO/IEC 27002:2013,. Gestionada por el Comité de Seguridad, las políticas que la integran son aprobadas por el Comité de Dirección, orientadas a la evaluación y tratamiento de los riesgos. Está disponible en el canal corporativo interno.
- **Protocolo de uso de herramientas IA.** Establece pautas para el uso de herramientas de IA generativa en LLYC, definiendo usos permitidos y prohibidos. Aplica a toda actividad relacionada con la firma y clientes, autorizaciones, permisos y formación específica. Se rige por los principios de ética y transparencia internos, prohibiendo compartir información

confidencial o personal y obligando a la supervisión humana de los resultados. Está disponible en el canal corporativo interno.

Otras políticas destacadas en este ámbito son la Política de privacidad, la de Comunicación con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto y de difusión de información económico-financiera, no financiera y corporativa y el Protocolo de sucesión del Presidente y Consejero Delegado.

2. RESUMEN EJECUTIVO

LLYC concibe la sostenibilidad (económica, social y ambiental) como una estrategia de impulso del negocio y de construcción de valor a largo plazo. En un contexto global de profunda tensión y transformación, tiene un impacto directo y cuantificable en el negocio y en la confianza de nuestros clientes, inversores y en todos los que forman parte de LLYC.

Nuestra condición de compañía cotizada en BME Growth desde 2021 nos obliga a ser transparentes y rigurosos. Entendemos que el crecimiento sostenible se construye con coherencia y propósito. A continuación destacamos los principales hitos de 2025, que nos ayudarán a seguir mirando adelante con ambición:

- En un entorno de disrupción tecnológica e innovación, la anticipación a los riesgos de seguridad de la información se ha consolidado como una prioridad de nuestro gobierno corporativo en términos de confianza, continuidad del negocio y como base para el despliegue en el uso de la IA. Hemos obtenido la certificación ISO 27001:2022 de Seguridad de la Información. La evolución de nuestro Sistema de Gestión de la Información (SGSI), basado en un modelo Cloud-Centric, se ha visto reforzado globalmente durante este año. Nuestros estándares y protocolos de seguridad se extienden de manera efectiva a toda la compañía, lo que garantiza una gobernanza homogénea con independencia de la ubicación geográfica de las operaciones.
- Un año más nos anticipamos al hito marcado para el 30 de junio de 2026 por la Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres ya que 50 % de posiciones del Consejo de Administración siguen siendo ocupados por mujeres, que también ocupan un 49,5% de los perfiles executive.
- Desde la fundación de la compañía, hace ahora 31 años, la inclusión de talento diverso es el núcleo estratégico que impulsa nuestra competitividad, alimenta nuestro crecimiento y proyecta nuestro liderazgo en el mercado. Celebramos la diversidad y el valor único de cada individuo, aceptamos las diferencias y nos comprometemos a construir una sociedad más inclusiva, justa y mejor. En 2025 avanzamos en nuestro compromiso con la Diversidad,

igualdad e inclusión, con el lanzamiento de nuestro Marco Global de DE&I 2025-2027, apoyado en seis objetivos clave y con un especial énfasis en el liderazgo como motor de cambio.

- Seguimos consolidando nuestro ambicioso plan de desarrollo del Talento para empoderar el crecimiento del equipo a través de un enfoque integral que combina la excelencia técnica, el liderazgo transformador y la innovación tecnológica.
 - En el ámbito de la formación, como resultado de nuestro plan de formación ejecutado a nivel global y local, durante 2025 se impartieron 21.483 horas de formación, y se desarrollaron nuevas ediciones de nuestros programas Challengers 2.0 (506 profesionales junior) y Emerging Leaders (28 participantes). Además, en 2025 destacamos el lanzamiento del programa Management Growth Academy (220 líderes formados), dirigido a los perfiles profesionales más senior enfocado en reforzarlos en aspectos de liderazgo, finanzas, ventas e innovación, y Train for Trainers (23 participantes), para desarrollar formadores internos Y seguimos desarrollando nuestro ecosistema de formación con ESADE, Speexx y LinkedIn Learning.
 - Respecto al año anterior, en 2025 alcanzamos un total de 100 promociones, 62% de ellas mujeres. El proceso de performance review de 2025 se lleva a cabo con un nuevo enfoque que da mayor peso a comportamientos esperados basados en nuestros valores (excellence, togetherness y bold ambition), desarrollados en 2024, tras la revisión de nuestro Diccionario de Competencias en 2025.
- Lanzamos y desplegamos el Culture Deck, un espacio vivo en el que destilamos la esencia de la compañía, para reforzar nuestra cultura y experiencia de empleado tras el crecimiento inorgánico que hemos experimentado en los últimos años mediante la adquisición e integración de siete firmas en cinco países desde 2021 y el cambio en el modelo de negocio iniciado en 2024, y para visibilizar el legado estratégico de nuestro fundador, José Antonio Llorente.
- Hemos desarrollado nuestra Senda de Descarbonización, como evolución en el proceso de medición de la Huella de Carbono que empezamos en 2023. Nos hemos dotado de una hoja de ruta que recorrer hacia un modelo de negocio Net-Zero en 2050, fijando objetivos, palancas, y acciones. Por segundo año hemos medido las emisiones de la movilidad de nuestros empleados, lo que nos ayuda a entender cómo se produce ahora y cuáles son los retos, para poder diseñar medidas adecuadas.

- Como socios estratégicos en Marketing y Corporate Affairs, nuestros clientes continúan estando en el centro. En 2025 hemos seguido promoviendo herramientas internas para asegurarlo. La plataforma digital para la detección precoz de posibles problemas en la relación con el cliente y el refuerzo del Sistema de asignación de consultores a los proyectos, nos permite seguir acompañando a nuestros clientes para afrontar sus desafíos desde soluciones globales. Los resultados de la encuesta realizada respecto a 2025 indican un alto nivel de satisfacción de los clientes, un 8,2 sobre 10.
- En el actual contexto de aceleración de la digitalización, y desde la apuesta por la tecnología como impulsora de los negocios, asegurar soluciones innovadoras y la calidad de los resultados son pilares fundamentales para LLYC. En 2025 se han abordado 18 proyectos, consolidando la Inteligencia Artificial como el motor central de nuestra eficiencia operativa y estratégica, y que refuerzan nuestra capacidad de aportar valor a clientes en soluciones de áreas como asuntos públicos y riesgos regulatorios, comunicación y generación de contenidos y marketing, *data & insights*.
- En 2025, hemos recibido un total de 78 premios como muestra de la creatividad y eficacia de los proyectos presentados. Además, hemos sido reconocidos en diferentes rankings y certámenes, situándonos entre las Top 30 PR Agencies a nivel mundial según PRWeek.

3. INFORMACIÓN AMBIENTAL

3.1. ÓRGANOS RESPONSABLES EN MATERIA DE MEDIO AMBIENTE

La toma de decisiones y el desarrollo y seguimiento de proyectos en materia ambiental corresponden a la Dirección Global de Brand & ESG, ubicada bajo la Dirección de Operaciones. Los órganos de gobierno de la Compañía tienen las atribuciones que se describen en el apartado 1.3.3 Gestión de la sostenibilidad.

Como establece la Política de medioambiente, la dirección corporativa es responsable, con el Controller del Grupo, de impulsar las Políticas y el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad marcados, y de proponer cambios y nuevas propuestas al Comité Ejecutivo global.

Los equipos de sostenibilidad en las operaciones tienen atribuciones específicas, como el seguimiento y evaluación de la Política de compra responsable, el registro de información para la medición de la huella de carbono y la implementación de acciones relacionadas con los ejes de oficina responsable y economía circular de la Política de medioambiente.

LLYC cuenta con equipos localizados en todas las operaciones del Grupo, integrados por personal del departamento financiero y administración de oficinas. La coordinación se realiza mediante un sistema de seguimiento según el Manual de prácticas para las oficinas, las Orientaciones de sostenibilidad ambiental para cambio de oficina o reformas/remodelaciones, y el protocolo de seguimiento para la medición de consumos y de huella de carbono, liderado por el equipo operativo de la dirección global de Brand & ESG.

3.2 EFECTOS AMBIENTALES DE NUESTRA ACTIVIDAD

La actividad de LLYC se desarrolla fundamentalmente en oficinas de 12 países, situadas en espacios urbanos. Esto circunscribe los efectos ambientales de la actividad al consumo de recursos (energía y material de oficina) y los residuos propios de su operativa, y a los derivados de los desplazamientos y viajes de negocios que se realizan. A esto hay que sumar los aparejados a las actividades de organización de eventos, campañas y producciones, tanto en su propio nombre como por cuenta de clientes, y del uso de tecnología y servicios digitales (equipos, centros de datos, servicios digitales e IA).

Como pone de manifiesto el análisis de materialidad realizado en 2024, resulta especialmente significativo el consumo de energía asociado a los centros de datos, con implicaciones asociadas en materia de cambio climático, consumo de agua y contaminación. El uso de esta infraestructura es imprescindible para apoyar la apuesta de la compañía por la transformación digital y el uso de tecnologías exponenciales, internamente y en sus soluciones a clientes. Este aspecto se recoge en el apartado 5.3 Gobernanza de la IA.

En relación a un eventual impacto negativo en el medioambiente, LLYC no cuenta con ninguna sanción medioambiental en 2025 o años anteriores.

3.3 POLÍTICAS AMBIENTALES

Política de medioambiente

Tal y como se describe en el apartado 1.5 Principales políticas del Grupo, actúa como paraguas de las políticas ambientales, e incluye los principios que orientan la gestión de LLYC en esta área:

- **Cumplimiento legal de la normativa ambiental** de ámbito nacional, local y sectorial, y gestión de riesgos ambientales, anticipando estos riesgos que se deriven de la actividad.
- **Cumplimiento de los compromisos** recogidos en las políticas corporativas, que toman como referencia los diez principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

- **Beneficio mutuo en la relación con clientes y empleados**, adaptándose a las expectativas de nuestros clientes, profesionales y otros stakeholders, fomentando el beneficio mutuo en esta relación.
- **Mejora continua**. La gestión ambiental de nuestro negocio es una oportunidad para la mejora continua de la Firma y su liderazgo en el mercado.

La Política se articula a través de tres líneas de acción:

- **Compra responsable**. Introducir criterios de compra responsable en la selección de proveedores y suministros. Concretamente, la compra responsable implica, en todo caso, la inclusión de criterios de selección de suministros y productos ecoeficientes, biológicos y con alto impacto social y compromiso ético- social; y la inclusión progresiva de criterios de bajo consumo en adquisición de equipos de tecnología. Este principio se articula a través de la Política de compra responsable definida con mayor detalle a continuación.
- **Economía circular**. Avanzar hacia la implantación de un modelo de economía circular, reduciendo las materias primas que utilizamos, empleando materiales de origen más sostenible e implementando en todas nuestras oficinas un plan de gestión de residuos que promueva el reciclaje.
- **Oficina sostenible**. Nos comprometemos a medir nuestra huella de carbono e implementar acciones para reducirla hacia el objetivo de una neutralidad en carbono en línea con el Acuerdo de París. Trabajaremos para reducir nuestro consumo energético, fomentar la movilidad sostenible, y promover buenas prácticas entre nuestros proveedores.

Política de compra responsable

El objetivo de esta Política es la creación de valor medioambiental y social tanto para la adquisición de bienes como para la contratación de servicios.

Con la adopción de esta política, también descrita en el apartado 1.5 Principales políticas del grupo, LLYC aspira a participar en la mitigación del impacto ambiental de su actividad, fomentando igualmente la competitividad y eficiencia de los procesos, la mejora de su impacto social y su reputación e identidad frente a sus stakeholders.

Según esta política, en dichos procesos se atenderá, además de a los criterios adecuados en función del producto o servicio, a, entre otros, los criterios ambientales y sociales, tales como menor consumo

de energía y fomento del uso de fuentes de energías renovables, la contratación de empresas con impacto social o la compra de productos certificados o con trazabilidad, ecoeficientes o biológicos, entre otros.

Esta Política se da a conocer a los grupos de interés de la Compañía, por ejemplo a proveedores y contratistas, a través de la página web, y se espera de ellos el cumplimiento de estándares básicos vinculados al comportamiento ético y al respeto a los derechos humanos, laborales, seguridad y salud en el trabajo y medioambiente. Esta política es de aplicación para todas las compañías de LLYC, sin excepción.

El Grupo, que no forma parte de índices de referencia alineados con el Acuerdo de París ni participa en mercados de carbono, es consciente de la importancia que el entorno y su conservación tienen para el conjunto de la sociedad de la que forma parte.

3.3 CLIMA Y ENERGÍA

3.2.1 Análisis de riesgos relacionados con el clima¹

Marco del análisis

La Compañía realizó en 2024 un análisis de riesgos y oportunidades físicas y de transición relacionadas con el clima para tener una visión integral sobre los potenciales efectos negativos y positivos del cambio climático sobre el negocio, e identificar medidas de adaptación y mitigación. Este análisis se realizó con apoyo de una consultora experta externa, bajo las recomendaciones de divulgación financiera del Task Force for Climate Disclosure (2017). El análisis se ha centrado en las instalaciones de la compañía, como empresa que desarrolla su actividad en servicios profesionales de Marketing y Corporate Affairs, según las características del negocio y la organización, y la ubicación de estas instalaciones. Se realiza seguimiento de este análisis para su actualización en el caso de que cambien las características de la compañía y las instalaciones.

Los riesgos relacionados con el cambio climático se clasifican en dos grandes grupos: de transición, asociados al proceso de transición a una economía baja en carbono, y físicos, aquellos a los que se enfrenta la organización como consecuencia de la gravedad de los eventos climáticos extremos y los desastres naturales, clasificados a su vez en agudos y crónicos.

¹ Información sobre la estimación del impacto financiero de los riesgos asociados al cambio climático (Ley 7/2021, de 20 de mayo, sobre cambio climático y transición energética)

La selección de los escenarios está basada en las recomendaciones del TCFD y la calidad de las bases de datos² para las ubicaciones geográficas de las instalaciones LLYC. Considerando estos dos criterios, los escenarios que se han escogido, definidos en el quinto informe del IPCC, son los siguientes:

- Escenario RCP 4.5 que contempla la estabilización de las emisiones actuales
- Escenario RCP 8.5 en el que las emisiones de GEI tienen la mayor concentración ya que se mantiene el ritmo actual de emisión.

Para el estudio de los riesgos físicos climáticos de LLYC se ha establecido un horizonte temporal de 10 años, hasta el año 2034.

Identificación de los riesgos climáticos para LLYC

A continuación se sintetizan los riesgos climáticos identificados, que tienen en cuenta las características y el negocio de la organización, y las definiciones de riesgos relacionados con el cambio climático:

Tabla 7. Riesgos climáticos

RIESGOS DE TRANSICIÓN	RIESGOS FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none"> ● Riesgos políticos y legales ● Riesgos de mercado ● Riesgos tecnológicos ● Riesgos reputacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Riesgos crónicos relacionados con variaciones de temperatura: aumento y disminución de la temperatura. ● Riesgos agudos relacionados con temperatura (olas de calor y frío), viento (huracanes o ciclones) y agua (inundaciones).

Fuente: LLYC, elaboración propia.

Identificación de oportunidades relacionadas con el cambio climático

Los grupos de oportunidades climáticas identificadas para LLYC están vinculadas a su capacidad de adaptarse a las tendencias globales hacia la sostenibilidad, la transición energética y el cumplimiento de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza).

² La información se ha extraído de la herramienta interactiva desarrollada por la Unión Europea, Copernicus Interactive Atlas <https://atlas.climate.copernicus.eu/atlas>

Se han identificado las siguientes:

- Expansión de servicios relacionados con sostenibilidad y ESG
- Asesoría en transición energética y economía circular
- Promoción de tecnología sostenible
- Innovación en comunicación digital
- Construcción de una reputación como socio estratégico en sostenibilidad
- Crecimiento en mercados internacionales
- Innovación en métricas de impacto y transparencia

Evaluación cualitativa del impacto potencial de riesgos y oportunidades climáticas

Se presentan a continuación los posibles impactos resultantes de la materialización de los riesgos físicos identificados:

Tabla 8. Evaluación cualitativa del impacto potencial de los riesgos físicos

TIPO DE RIESGO	IMPACTO POTENCIAL
Agudos (inundaciones, huracanes, olas de calor, heladas)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interrupción de operaciones debido a daños en infraestructuras físicas. ■ Pérdida de conectividad o acceso limitado a servicios esenciales. ■ Incremento en costos operativos para adaptarse a condiciones climáticas extremas. ■ Incremento en los gastos operativos derivados de la adopción de infraestructuras sostenibles
Crónicos (incrementos y disminuciones de temperaturas)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cambios en la demanda de servicios de consultoría relacionados con sostenibilidad. ■ Necesidad de desarrollar estrategias de adaptación para clientes más afectados por cambios estructurales en sus sectores.

Fuente: LLYC, elaboración propia.

En cuanto a los riesgos de transición los posibles impactos identificados son los siguientes:

Tabla 9. Evaluación cualitativa del impacto potencial de los riesgos físicos

RIESGO	TIPO DE RIESGO	IMPACTOS CUALITATIVOS POTENCIALES EN EL NEGOCIO
Políticos y legales	Endurecimiento de la normativa y legislación asociada al cambio climático, en Europa y España, para el desarrollo de actividades de procesamiento de datos para Deep learning e IA.	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de integrar criterios climáticos y de sostenibilidad en los servicios ofrecidos. • Adaptación de su propia estrategia corporativa para cumplir con requisitos regulatorios, como la reducción de su huella de carbono.
Tecnológicos	Necesidad de adaptación de las operaciones y tecnología bajo un contexto de transición hacia prácticas más sostenibles y con menores emisiones de carbono. El riesgo más significativo, de carácter moderado, se refiere a los costes de sustitución o adaptación de tecnologías.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la competitividad, pero también los costos de mantenerse al día con las tecnologías más sostenibles. • Incremento en los gastos operativos derivados de la adopción de tecnologías sostenibles.
Mercado	Se centran en varios factores que afectan tanto la demanda de servicios como la competitividad y posicionamiento en el sector. Estos riesgos se han valorado en su conjunto con carácter moderado.	
Reputacionales	Están relacionados con el compromiso de LLYC con la sostenibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de pérdida de confianza si no lidera con el ejemplo en sostenibilidad. Es el más significativo, valorado con carácter moderado. • Oportunidad de reforzar su marca al demostrar liderazgo en acción

		climática y sostenibilidad corporativa.
--	--	---

Fuente: LLYC, elaboración propia.

El riesgo de transición más alto se ha identificado en relación con la Directiva de Eficiencia Energética, vinculado con el servicio de Deep Learning e IA que desarrolla la organización. LLYC tiene arrendados los servicios de almacenamiento y proceso de datos a otras empresas, pero dada la relevancia para el negocio de LLYC, la importancia que podría tener esta actividad en la mitigación contra el cambio climático y su implicación en la sostenibilidad, LLYC ha considerado importante el incremento de las exigencias normativas vinculados con esta actividad. El resto de los riesgos de transición son moderados.

En el caso de los riesgos físicos, los más relevantes son los relacionados con el incremento de temperatura, seguido de los vinculados a inundaciones y huracanes, dada la ubicación de las instalaciones de la compañía.

En el caso de las oportunidades, su aprovechamiento no solo beneficiaría el negocio de LLYC al atraer más clientes y generar nuevas líneas de ingresos, sino que también permitiría a la empresa consolidar su reputación como un actor clave en el desarrollo de soluciones sostenibles.

Gobernanza y gestión de los riesgos climáticos

El Consejo de Administración de LLYC es el órgano máximo responsable de supervisar la implementación de políticas y estrategias relacionadas con la sostenibilidad y los riesgos climáticos. Además, el Comité de Auditoría, junto con el Comité de Dirección y un auditor interno, participa en la supervisión y evaluación de los riesgos, incluido el cambio climático, dentro de la estructura de control interno.

La Dirección Corporativa de LLYC, junto con los responsables de oficinas locales, lidera la implementación de la Política de sostenibilidad y de la Política de medioambiente, enfocadas en minimizar el impacto ambiental, gestionar los riesgos y asegurar el cumplimiento de objetivos sostenibles.

Integración en el proceso de gestión de riesgos

Los riesgos climáticos están integrados en el modelo de gestión de riesgos general de LLYC y son revisados periódicamente por el Comité de Auditoría y el Comité de Dirección. La información sobre los riesgos y oportunidades climáticos es compartida con el Consejo de Administración, garantizando que se implementen controles y estrategias adecuadas para mitigar estos riesgos.

Los resultados de este análisis de riesgos y oportunidades relacionadas con el clima se han incorporado al proceso de identificación como parte del análisis de doble materialidad realizado en 2024, y en otros procesos de la compañía durante 2025.

De cara a la su mitigación e integración en la estrategia de sostenibilidad de LLYC y en la gestión de las áreas con las que se relacionan se han diseñado acciones para su ejecución y seguimiento en el corto, medio y largo plazo, de forma integrada con otras medidas en marcha para la gestión ambiental de la compañía.

3.2.2 Energía

Desde 2023 en LLYC medimos, hacemos seguimiento y reportamos los consumos de energía (electricidad y carburantes) y llevamos a cabo acciones para impulsar su reducción.

Las medidas de teletrabajo impulsadas desde 2020 se han seguido manteniendo dentro del modelo de trabajo híbrido de la compañía, lo que genera un consumo de energía sostenido. En 2025, el consumo de electricidad a nivel global ha incrementado en un 21,64% en comparación con 2024, y el de carburantes se ha reducido.

Tabla 10. Consumo de energía eléctrica y carburante

	2025	2024	2025 vs. 2024 (%)
Consumo de electricidad (kWh)	772.649,18 (1)	635.194,20 (3)	+ 21,64 %
Consumo de carburantes (litros)			
- Gasolina	4.790,79	4.843,78 (2) (3)	-1,09 %
- Diésel	1.056,58	1.608,63(2)	-34,32 %

Fuente: LLYC, elaboración propia.

(1) Los datos de la oficina de Miami y Zeus by LLYC se han estimado teniendo en cuenta el consumo total del edificio, tomando en cuenta el área de la oficina con respecto a la del edificio. En el caso de Lambert también se ha estimado, de acuerdo al precio promedio por kWh en Michigan.

(2) Los datos de 2024 han sido actualizados, se han reemplazado algunos consumos estimados por reales.

La oficina de LLYC en Lisboa incorporó en 2025 la contratación de energía renovable. Este consumo, junto con el de la oficina de Zeus by LLYC en Valencia, que dispone de paneles solares, supone un 11% de consumo de energía renovable (74.251 kWh).

Las medidas de eficiencia energética en las instalaciones se apoyan en la Política de compras y la gestión del Área de IT, y las orientaciones de sostenibilidad para el mantenimiento de las oficinas:

- El 100% de los ordenadores portátiles de las operaciones son energéticamente eficientes, excepto en el caso de Zeus by LLYC (83%). En el caso de las operaciones de Madrid, China by LLYC, Barcelona, Lisboa, Perú y República Dominicana cuentan con certificado Energy Star. Se está trabajando en la recopilación de datos de Lambert by LLYC.
- Respecto a pantallas, el 100% cuentan con certificación Energy Star en las operaciones de Madrid, China by LLYC, y Latam Norte y Sur, excepto en Perú (70% de los adquiridos en 2025). El 100% de las pantallas de la operación en Miami son eficientes (A). Se está trabajando en la recopilación de datos de Lambert by LLYC.
- Las impresoras de Madrid, Argentina, Brasil, Ecuador, Chile y Colombia cuentan con certificación Energy Star. El 100% de las impresoras en Perú, Panamá, República Dominicana y México cuentan con calificación de eficiencia energética, y el 50% en Portugal. Zeus by LLYC no usa impresoras.
- El 100% de los electrodomésticos de las oficinas en Madrid, Argentina, Brasil, Perú, Ecuador, Chile, Panamá, República Dominicana y México cuentan con calificación energética A o B. Se está trabajando en la recopilación y actualización de datos de Portugal, Miami y Lambert by LLYC.
- Las oficinas de Portugal, Perú, Ecuador, Chile, Panamá y República Dominicana cuentan con 100% de iluminación LED. En Argentina y Brasil el % es de 85 y 80 respectivamente, entre 30 y 50% en Barcelona, Colombia, México y Madrid. Se está trabajando en la recopilación y actualización de datos de China by LLYC, Zeus by LLYC, Lambert by LLYC y Miami .
- En los despachos y salas de reuniones exteriores de la oficina de Madrid existen estores que regulan la luz y la temperatura exterior.
- En la oficina de Madrid, la climatización funciona a través de un sistema combinado entre el central del edificio, que usa el calor de su maquinaria para reducir el gasto en invierno y cuenta con un sistema de refrigeración responsable en verano, y el sistema de climatización de la oficina, que apoya al del edificio, pero con un uso menos intensivo.

- Las oficinas de Miami y México están operando en edificios con certificaciones de Green Building Rating System otorgadas por The Green Building Certification Institute.

En relación a los centros de datos, nuestra arquitectura tecnológica se basa en un modelo Cloud-Native de hiperescala. Al centralizar nuestra operativa en proveedores como Google Cloud, aprovechamos sus infraestructuras de alta eficiencia. Priorizamos el uso de APIs y modelos optimizados, que consumen menor capacidad de cómputo, y por tanto menos energía y agua.

3.2.3 Huella de carbono

Desde 2023 LLYC calcula su huella de carbono a nivel de operaciones para todo el Grupo, conforme a las directrices del protocolo GHG Protocol (Greenhouse Gases Protocol) y acorde con los principios del estándar ISO 14064-1:2018, Inventario de Gases de Efecto Invernadero (GEI) de la Organización. Las emisiones asociadas al consumo de energía de los centros de datos no están sujetas a control directo por parte de la compañía y no se incluyen en este cálculo.

LLYC ha calculado la huella de carbono correspondiente a 2025 para las sociedades que constituyen su perímetro, a excepción de Digital Solvers by LLYC, compañía adquirida durante 2025.

Para la obtención de la información correspondiente a 2025, igual que para ejercicios anteriores, se ha realizado la caracterización de los procesos y la recopilación de los datos relacionados con cada uno de los tres alcances, para posteriormente desarrollar los cálculos a través de la herramienta tecnológica del proveedor externo, GreeMko, utilizando las métricas oportunas.

Los responsables de facturación y de medio ambiente ingresan los datos provenientes en las fuentes correspondientes (facturas y encuesta de movilidad) en la herramienta de medición con periodicidad trimestral y anual. Para los casos en que los gastos a ingresar no están disponibles, se realizan estimaciones que se recogen en las notas a pie de tabla. Esto da como resultado la huella de carbono de las actividades llevadas a cabo por LLYC, expresada en tCO₂e. El proceso y los datos no se someten a verificación externa, más allá de las comprobaciones que realiza el proveedor de la verificación de este Estado de Información no Financiera, conforme a su normativa de referencia.

Tabla 11. Emisiones (tCO₂e)

DATOS 2024	TOTAL EMISIONES (tCO ₂ e)
Alcance 1: Emisiones directas	16,14 (1)
Alcance 2: Emisiones indirectas consumo electricidad	192,59 (1)
Alcance 3: otras emisiones indirectas (3)	1.143,92 (1)
Total emisiones (2)	1.352,51 (1)

DATOS 2025	TOTAL EMISIONES (tCO ₂ e)
Alcance 1: Emisiones directas	14,48
Alcance 2: Emisiones indirectas consumo electricidad	228,48
Alcance 3: otras emisiones indirectas (3)	963,27
Total emisiones (2)	1.206,24

DIFERENCIA 2024- 2025	DIFERENCIA EMISIONES (%)
Alcance 1: Emisiones directas	-10,27%
Alcance 2: Emisiones indirectas consumo electricidad	+18,64%
Alcance 3: otras emisiones indirectas	-15,80%
Total emisiones (2)	-10,81%

Fuente: LLYC, elaboración propia.

- (1) Algunos datos de 2024 han sido actualizados.
- (2) El cálculo se ha realizado con un estimado del consumo de agua para las oficinas de México, Panamá, República Dominicana, Argentina y Zeus en Valencia, para todo el año, ya que no tenían disponible este dato al cierre de este informe. La estimación de estos datos se ha calculado a partir de la media de agua global por empleado de las oficinas que disponían de estos datos.
- (3) El cálculo de la Categoría Movilidad de empleados correspondiente a 2025 no incorpora a Digital Solvers, por no estar incluida todavía en el cálculo de la Huella de Carbono.

Según se indica en las cuentas anuales, todas las sociedades del perímetro de consolidación son sociedades dependientes, es decir, se mantiene el control sobre ellas. Por lo tanto, se han incluido completas en el cálculo de la huella de carbono. LLYC no cuenta con empresas asociadas, empresas en participación, filiales no consolidadas (entidades de inversión) y acuerdos contractuales en acuerdos conjuntos que no están estructurados a través de una entidad (es decir, operaciones y activos controlados conjuntamente) que se pudieran incluir en función de la proporción correspondiente.

3.2.4 Senda de descarbonización³

En LLYC incorporamos nuestro compromiso con la neutralidad climática y el Acuerdo de París en nuestra Política de medioambiente (2021) y nuestra Política de sostenibilidad (2023). En los últimos años venimos implementado acciones para medir nuestras emisiones según GHG protocol y para reducirlas. Estos avances se describen en los apartados 3.2.2 Energía, 3.2.3 Huella de carbono y 3.3. Economía circular y uso sostenible de los recursos.

En 2025 desarrollamos la senda de descarbonización de la Compañía con alcance a todas nuestras operaciones, orientada hacia un modelo de negocio Net-Zero a 2050. Se ha desarrollado con el apoyo de una consultora experta externa.

Su objetivo es definir las metas, medidas y mecanismos de implementación necesarios para reducir progresivamente las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de LLYC en línea con las tendencias internacionales del Acuerdo de París, los estándares de la Science-Based Targets initiative (SBTi).

Para garantizar su solidez y credibilidad, se ha diseñado conforme a las recomendaciones del Transition Plan Taskforce (TPT), que define el marco para planes de transición climática creíbles y comparables y se encuentra apoyado en los European Sustainability Reporting Standards (ESRS), con apoyo de una consultora experta externalizada.

El plan establece objetivos de reducción cuantitativos basados en intensidades de emisión permitiendo un seguimiento fiel en un entorno de crecimiento inorgánico.

Se han definido los siguientes hitos para alcance 1+2, tomando como año base 2023:

- 2028, reducción de 25%.
- 2030, reducción del 35%.
- 2040, reducción del 60%.
- 2050, reducción final del 95%.

Para facilitar el seguimiento y la utilidad como hoja de ruta, y en cumplimiento del RD 2014/2025 se han fijado los hitos a 2028 (25%) y a 2030 (35%), en relación al año base y a los ciclos de planificación estratégica de LLYC.

Para la implementación de la senda se han establecido medidas asociadas a las palancas de transición energética, eficiencia energética en oficinas, combustibles y climatización y gobernanza.

³ Información sobre objetivos y palancas de descarbonización en cumplimiento del Real Decreto 214/2025 por el que se crea el registro de huella de carbono, compensación y proyectos de absorción de dióxido de carbono y por el que se establece la obligación del cálculo de la huella de carbono y de la elaboración y publicación de planes de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

El liderazgo de implementación de la Senda de Descarbonización en LLYC recae en la dirección global de Brand & ESG, que depende de la Dirección de Operaciones de la compañía, encargadas de facilitar su seguimiento por los órganos de gobierno y gestión de la compañía.

LLYC ha fijado internamente objetivos para el Alcance 3. para los tres hitos de tiempo, con referencia a 2024 (ejercicio en el que se incorporó a la medición la Categoría 7 Movilidad de empleados) y ha identificado siguientes pasos para preparar y abordar las palancas y acciones definidas.

3.3 ECONOMÍA CIRCULAR Y USO SOSTENIBLE DE RECURSOS

LLYC se enfoca en la minimización de la generación de residuos, gestionando adecuadamente los derivados de la actividad en las oficinas (papel, cartón y toners) y poniendo en práctica campañas de reciclaje.

La Compañía cuenta con un programa de manejo y disposición de residuos que tiene como componentes la separación, clasificación y reciclado de dichos residuos, en el cual se informa a los empleados del procedimiento a seguir a la hora de arrojar algún desperdicio.

Cada año se fortalece este proceso de concienciación y la cultura corporativa en materia ambiental, a partir de información y difusión de mensajes relacionados con el cuidado del medioambiente.

USO SOSTENIBLE DE RECURSOS

LLYC es consciente de la necesidad de usar de manera responsable los recursos y por esta razón llevamos a cabo diferentes prácticas para fomentar el uso sostenible de los mismos. Entre otras iniciativas puestas en marcha, destacan las siguientes:

1. Cero papel

LLYC trabaja por la reducción del consumo de papel en sus oficinas a través de medidas como nóminas digitales o firma electrónica en todas las operaciones del Grupo, minorando así su huella de carbono por medio de la reducción y ahorro de papel. Además, se utiliza papel con certificación PEFC.

En las oficinas de Europa continuamos con políticas e-Follow: el documento solo se imprime cuando el usuario está en la impresora, reduciendo el número de impresiones no deseadas y documentos olvidados sin recuperar, lo que tiene impacto en eficiencia de consumos (más información sobre las características de las impresoras en el apartado 3.2.2 Energía) y en seguridad de la información.

En 2025 se ha consumido un total de papel con certificación PEFC de 620,15 kg, en comparación con el año 2024, con un consumo de 676,30 kg. Ha disminuido el consumo en un 8,30%.

2. Reducción de materiales de un solo uso o plásticos innecesarios

Las oficinas priorizan materiales reutilizables o fabricados con material reciclado y evitan los materiales de un solo uso y materiales fabricados con plástico innecesario como: botellas de agua, cubertería y vajillas de plástico o papel, y productos promocionales, entre otros.

Consumo de recursos: agua

El compromiso con la gestión y uso responsable del agua como recurso de uso en su actividad está incluida en la Política de Sostenibilidad de LLYC. Por la naturaleza de las actividades que realiza la Compañía (Marketing y Corporate Affairs), este uso se produce en oficinas y centros de datos de terceros en la nube. La compañía no recicla ni reutiliza agua. Tal y como se refleja en el análisis de doble materialidad, no es un tema material para la Compañía.

El consumo de agua que se realiza en las oficinas está relacionado con las propias del consumo de las personas que trabajan en LLYC (saneamiento e hidratación) y la limpieza de las instalaciones, equivalente al que se realiza en el hogar y procedente de la red de abastecimiento municipal correspondiente al emplazamiento de cada operación. En este sentido, la compañía no ha planteado un objetivo de reducción. No obstante, la compañía desarrolla medidas para fomentar y facilitar un consumo eficiente. En el año 2025, el consumo por empleado decreció a 2,32 m³ (2,53 m³ en 2024).

En relación a los centros de datos, y como ya se ha explicado en relación al consumo de energía, nuestra arquitectura tecnológica se basa en un modelo Cloud-Native de hiperescala. Al centralizar nuestra operativa en proveedores como Google Cloud, aprovechamos sus infraestructuras de alta eficiencia. Priorizamos el uso de APIs y modelos optimizados, que consumen menor capacidad de cómputo, y por tanto menos energía y agua.

Gestión y disminución de residuos

En las oficinas de LLYC se generan principalmente residuos asimilables a urbanos, como envases, papel, vidrio o residuos orgánicos, además de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, luminarias y pilas, que se reemplazan cuando es necesario. El Grupo no produce residuos peligrosos de ningún tipo en el marco de sus actividades habituales.

1. En el caso del papel, la documentación confidencial cuenta con certificado de destrucción y reciclaje, mientras el resto se envía a reciclado. En todas las oficinas del Grupo, se utilizan los sistemas de reciclaje del edificio.
2. Para el reciclaje de consumibles de impresoras, pilas, cápsulas de café y envases existen contenedores en todas las oficinas del grupo, que se destinan posteriormente a contenedores o gestores específicos.
3. Los residuos asimilables a urbanos se gestionan de acuerdo con los sistemas de gestión de los edificios donde están ubicadas las oficinas.
4. Cuando se renueva el material informático, se donan los equipos que pueden estar todavía en uso o se destinan a gestores certificados para su correcto tratamiento.
5. Se emplean políticas de reventa o donación de mobiliario obsoleto.
6. Se adquieren insumos a proveedores certificados con productos de procedencia sostenible.
7. Siguiendo la Política de renovación de activos y economía circular, los activos amortizados (portátiles y teléfonos móviles) pueden ser adquiridos por empleados de la compañía.

4. INFORMACIÓN SOCIAL

4.1 TRABAJADORES PROPIOS

4.1.1 Cultura y experiencia de empleado

En LLYC, la voz de nuestros profesionales es el motor que impulsa nuestra evolución y que queremos mantener activo mediante la medición continua, a través de pulsos, encuestas, focus groups, entrevistas individuales, etc.

Este compromiso se ha ido reforzando a lo largo del tiempo de la siguiente manera: en 2022, con el lanzamiento de la encuesta interna de clima LLYC Experience, así como con la certificación de Great Place to Work; ambas son herramientas clave para diseñar proyectos que mejoran la calidad de vida en la organización.

2024 supuso un hito en nuestro proceso de transformación cultural, ya que profundizamos en la escucha a los empleados a través de un diagnóstico integral de la mano de Lukkit, una empresa

externa especializada en experiencia de empleado. En esta última medición, obtuvimos una participación del 73% y se combinaron metodologías cuantitativas y cualitativas (workshops y focus groups), que nos permitieron identificar fortalezas y áreas de oportunidad que han marcado la hoja de ruta de talento para el periodo actual.

A partir del nuevo Modelo de Negocio diseñado en 2023 para afrontar las necesidades de nuestros clientes de una manera más práctica, nuestros empleados están divididos en cuatro áreas prácticas fundamentales Corporate Affairs y Marketing Solutions (destinadas a negocio) y Corporate Areas y Management para la compañía. A su vez, estas prácticas se organizan en Capabilities con temáticas diferenciadas, y Communities, que agrupan empleados con capacidades o competencias similares y que nos permite un desarrollo en diferentes proyectos dentro de la compañía.

A lo largo del 2025, se han hecho unos pequeños ajustes que responden a una mejora organizativa:

- El área de práctica "Management" ha pasado a llamarse "Growth"
- Algunas capabilities de Marketing se han unificado y reestructurado, quedando así una nueva organización interna.

La Fórmula: nuestro enfoque para el bienestar de los empleados

La Fórmula es el enfoque central de LLYC para garantizar el bienestar integral de nuestros empleados, que va más allá de buscar la mejor manera de organizar el trabajo, optimizar el tiempo y ofrecer distintos beneficios sociales.

Este marco está en constante evolución desde su creación previa al Covid. Sus principios guía son la confianza, el descanso de calidad, la evolución constante y el diseño de un entorno donde el crecimiento profesional y personal son compatibles (partimos del principio de que tenemos "Una sola vida", no vida profesional y vida personal).

Basada en los ejes Life, Well-being y Growth, La Fórmula despliega medidas globales con una sólida implementación local en cada país. En 2025, se revisaron y mejoraron las medidas existentes dentro de cada uno de los pilares, adecuándolas también a las necesidades locales y explicándolas a los empleados en cascada en cada una de las operaciones.

A continuación, describimos brevemente la orientación de cada eje:

- 1. LIFE: Flexibilidad y apoyo familiar:** Dentro de este pilar, encontramos medidas como nuestro modelo de trabajo híbrido estándar (3 días en oficina / 2 en remoto), extensión de la licencia de

maternidad/paternidad respecto al tiempo obligatorio por ley en cada país y flexibilidad para cuidado de un familiar o hijos, así como diversos reconocimientos por antigüedad.

2. WELL-BEING: salud mental y desconexión: Incluye medidas como el día de cumpleaños libre (la medida más exitosa de 2025, con 792 usuarios) y el fomento de la desconexión (evitar correos/chats después de las 19:00h y trabajo en festivos o fines de semana) .

3. GROWTH: desarrollo de capacidades: En primer lugar y dirigido al grueso de empleados, damos acceso ilimitado a plataformas de idiomas (Speexx) y de desarrollo de habilidades (LinkedIn Learning).

Adicionalmente, hay otros programas dirigidos a segmentos específicos como:

- **Emerging Leaders:** enfocado a las capas intermedias donde se combinan formadores internos de LLYC y expertos de la escuela de negocio ESADE, una de las de mayor reputación a nivel internacional. En 2025, se beneficiaron un total de 28 empleados.
- **Challengers:** programa en el que realiza formación específica y se acelera la carrera profesional de los perfiles más junior (506 empleados se beneficiaron en 2025)
- **Management Growth Academy:** dirigida a los perfiles profesionales más senior con foco en reforzarlos en aspectos de liderazgo, finanzas, ventas e innovación.

Estos programas se desarrollan con mayor detalle en el apartado 4.1.6 Formación y desarrollo de habilidades.

2025: un año de implementación y refuerzo estratégico

El año 2025, ha representado la materialización de los planes de acción derivados de la escucha activa, atendiendo tanto a las necesidades de la firma como a las demandas directas de nuestros empleados. Los hitos principales han sido:

- **Balance y Bienestar:** se ha implementado La Fórmula en todas nuestras operaciones. Este modelo, reformulado a finales de 2024, ha permitido equilibrar el descanso y el rendimiento mediante principios globales adaptados a las particularidades locales de cada país.
- **Liderazgo y Cultura:** lanzamos la Management Growth Academy, dirigida a la capa más senior y a perfiles clave, para alinear comportamientos de liderazgo. Asimismo, el nuevo Diccionario de competencias ha evolucionado para situar nuestros Valores en el centro del desempeño profesional.

- **Excelencia Metodológica:** para responder a la necesidad de mayor claridad operativa, se impartió formación especializada en Project Management, detallando la metodología propia de la compañía.

Medición del impacto de las acciones implementadas y resultados de los "Pulsos" 2025

Para complementar el diagnóstico inicial, durante 2025 realizamos mediciones específicas sobre hitos críticos del ciclo del empleado, obteniendo resultados que guiarán el plan formativo de 2026:

1. Calidad del feedback (encuesta de conversaciones de desempeño). La medición de las conversaciones oficiales tras la evaluación del desempeño arroja datos muy positivos sobre la salud de nuestro liderazgo:

- **Satisfacción general:** los empleados valoran con un 8,6/10 la utilidad de las reuniones de feedback.
- **Entorno de confianza:** destaca una puntuación de 9,1/10 en la percepción de que la conversación se desarrolló en un clima de confianza y respeto.
- **Claridad de objetivos:** el 85% de los profesionales afirma haber salido de la reunión con una visión clara de sus objetivos y áreas de mejora para el próximo ciclo.

2. Valoración de la formación 2025. El plan formativo ha sido evaluado con rigor para asegurar su relevancia:

- **Eficacia percibida:** los programas de 2025 han obtenido una valoración media de 4,5/5.
- **Impacto en el puesto:** el 82% de los participantes considera que los contenidos son directamente aplicables a su día a día.
- **Áreas destacadas:** la formación en Project Management y las sesiones de la Management Growth Academy han sido las mejor puntuadas, confirmando que la inversión en liderazgo y metodología responde a las expectativas del equipo.

Este ciclo de escucha y acción constante reafirma que en LLYC no solo recogemos opiniones, sino que las transformamos en realidades que mejoran nuestra competitividad y el bienestar de nuestra gente.

Redefinición de nuestros valores

En 2025, LLYC ha consolidado su identidad corporativa a través del lanzamiento y despliegue del Culture Deck, un documento vivo que destila la esencia de la firma tras el crecimiento experimentado con las recientes adquisiciones y el legado estratégico de nuestro fundador, José Antonio Llorente.

Este proyecto, que nació de un análisis profundo basado en inteligencia artificial y la participación activa de empleados, socios y *alumni*, ha cristalizado en tres valores fundamentales que hoy rigen nuestro comportamiento y nuestra propuesta de valor:

1. **Excellence:** nuestra herencia y estándar innegociable. Entendemos la excelencia como el compromiso con la calidad superior en cada entregable y una orientación total al cliente. No es solo un resultado, sino un hábito de mejora continua que nos permite liderar el sector de los asuntos corporativos y el marketing.
2. **Togetherness:** es el pegamento de nuestra organización global. Basado en la generosidad y la confianza, este valor fomenta la colaboración radical entre mercados y unidades de negocio. El éxito en LLYC es un logro colectivo; compartimos el conocimiento y nos impulsamos mutuamente para crecer juntos.
3. **Bold Ambition:** refleja nuestra mentalidad de crecimiento y nuestra pasión por los retos. Nos atrevemos a ir por más, rechazamos los atajos y buscamos generar un impacto real y duradero para nuestros clientes y para la sociedad. "Crecer es cambiar", y en LLYC abrazamos la transformación con audacia.

Implementación y vivencia en 2025

Durante este ejercicio, el Culture Deck se ha convertido en una herramienta operativa:

- **Activación de comportamientos:** se han definido y comunicado los comportamientos específicos asociados a cada valor, integrándose en el Performance Management y en los programas de reconocimiento interno.
- **Storytelling y comunicación:** a través de una narrativa auténtica y adaptativa, hemos permeado estos valores en todos los puntos de contacto del talento, desde el *onboarding* hasta el desarrollo de carrera senior.
- **Legado:** el Culture Deck actúa como el puente entre los 30 años de historia de la firma y el ambicioso Plan Estratégico 2026-2028, asegurando que, sin importar cuánto crezcamos, mantengamos el ADN que nos hace únicos.

4.1.2 Condiciones laborales

La plantilla del Grupo LLYC está formada a 31 de diciembre de 2025 por 1.224 personas. La plantilla ha pasado de 1.274 profesionales al cierre de 2024 a 1.224 al cierre de 2025 (1.181 en 2023), disminuyendo un 3,92% a cierre de 2025 (entre 2023 y 2024 incrementó en un 7,87% y un 4,6% entre 2022 y 2023). 23 de las incorporaciones de 2025 se deben a la adquisición de la compañía Digital Solvers, con sede en São Paulo, que comenzó a formar parte de la firma en junio del 2025.

En 2025, el 60,9% (62,2% en 2024) del equipo estaba formado por mujeres y el 39,1% del total de empleados (37,8% en 2024) por hombres.

La edad promedio de los profesionales en el 2025 es de 34 años (33 años en 2024).

A continuación, se incluye la estructura de categorías que aplican en LLYC, en función de la cual se estructuran los datos y la información en las tablas de los distintos apartados.

Tabla 12. Clasificación de categorías

Clasificación categorías	Detalle de categoría
Directores/as Senior/Directores	Incluyen CEO, Directores Generales, y Directores Senior y Directores de Staff
Gerentes/Consultores/as Senior	Sin Departamento financiero, talento ni legal
Consultores/as /Cons. Junior	Sin Departamento financiero, talento ni legal
Jóvenes Talentos	Todas las becas, incluidas las de Staff
Secretariado/Recepción/Servicios Generales	Secretariado, recepción y sistemas
Departamento Financiero y RR.HH.	Gerentes, Consultores Senior, Consultores y Consultores Junior de financiero, talento y legal. Los Directores Senior y Directores de financiero, talento y legal están en "Directores Senior/Directores" y los JT en "Jóvenes Talentos"

Fuente: LLYC, elaboración propia.

A continuación se presentan los datos comparados entre 2024 y 2025 de:

- Plantilla a 31 de diciembre, por sexo y edad.
- Promedio de contratos por tipo, sexo, edad y categoría.
- Promedio de remuneraciones por país y edad.
- Despidos por categoría, edad y sexo.

En el Anexo 2 se incluye información adicional.

PLANTILLA A 31 DE DICIEMBRE POR SEXO Y EDAD

Tabla 13. Evolución de la plantilla con desglose por sexo a 31 de diciembre (2025/2024)

Sexo	2025	2024
Hombre	478	482
Mujer	746	792
Total	1.224	1.274

Fuente: LLYC, elaboración propia.

Tabla 14. Evolución de la plantilla con desglose por edad a 31 de diciembre (2025/2024)

Edad	2025	2024
20 - 29	482	553
30 - 45	585	572
46 - 60	140	129
61 - más	17	20
Total	1.224	1.274

En 2024, hay un empleado con 18 años que se incluye en la primera franja de edad por razones comparativas.

Fuente: LLYC, elaboración propia.

PROMEDIO DE CONTRATOS POR TIPO Y SEXO, EDAD Y CATEGORÍA

Tabla 15. Promedio de contratos por tipo y sexo (2025/2024)

Tipo Contrato/ Sexo	2025				2024			
	Hombre		Mujer		Hombre		Mujer	
	Promedio Contratos	Promedio Contratos % Contratos/Promedio Contratos hombre	Promedio Contratos	Promedio Contratos % Contratos/Promedio Contratos hombre	Promedio Contratos	Promedio Contratos % Contratos/Promedio Contratos hombre	Promedio Contratos	Promedio Contratos % Contratos/Promedio Contratos hombre
Indefinido tiempo completo	432,3	89,4%	670,6	86,1%	419,2	90,66%	676,9	86,01%
Indefinido tiempo parcial	10,5	2,2%	23,5	3,0%	26,8	5,80%	75,3	9,57%
Temporal a tiempo completo	31,3	6,5%	74,5	9,6%	7,4	1,60%	21,6	2,74%
Temporal a tiempo parcial	9,3	1,9%	10,4	1,3%	9	1,95%	13,2	1,68%
Subtotal // % vs Promedio contratos	483,3	38,3%	779,0	61,7%	462,4	37,01%	787,0	62,9%
Total	1.262,3				1.249,4			

Fuente: LLYC, elaboración propia.

Tabla 16. Promedio de contratos por tipo y edad (2025/2024)

Tipo Contrato	Edad	2025		2024	
		Promedio Contratos	% Contratos/ Promedio Contratos	Promedio Contratos	% Contratos/ Promedio Contratos
Indefinido tiempo completo	20-29	375,4	74,9%	399,1	76,35%
	30-45	575,8	96,1%	556,2	96,43%
	46-60	134,7	94,4%	122,8	94,61%
	61-más	16,9	88,6%	18,1	90,05%
Indefinido tiempo parcial	20-29	14,3	2,8%	8,6	1,65%
	30-45	10,6	1,8%	12,4	2,15%
	46-60	8,0	5,6%	7	5,39%
	61-más	1,2	6,1%	1	4,98%
Temporal a tiempo completo	20-29	93,9	18,7%	93,8	17,95%
	30-45	11,8	2,0%	8,2	1,42%
	46-60	0	0,0%	0	0,00%
	61-más	0	0,00%	0	0,00%

Temporal a tiempo parcial	20-29	17,9	3,6%	21,2	4,06%
	30-45	1,0	0,2%	0	0,00%
	46-60	0	0,0%	0	0,00%
	61-más	1,0	5,2%	1	4,98%
Subtotal // % vs total contratos	20-29	501,5	39,7%	522,7	41,84%
	30-45	599,2	47,5%	576,8	46,17%
	46-60	142,7	11,30%	129,8	10,39%
	61-más	19,1	1,5%	20,1	1,61%
Total		1.262,3		1.249,4	

En 2024, hay un empleado con 18 años que se incluye en la primera franja de edad por temas comparativos.

Fuente: LLYC, elaboración propia.

Tabla 17. Promedio de contratos por tipo y categoría (2024/2025)

Tipo Contrato	Categoría	2025		2024	
		Promedio Contratos	% Contratos/ Promedio Contratos	Promedio Contratos	% Contratos/ Promedio Contratos
Indefinido tiempo completo	Directores/as Senior	207,8	98,1%	209,2	97,71%
	Directores/as				
	Gerentes/				
	Consultores/as Seniors	320,0	97,7%	306	98,77%
	Consultores/as Cons. Junior	412,8	92,6%	419,5%	93,20%
	Jóvenes Talento	8,3	7,5%	18,5	15,26%
	Secretariado				
	Recepción	50,3	86,4%	46,3%	83,73%
Servicios Generales					
	Departamento Financiero, RR.HH y Legal	103,7	96,7%	96	97,07%

Indefinido tiempo parcial	Directores/as Senior	3,9	1,9%	4,9	2,29%
	Directores/as				
	Gerentes/				
	Consultores/as Seniors	3,8	1,2%	2,3	0,74%
	Consultores/as Cons. Junior	9,3	2,1%	7,3	1,62%
	Jóvenes Talento	9,0	8,1%	5,3	4,37%
	Secretariado				
	Recepción	6,9	11,9%	8	14,47%
	Servicios Generales				
	Departamento Financiero, RR.HH y Legal	1,0	0,9%	1	1,01%

Temporal a tiempo completo	Directores/as Senior	0	0,0%	0	0,00%
	Directores/as				
	Gerentes/				
	Consultores/as Seniors	3,8	1,1%	1,5	0,48%
	Consultores/as Cons. Junior	22,0	4,9%	21,3	4,73%
	Jóvenes Talento	76,4	68,5%	77,2	63,7%
	Secretariado				
	Recepción	1,0	1,7%	1	1,81%
	Servicios Generales				
	Departamento Financiero, RR.HH y Legal	2,6	2,4%	1,9	1,92%

Temporal a tiempo parcial	Directores/as Senior	0	0,0%	0	0,00%
	Directores/as				
	Gerentes/				
	Consultores/as Seniors	0	0,0%	0	0,00%
	Consultores/as Cons. Junior	1,8	0,4%	2	0,44%
	Jóvenes Talento	17,8	16,0%	20,2	16,67%
	Secretariado				
	Recepción	0	0,0%	0	0,00%
	Servicios Generales				
	Departamento Financiero, RR.HH y Legal	0	0,0%	0	0,00%

Subtotal // % vs total contratos	Directores/as Senior	211,7	16,8%	214,10	17,14%
	Directores/as				
	Gerentes/ Consultores/as Seniors	327,6	25,9%	309,80	24,80%
	Consultores/as Cons. Junior	445,9	35,3%	450,10	36,03%
	Jóvenes Talento	111,6	8,8%	121,20	9,70%
	Secretariado				
	Recepción	58,3	4,6%	55,30	4,43%
	Servicios Generales				
	Departamento Financiero, RR.HH y Legal	107,3	8,5%	98,90	7,92%
Total		1.262,3		1,249,4	

Fuente: LLYC, elaboración propia.

REMUNERACIONES PROMEDIO POR PAÍS Y EDAD

Para 2025, el ratio de remuneración entre el primer ejecutivo y el promedio del resto de empleados es 11.

A continuación se muestran las remuneraciones medias por edad y país de los empleados de LLYC por países en 2025 y 2024, por país y edad. El cálculo incluye empleados activos a 31/12 (sin jóvenes talentos). Incluye posiciones corporativas y direcciones generales regionales en el país en que estén dados de alta.

No incluye al Consejo de Administración por incluirse en el apartado concreto de remuneraciones medias de consejeros. Las remuneraciones están calculadas en Euros usando el salario fijo ajustado a jornada completa a 31/12

Tabla 18. Remuneraciones medias por país y edad (2025)

País	Edad	Promedio de Remuneraciones (EUR)
Argentina	20-29	15.438
	30-45	28.849
	46-60	63.956
	61-más	110.479
Brasil	20-29	11.854
	30-45	29.022
	46-60	48.179
	61-más	31.645
Chile	20-29	18.396
	30-45	33.887
	46-60	75.599
	61-más	

Colombia

20-29	13.279
30-45	32.600
46-60	52.846
61-más	

Ecuador

20-29	14.396
30-45	25.051
46-60	
61-más	

España

20-29	26.275
30-45	47.663
46-60	81.106
61-más	98.705

Portugal

20-29	21.665
-------	--------

30-45 37.307

46-60 66.624

61-más

México

20-29 15.850

30-45 33.846

46-60 79.568

61-más

Estados Unidos

20-29 57.356

30-45 100.872

46-60 171.348

61-más 116.085

Panamá

20-29 18.340

30-45 38.981

46-60 57.349

61-más

Perú	20-29	16.422
	30-45	34.651
	46-60	83.906
	61-más	52.916

República Dominicana	20-29	11.366
	30-45	26.896
	46-60	48.576
	61-más	

Fuente: LLYC, elaboración propia.

A continuación, se muestran las remuneraciones medias por edad y país de los empleados de LLYC por países en 2024.

Tabla 19. Remuneraciones medias por país y edad (2024)

País	Edad	Promedio de Remuneraciones (EUR)
Argentina	20-29	15.305
	30-45	27.451
	46-60	44.544
	61-más	
Brasil	20-29	12.159
	30-45	27.929
	46-60	47.137
	61-más	
Chile	20-29	17.884
	30-45	44.892
	46-60	74.623
	61-más	
Colombia	20-29	11.159

30-45 30.591

46-60 44.639

61-más

Ecuador

20-29 18.866

30-45 33.322

46-60

61-más

España

20-29 25.635

30-45 48.069

46-60 79.147

61-más 81.155

Portugal

20-29 21.366

30-45 32.171

46-60 79.716

61-más

México

20-29	15.408
30-45	31.043
46-60	62.166
61-más	83.455

Estados Unidos

20-29	56.310
30-45	104.656
46-60	153.063
61-más	118.017

Panamá

20-29	18.579
30-45	36.897
46-60	102.375
61-más	

Perú	20-29	15.239
	30-45	30.174
	46-60	73.306
	61-más	61.868

República Dominicana	20-29	14.024
	30-45	34.056
	46-60	59.594
	61-más	

Fuente: LLYC, elaboración propia.

DESPIDOS

El número de despidos en 2025 en el Grupo LLYC es el siguiente:

Tabla 20. Despidos por categoría, edad y sexo (2025)

Categoría/ Edad/ Sexo	Mujer				Hombre				Total
	20-29	30-45	46-60	61-más	20-29	30-45	46-60	61-más	
Directores Senior/Directores	0	6	2	2	0	5	2	2	19

Gerentes/Consultores Senior	3	13	3	2	5	14	0	1	41
Consultores/Cons. Junior	17	9	1	0	9	14	0	0	50
Secretariado/Recepción /Servicios Generales	0	1	1	0	0	0	0	0	2
Departamento Financiero y RR.HH.	2	4	1	0	2	2	0	0	11
Total	22	33	8	4	16	35	2	3	123

Fuente: LLYC, elaboración propia.

El número de despidos en 2024 en el Grupo LLYC fue el siguiente:

Tabla 21. Despidos por categoría, edad y sexo (2024)

Categoría/ Edad/ Sexo	Mujer				Hombre				Total
	20-29	30-45	46-60	61-más	20-29	30-45	46-60	61-más	
Directores Senior/Directores		2	5			6	5		18
Gerentes/Consultores Senior	1	17				10	1		29
Consultores/Cons. Junior	14	14	1		14	19	1		63
Secretariado/Recepción /Servicios Generales		1	1			1	2		5
Departamento Financiero y RR.HH.	2	3				4			9

Total	17	37	7	0	14	40	9	0	124
--------------	-----------	-----------	----------	----------	-----------	-----------	----------	----------	------------

Fuente: LLYC, elaboración propia.

Nuevos procesos de onboarding, offboarding y selección

Para poder asegurar que todos los empleados tienen la mejor experiencia posible y de forma similar en las distintas operaciones, durante el 2023 se revisaron y unificaron los procesos de selección, onboarding y offboarding a nivel global y se han implementado en todas las oficinas.

Además, se redefinieron los procesos, las personas o equipos implicados y la responsabilidad de cada departamento en las diferentes tareas que completan el proceso.

En LLYC, es muy importante seguir mejorando de manera continua, por lo que completamos estos procesos con varias encuestas de satisfacción que enviamos a los empleados que se incorporan y que salen voluntariamente de la compañía.

En línea con este objetivo de igualar experiencias y procesos en toda la compañía, durante 2024 y 2025 se estuvo trabajando en la implantación del módulo de reclutamiento y el módulo de onboarding en nuestra herramienta de gestión del talento (Success Factors) para unificar y concentrar en la misma herramienta todo el proceso de reclutamiento y onboarding, así como para ofrecer una experiencia lo más unificada posible para los colaboradores.

En el año 2025, concretamente, se llevó a cabo el "go live" de ambos módulos.

Proyectos de compensación y beneficios

Durante 2025, se consolidaron iniciativas clave en materia de compensación orientadas a fortalecer la gobernanza, estandarización y transparencia del modelo salarial.

Por primera vez, se ejecutó el proceso de revisión salarial anual dentro del sistema interno, incrementando la trazabilidad, consistencia y eficiencia en la toma de decisiones.

Asimismo, se robusteció la auditoría del sistema para garantizar que toda la información local, incluyendo movimientos salariales, actualizaciones de puesto y demás cambios contractuales, se refleje de manera íntegra y alineada a las políticas corporativas, reforzando el control interno y la confiabilidad de la información.

Adicionalmente, se integró el modelo de compensación en las compañías adquiridas, avanzando en la homologación de beneficios y criterios salariales, y fortaleciendo la alineación organizacional bajo un marco común de compensación.

4.1.3 Relaciones sociales

El 100% de los empleados de LLYC en España está cubierto por el convenio colectivo de publicidad cuya entrada en vigor es de 3 de febrero de 2016. En lo referente a seguridad y salud, se está a lo dispuesto en dicho convenio colectivo.

Los empleados de la oficina de Madrid cuentan, desde julio de 2024, con representantes de los trabajadores que fueron elegidos mediante unas elecciones celebradas ese mismo mes y que representan al 100% de los empleados.

En Argentina se cuenta con el convenio N° 130/75 de empleados de Comercio. Las posiciones de Consultor Junior y Consultor ingresan dentro de convenio, mientras que las posiciones de Consultor Senior, Gerente y Director se encuentran fuera de convenio. Es importante aclarar que cuando una persona ingresa a la compañía en una posición encuadrada dentro de convenio, y luego es promovida a una posición que organizacionalmente está definida como fuera de convenio, mantiene su encuadramiento original y continúa dentro del convenio. Es decir, el ascenso no implica automáticamente un cambio de encuadre convencional, ya que este queda determinado por la condición de ingreso.

En Brasil se cuenta con el convenio colectivo de Empleados de Agentes Comerciales Independientes y de Empresas de Asesoramiento, Peritaje, Información e Investigación. Este convenio cubre a los empleados desde la categoría de Consultor Junior hasta Gerente. Los Jóvenes Talento tienen un contrato de aprendizaje y los Directores son socios, para los que no aplican las condiciones de dicho convenio.

En Digital Solvers (Brasil) están afiliados al SINDPD (Sindicato de los Empleados en Empresas de Procesamiento de Datos, Servicios de Computación, Informática, Tecnología de la Información y Trabajadores de Procesamiento de Datos, Servicios de Computación, Informática y Tecnología de la Información), con CNPJ 55.537.666/0001-75. En el año 2025 la empresa contaba con 2 empleados en nómina a los que aplica este convenio, lo que representa un 9%.

En Portugal se cuenta con una normativa sectorial asociada (Associação Portuguesa de Agências de Publicidade Comunicação e Marketing) y cubre al 100% empleados.

No existen convenios aplicables en México, Colombia, Perú, Ecuador, Chile, USA, Panamá y República Dominicana.

Tabla 22. % empleados cubiertos por los convenios colectivos de aplicación

País	Convenio	% de empleados nacionales cubiertos
Argentina	Nº 130/75 de empleados de Comercio	42%
	- São Paulo: Sindicato dos Empregados de Agentes Autônomos do Comércio e em Empresas de Assessoramento, Perícias, informações e pesquisas e de Empresas de Serviços Contábeis no Estado de São Paulo	
Brasil		65%
	- Rio de Janeiro: Sindicato dos Empregados de Agentes Autônomo no Comércio e Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisa do Município do Rio de Janeiro	
España	Convenio de Publicidad	100%
Portugal	Normativa sectorial asociada APAP (Associação Portuguesa de Agências de Publicidade Comunicação e Marketing)	100%
Brasil (Digital Solvers)	SINDPD con CNPJ 55.537.666/0001-75.	9%

Fuente: LLYC, elaboración propia.

4.1.4 Salud y seguridad

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

LLYC cuenta en la región de Europa (España y Portugal) con un Plan de Prevención de Riesgos Laborales, basado en los siguientes principios:

- Definición por la dirección de la empresa de una Política de prevención con la que se sienta identificada toda la organización.
- Designación de la estructura organizativa en materia de Prevención de la empresa, estructuración de los recursos preventivos propios y coordinación con los recursos técnicos externos.
- Asignación de responsabilidades y funciones a toda la cadena de mandos de la empresa.
- Asignación de recursos para las actividades preventivas.
- Establecimiento de procedimientos de gestión de la prevención en la empresa.

El plan de prevención se desarrolla de forma continua y revisada junto con el servicio de prevención ajeno mediante reuniones programadas. El plan de prevención se inició en el momento de constitución de la empresa y se mantiene actualizado según la evolución de la empresa.

En España se canaliza a través de las siguientes acciones:

- Evaluación de riesgos y medidas preventivas: se revisan al menos una vez al año o cuando se modifican las características de los puestos. Última actualización octubre 2025.
- Plan de emergencias: seguimiento trimestral.
- Planificación de la actividad preventiva: Seguimiento trimestral junto con el servicio de prevención ajeno.
- Formación a todas las nuevas incorporaciones en prevención de riesgos en el puesto de trabajo (Prevención en oficinas).
- Entrega de información sobre prevención de riesgos en el puesto a todas las nuevas personas incorporadas.
- Ofrecimiento del reconocimiento médico de empresa a todos los empleados de nueva incorporación.

En Lisboa se cuenta con:

- Evaluación de riesgos específica realizada por una empresa ajena y especializada.

- Ofrecimiento cada 2 años del reconocimiento médico de empresa.
- Entrega de información en prevención de riesgos a nuevas incorporaciones.

Accidentes de trabajo

Durante el año 2025 hubo un accidente leve en Portugal. No se tienen constancia de enfermedades laborales en este periodo.

Durante el año 2024 tuvo lugar 1 accidente laboral in-itinere, de carácter leve en España. No se tiene constancia de enfermedades laborales en este periodo.

Número de horas de absentismo

En 2025, se han registrado 3.279 días (26.232 horas) de absentismo por motivos de incapacidad temporal o accidentes, y 2.285 días (18.280 horas) de absentismo por bajas de maternidad, paternidad y lactancia. En 2024, se han registrado 1.962 días (15.696 horas) de absentismo por motivos de incapacidad temporal o accidentes, y 1.898 días (15.184 horas) de absentismo por bajas de maternidad, paternidad y lactancia. Ese aumento de horas en absentismo en 2025 respecto a 2024, se concentra principalmente en Colombia debido a la fusión de la razón social Dattis a LLYC Colombia, la cual supuso un incremento de 60 empleados más.

Respecto al número de enfermedades profesionales o cualquier enfermedad causada por la exposición continua a las condiciones inherentes a su ocupación en LLYC, no se ha reportado ningún caso durante el año 2025.

Salud integral

Más allá de la seguridad física, LLYC promueve un ambiente de salud integral. Continuamos impulsando la protección de la salud mental y el equilibrio personal con Política global de desconexión digital, que establece el marco de actuación en la compañía respecto al tiempo de trabajo y descanso/desconexión durante el tiempo laboral y el tiempo libre, como parte del eje Well-Being de La Fórmula.

4.1.5 Diversidad, igualdad e inclusión

4.1.5.1 Nuestros compromisos y gestión

En LLYC, la Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) son pilares transversales de nuestro ADN. No solo son la base para atraer al mejor talento, sino que son el motor que nos permite ofrecer soluciones

creativas y transformadoras a nuestros clientes en un entorno de seguridad y colaboración. Su desarrollo efectivo se fundamenta en el principio #TrueToWhoWeAre, con el que garantizar un entorno donde la individualidad es respetada y potenciada. LLYC garantiza la ausencia de discriminación por razón de género, raza, origen étnico, nacionalidad, religión, edad, discapacidad, orientación sexual, identidad de género o cualquier otra circunstancia personal.

En ejercicios anteriores sentamos las bases de nuestro compromiso a través del desarrollo de políticas específicas y su visibilización en nuestros valores (excellence, togetherness y bold ambition) y nuestro modelo de trabajo a través de “La Fórmula”.

El proceso de maduración de nuestro compromiso mostró un impacto directo y medible en el compromiso de nuestros profesionales. Los datos de la Encuesta de experiencia de empleado de 2024 confirmaron que la diversidad es uno de los KPIs con mayor correlación con nuestro índice de recomendación (eNPS). Se identificó que la percepción de un trato equitativo y no discriminatorio por parte de los responsables directos puede suponer una diferencia de hasta 82 puntos en el sentimiento de pertenencia. Por ello, el nuevo Marco Global DE&I 2025-2027 pone especial énfasis en el liderazgo como motor de cambio, para garantizar que la equidad sea una realidad vivida en todos los equipos del Grupo.

Así, llegamos a 2025 con una estructura robusta asentada sobre:

- El Código de Ética, desde el que la compañía se compromete a ofrecer un ambiente de trabajo en condiciones de igualdad y sin discriminación.
- La Política contra el acoso sexual y por razón de sexo, y su canal de denuncia, que establece un marco riguroso de prevención y actuación contra el acoso para erradicar la violencia y garantizar la dignidad.
- Nuestro modelo de trabajo “La Fórmula”, refleja nuestra visión de que la diversidad también implica reconocer las distintas realidades familiares, y las distintas necesidades de nuestros profesionales a lo largo de su vida.
- El Protocolo de igualdad en acciones de promoción, para visibilizar el compromiso de LLYC con la igualdad de género, al establecer un marco de acción para la participación y representatividad de profesionales LLYC en eventos y actos de promoción organizados por la compañía o en los que participen profesionales de LLYC, y pautas de recomendaciones para los organizados para clientes.

Como empresa global presente en países con un fuerte componente de diversidad desarrollamos localmente nuestros compromisos globales como instrumentos normativos clave:

- Compromisos globales: documento base que rige nuestras operaciones a través de 11 compromisos específicos que garantizan la igualdad de género, la promoción interna, la igualdad salarial y la prevención del acoso.
- Plan de igualdad (España): nuestra referencia para asegurar el acceso al empleo sin sesgos, la corresponsabilidad y el uso de lenguaje inclusivo, contando con un sistema de evaluación constante.

El Marco Global DE&I 2025-2027

En 2025, el compromiso de la firma ha alcanzado un nuevo nivel de madurez con el despliegue del Marco Global de DE&I 2025-2027 (en adelante, el Marco Global DE&I). Este marco es una estrategia robusta y sistémica con la que evolucionamos hacia una gestión por objetivos y resultados.

Esta hoja de ruta se asienta sobre los pilares que definen nuestra identidad:

- Valoración de la diversidad: integramos múltiples perspectivas para generar una propuesta diferencial.
- Cultura inclusiva: priorizamos el crecimiento individual y colectivo en un entorno de seguridad psicológica.
- Eliminación de barreras: trabajamos activamente para asegurar la igualdad de oportunidades en todo el ciclo de vida del talento.
- Meritocracia y respeto: fomentamos un entorno justo donde el reconocimiento se basa estrictamente en el mérito.

Ejes de desarrollo del Marco Global DE&I

La gestión de este Marco se estructura hoy sobre tres ejes fundamentales:

- Estrategia basada en datos (Data-Driven Diversity): con métricas de resultado y proceso para orientar nuestra gestión desde las brechas, los recursos y la transparencia.
- Gobernanza y liderazgo: es una estructura integrada por el equipo global de People & Culture, los comités de diversidad regionales y, fundamentalmente, la responsabilidad individual de nuestros socios y directivos (Gerentes hacia arriba), quienes tienen objetivos de DE&I vinculados a su desempeño.
- Compromisos y KPIs cuantificables: la estrategia se moviliza a través de seis objetivos clave con metas al cierre de 2027, que incluyen mantener más del 50% de mujeres en posiciones de liderazgo, alcanzar un 30% de mujeres socias, e incrementar la representación de talento con discapacidad (10% de nuevas contrataciones) y grupos étnicos minorizados (25% de nuevas contrataciones). Adicionalmente mantener un 90% de calificación interna como ambiente incluyente y conseguir al menos 4 certificaciones en diversidad por parte de externos.

Este enfoque integral nos permite no solo hacer que la diversidad de los mercados donde operamos esté presente también en la compañía, sino consolidar a LLYC como un empleador referente en la captación de talento diverso y de alta calidad, lo que es una fuente de aportación de valor para nuestros clientes y para la compañía.

Gobernanza del Marco DE&I

El éxito del Marco Global de Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) de LLYC reside en una estructura operativa que equilibra la visión global con la relevancia local. Este modelo asegura que los compromisos se traduzcan en acciones tangibles en todas nuestras operaciones. Así, hemos establecido el modelo de gobernanza DEI:

1. Equipo global de Talento, actúa como el arquitecto estratégico de la organización, encargándose de diseñar y actualizar el marco global y los estándares mínimos que rigen la actuación corporativa.
2. Comités regionales de diversidad y equipos locales de talento, con presencia operativa en las Regiones en las que se estructuran las operaciones de LLYC (Europa, Latam Sur, Latam Norte y EE.UU.), estos equipos son los responsables de aterrizar la estrategia global a las particularidades culturales, legales y sociales de cada mercado.
3. Sponsors ejecutivos (Directores Generales hacia arriba), El liderazgo senior asegura que los objetivos de diversidad, equidad e inclusión impacten directamente en el negocio y en la evaluación de desempeño del colectivo de Gerentes hacia arriba. Además de actuar como portavoces clave en temas críticos como la raza o la salud mental, su papel es fundamental

para desbloquear los recursos necesarios que garantizan el éxito de las iniciativas en todas las regiones.

Nuestro Marco en acción

El Marco Global DEI se materializa a través de Planes de Acción anuales, enmarcados en los 5 frentes de trabajo que organizan las acciones fundamentales para la consecución de los objetivos a 2027:

- 1. Políticas, herramientas y capacitación:** Las acciones se centran en revisar y reforzar las políticas existentes para garantizar la no discriminación, un ambiente libre de acoso, y clarificar los comportamientos que fortalecen la cultura de diversidad en la compañía, así como en visibilizar la existencia de estas políticas. Se prevén acciones para avanzar en la automatización de la recolección de datos sobre la diversidad, y de capacitación a los profesionales de Talento en herramientas específicas, por ejemplo, para identificar sesgos en las distintas dimensiones de la diversidad antes de publicar una vacante.
- 2. Reclutamiento y vacantes:** en 2025 se llevó a cabo la auditoría de descripciones de puesto (eliminando requisitos no esenciales e incluyendo invitaciones a perfiles diversos), se desarrolló e implementó una nueva Guía de Entrevistas Inclusivas, y se ajustó el portal de empleo para reflejar una narrativa inclusiva. Otras medidas futuras incluyen la revisión de procesos, y la integración de otras acciones para asegurar la diversidad étnica en los contextos en los que esto es relevante por el contexto.
- 3. Liderazgo:** como parte del ejercicio de incorporación de la cultura de diversidad desde el liderazgo la compañía está trabajando en la designación de Partners y Directores Generales como patrocinadores de las distintas dimensiones de diversidad, y durante 2025 hemos avanzado en los ejes de raza y salud mental, pilares fundamentales para la organización. Con el objetivo de transitar de una práctica orgánica a una metodología sistemática y estandarizada en todas las comunicaciones de la alta dirección, en 2025 avanzamos en la adopción de lenguaje inclusivo y sensible en los canales de comunicación de liderazgo y corporativos (blogs, correos electrónicos y reuniones internas globales).
- 4. Aprendizaje, comunicaciones y comunidad: en este ámbito se trabajó en tres ejes:**
 - i. Se completó con éxito el desarrollo y despliegue de un currículo específico de Diversidad, Equidad e Inclusión en nuestra plataforma de aprendizaje, LinkedIn Learning. Este programa está segmentado para cuatro perfiles críticos: General, Talento, Ventas y Líderes.
 - ii. Durante el 2025, movilizamos campañas de comunicación internas y externas para hitos clave como el Mes de la Mujer y el Orgullo LGBTQ+, articuladas en torno a nuestros proyectos emblemáticos de pensamiento estratégico, "Sin filtro" (mujer) y "Signs of

Pride" (LGBTIQ+), reforzando nuestra autoridad en estas conversaciones y el alineamiento entre nuestra cultura interna y nuestra proyección pública. Los comités regionales tienen libertad para llevar a cabo iniciativas de concientización en sus países que consideren relevantes para las necesidades locales.

- iii. Comenzamos el desarrollo de un espacio dedicado a la diversidad en la sección de Talento de la web global, que servirá como repositorio de testimonios de colaboradores y clientes y de proyectos emblemáticos, funcionando como una ventana de transparencia transparente para nuestros avances en DE&I.

5. Retención

En 2025, en LLYC seguimos consolidando la estrategia de retención a través de la implementación global de "La Fórmula", con la que también reconocemos las diversidades familiares y con la que buscamos responder a las necesidades reales de nuestros profesionales en las distintas etapas de su vida.

Medidas de accesibilidad en oficinas

El Grupo cuenta en sus edificios principales de España, Portugal, Brasil, EE. UU, México, Panamá y Santo Domingo con rampas de acceso, ascensores y entradas adaptadas para sus empleados que tienen algún tipo de discapacidad de movilidad.

En Colombia, Perú y Ecuador los edificios cuentan con acceso para personas con movilidad limitada desde el garaje o desde el ingreso de manera peatonal hasta las oficinas.

Algunos de nuestros objetivos para 2027

Nuestro Marco DE&I cuenta con KPIs asociados a los distintos ejes y acciones. Hemos establecido metas cuantitativas que monitorizamos anualmente, entre otras, las siguientes:

- Percepción de Inclusión: nos hemos propuesto alcanzar un 90% de percepción positiva sobre LLYC como un lugar de trabajo incluyente, priorizando estadísticamente la calificación otorgada por los profesionales que se identifican como talento diverso.
- Auditoría y certificación externa: someter anualmente nuestros esfuerzos, políticas e iniciativas enfocadas en la población LGBTIQ+ a procesos de revisión y certificación por parte de terceros en todas las regiones donde operamos (Estados Unidos, Latinoamérica y Europa).

- Consolidación de LLYC como una opción de empleo preferente para la comunidad LGTBIQ+ con un foco prioritario en el aumento de la representación de personas trans y no binarias en nuestra plantilla y una cultura libre de sesgos.

4.1.5.2 Métricas de Diversidad

A continuación se presentan los datos comparados entre 2024 y 2025 de:

- Plantilla (a 31 de diciembre) por categoría profesional y sexo.
- Perfiles executive por sexo, rango de edad, nacionalidad, y ubicación geográfica.
- Remuneraciones promedio por país, categoría y sexo, y variación salarial
- Empleados con discapacidad.

En el Anexo 2 se incluye información adicional.

PLANTILLA A 31 DE DICIEMBRE POR SEXO Y CATEGORÍA

Tabla 23. Plantilla por categoría y sexo (31 de diciembre)

Categoría y Sexo	2025			2024		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Directores/as Senior/ Directores/as	106	104	210	104	105	209
Gerentes/Consultores/as Senior	138	187	325	141	185	326
Consultores/as /Cons. Junior	148	278	426	154	316	470
Jóvenes Talentos	32	62	94	38	74	112
Secretariado/Recepción/ Servicios Generales	20	40	60	16	40	56

Categoría y Sexo	2025			2024		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Directores/as Senior/ Directores/as	106	104	210	104	105	209
Gerentes/Consultores/as Senior	138	187	325	141	185	326
Departamento Financiero, RR.HH y Legal	34	75	109	29	72	101
Total	478	746	1.224	482	792	1.274

Fuente: LLYC, elaboración propia.

PERFILES EXECUTIVE POR SEXO, EDAD, NACIONALIDAD Y UBICACIÓN

Durante el año 2025, se han redefinido los perfiles considerados como Executive en LLYC para contemplar únicamente aquellos profesionales dentro de la categoría "Director/Director Senior". Es decir, aquellos profesionales con un perfil ejecutivo y responsabilidad en la gestión de la compañía. Estos son los perfiles reflejados en la web corporativa (<https://llyc.global/liderazgo/>) y que engloban a más de 200 directivos. En 2025 un 49,5% de los perfiles executive fueron mujeres, un 50,2 % en 2024.

Los roles ejecutivos en LLYC son de perfil muy variado tanto en origen, formación cultural, sexo o edad, tal y como se desglosa a continuación. Son los contemplados en la web corporativa (<https://llyc.global/liderazgo/>).

Tabla 24. Perfiles executive por sexo (2025/2024)

Sexo	2025		2024	
	N	%	N	%
Hombre	106	50%	90	51%
Mujer	104	50%	87	49%
Total	210	100%	177	100%

Fuente: LLYC, elaboración propia.

Tabla 25. Perfiles executive por rango de edad (2025/2024)

Edad	2025		2024	
	N	%	N	%
20 - 29	0	0%	2	1,1%
30 - 45	118	56,2%	104	58,8%
46 - 60	84	40,0%	64	36,2%
61 - más	8	3,8%	7	4,0%
Total	210	100%	177	100%

Fuente: LLYC, elaboración propia.

Tabla 26. Perfiles executive por nacionalidad (2025/2024)

Nacionalidad	2025		2024	
	N	%	N	%
Argentina	7	3,3%	5	2,8%
Brasil	16	7,6%	9	5,1%
Canadá	1	0,5%	0	0%
Chile	2	1,0%	3	1,7%
Colombia	25	11,9%	17	9,6%
Ecuador	1	0,5%	1	0,6%
España	91	43,3%	88	49,7%
Estados Unidos	24	11,4%	15	8,5%
Francia	1	0,5%	1	0,6%
Italia	1	0,5%	1	0,6%
México	18	8,6%	17	9,6%
Panamá	3	1,4%	3	1,7%
Perú	11	5,2%	13	7,3%
Portugal	6	2,9%	4	2,3%

Uruguay	1	0,5%	0	0%
Venezuela	2	1,0%	0	0%
Total	210	100%	177	100%

Fuente: LLYC, elaboración propia.

Tabla 27. Perfiles executive por ubicación geográfica (2025/2024)

Ubicación	2025		2024	
	N	%	N	%
Argentina	6	2,9%	5	2,8%
Brasil	20	9,5%	13	7,3%
Bélgica	1	0,5%	0	0%
Chile	2	1,0%	3	1,7%
Colombia	20	9,5%	15	8,5%
Ecuador	1	0,5%	2	1,1%
España	83	39,5%	80	45,2%
Estados Unidos	33	15,7%	21	11,9%

México	24	11,4%	19	10,7%
Panamá	4	1,9%	4	2,3%
Perú	8	3,8%	9	5,1%
Portugal	6	2,9%	4	2,3%
República Dominicana	2	1,0%	2	1,1%
Total	210	100%	177	100%

Fuente: LLYC, elaboración propia.

PREMUNERACIONES PROMEDIO POR PAÍS, CATEGORÍA Y SEXO, Y VARIACIÓN SALARIAL

La igualdad y la diversidad son valores fundamentales de LLYC desde el origen de la firma en 1995. Nuestra contribución a una sociedad más equitativa y el esfuerzo por avanzar en la misma línea dentro de LLYC ha sido incluido de manera explícita en nuestros últimos planes estratégicos, con métricas claras respecto a, en particular, un mayor equilibrio en la composición de nuestro equipo directivo. En esta línea, la política de compensación de LLYC está basada en el principio de meritocracia, y tiene en cuenta las contribuciones individuales de cada persona trabajadora, asegurando criterios de equidad interna y competitividad externa. Con ella, garantizamos los principios de igualdad de oportunidades y no discriminación por razón de sexo, raza, origen, edad, ideología, orientación sexual, identidad o expresión de género o cualquier otra causa. LLYC cuenta con unas bandas de retribución que permiten progresar salarialmente dentro de la categoría profesional.

La variación salarial se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Variación salarial} = (\text{Promedio retribución hombres} - \text{promedio retribución mujeres}) / \text{promedio retribución hombres}$$

La variación salarial Global en 2025 es del 22%, mientras que en 2024 era de un 26%.

En los siguientes cuadros se muestran las remuneraciones medias (*) por categoría (**) y género de los empleados de LLYC en 2025 segmentados por países. La variación salarial se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Variación salarial} = (\text{Promedio retribución hombres} - \text{promedio retribución mujeres}) / \text{promedio retribución hombres}$$

(*) El cálculo incluye:

- Empleados activos a 31/12/2025 (sin jóvenes talentos). Incluye posiciones corporativas y direcciones generales regionales en el país en que estén dados de alta.
- No incluye al Consejo de Administración por incluirse en el apartado concreto de remuneraciones medias de consejeros.
- Las remuneraciones están calculadas en Euros usando el salario fijo ajustado a jornada completa a 31/12/2025, incluyendo el plan de incentivos cobrado en 2025 (devengado en 2024), gratificaciones extraordinarias y comisiones percibidas en 2025 y allowance 2025. No se incluyen retribuciones en especie ni compensaciones de gastos de teletrabajo.
- No publicamos por motivos de confidencialidad aquellos datos donde solo hay un empleado en ese país con ese género y categoría), lo cual no implica que no exista cálculo de brecha salarial.

(**) Aplicando la siguiente relación de categorías:

Categoría LLYC	Categoría agregada
D General /DG Regional /DG Global	Direcciones Generales
Dirección /Dirección Senior	Top Management
Gerencia / Consultor/a Senior	Middle Management
Consultor/a / Consultor/a Junior	Consultor / Consultor Junior
Secretariado / Recepción	Secretariado / Recepción

Tabla 28. Remuneraciones promedio (EUR) y variación salarial (%) por país y categoría (2025)

País	Categorías	Promedio de remuneraciones		Variación Salarial %
		F	M	
Argentina	Direcciones Generales			
	Top Management	37.237		59%
	Middle Management	19.335	23.499	18%
	Consultor / Consultor Junior	14.724	13.443	-10%
	Secretariado / Recepción			

País	Categorías	Promedio de remuneraciones		Variación Salarial %
		F	M	
Brasil	Direcciones Generales	-	109.442	0%
	Top Management	53.020	51.323	-3%
	Middle Management	22.291	22.358	0%
	Consultor / Consultor Junior	12.684	10.627	-19%

Secretariado / Recepción	22.013	-	0%
---------------------------------	--------	---	----

**No hay mujeres con categoría Direcciones Generales

**No hay hombres con categoría Secretariado / Recepción

País	Categorías	Promedio de remuneraciones		Variación Salarial %
		F	M	
	Direcciones Generales	-		
	Top Management			15%
Chile	Middle Management(*)	26.318		35%
	Consultor / Consultor Junior	17.288	12.982	-33%
	Secretariado / Recepción		-	

(*)se explica porque el hombres es gerentes y las mujeres consultor senior

**Sólo hay 1 hombre y 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad en la categoría Top Management

**Sólo hay 1 hombre no publicamos por motivos de confidencialidad en la categoría Middle Management

**Sólo hay 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad en la categoría Secretariado / Recepción

País	Categorías	Promedio de remuneraciones		Variación Salarial %
		F	M	

	Direcciones Generales(*)			27%
	Top Management	60.476	59.879	-1%
Colombia	Middle Management	26.466	26.433	0%
	Consultor / Consultor Junior	12.720	12.611	-1%
	Secretariado / Recepción	8.091		-10%

(*)La variación cambió ya que en el cierre de 2024 se integraban 3 mujeres como DG y bajaban el promedio ahora sólo existe 1

**Sólo hay 1 hombre y 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad en la categoría Direcciones Generales

**Sólo hay 1 hombre no publicamos por motivos de confidencialidad en la categoría Secretariado / Recepción

País	Categorías	Promedio de remuneraciones		Variación Salarial %
		F	M	
	Direcciones Generales	-		
	Top Management	59.014	57.485	-3%
Perú	Middle Management	36.340	34.074	-7%
	Consultor / Consultor Junior	16.894	16.829	0%
	Secretariado / Recepción		-	

**Sólo hay 1 hombre no publicamos por motivos de confidencialidad y no hay mujeres en la categoría Direcciones Generales

**Sólo hay 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad y no hay hombres con categoría Secretariado / Recepción

Promedio de **Variación**

País	Categorías	remuneraciones		Salarial %
		F	M	
Ecuador	Direcciones Generales	-		
	Top Management		-	
	Middle Management (*)		23.021	-61%
	Consultor / Consultor Junior	14.044	17.914	22%
	Secretariado / Recepción		-	

(*) Hay 1 gerente mujer y los hombres son consultor senior

** No hay personas en la categoría Direcciones Generales

**Sólo hay 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad en la categoría Top Management

**Sólo hay 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad en la categoría Middle Management

**Sólo hay 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad y no hay hombres con categoría Secretariado / Recepción

País	Categorías	Promedio de remuneraciones		Variación Salarial %
		F	M	
España	Direcciones Generales	170.389	156.260	-9%
	Top Management	77.614	93.210	17%
	Middle Management	42.829	41.851	-2%
	Consultor / Consultor Junior	26.175	25.877	-1%
	Secretariado / Recepción	29.616	20.913	-42%

Secretariado / Recepción: los hombres en esta categoría son realmente assistant.

País	Categorías	Promedio de remuneraciones		Variación Salarial %
		F	M	
	Direcciones Generales (*)			41%
	Top Management	63.840		23%
Portugal	Middle Management	34.631	35.660	3%
	Consultor / Consultor Junior	21.543	21.079	-2%
	Secretariado / Recepción		-	

(*) Direcciones Generales: está afectado por posiciones corporativas que prestan su servicio desde Portugal para toda la compañía.

**Sólo hay 1 hombre y 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad en la categoría Direcciones Generales

**Sólo hay 1 hombre y no publicamos por motivos de confidencialidad en la categoría Top Management

**Sólo hay 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad y no hay hombres con categoría Secretariado / Recepción

País	Categorías	Promedio de remuneraciones		Variación Salarial %
		F	M	
México	Direcciones Generales(*)	160.527	196.358	18%
	Top Management	77.539	74.690	-4%
	Middle Management	35.271	35.317	0%
	Consultor / Consultor Junior	16.862	18.493	9%
	Secretariado / Recepción(*)	16.433		-40%

(*) Secretariado / Recepción: afectado por que el hombre que está incluido en esta categoría es driver

**Sólo hay 1 hombre no publicamos por motivos de confidencialidad con categoría Secretariado / Recepción

País	Categorías	Promedio de remuneraciones		Variación Salarial %
		F	M	
Panamá	Direcciones Generales		-	0%
	Top Management	74.661	-	-53%
	Middle Management	35.732	-	8%

Consultor / Consultor Junior	18.801	16.057	-17%
-------------------------------------	--------	--------	------

Secretariado / Recepción	-		0%
---------------------------------	---	--	----

(*) Top Management: Nuevo ingreso de 1 director contratado por debajo de la banda

** No hay hombres y mujeres en la categoría Direcciones Generales

**Sólo hay 1 hombre no publicamos por motivos de confidencialidad categoría Top Management

**Sólo hay 1 hombre no publicamos por motivos de confidencialidad categoría Middle Management

**Sólo hay 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad y no hay hombres con categoría Secretariado / Recepción

País	Categorías	Promedio de remuneraciones		Variación Salarial %
		F	M	
	Direcciones Generales	-		0%
	Top Management		-	0%
República Dominicana	Middle Management (*)	19.639	33.574	42%
	Consultor / Consultor Junior	10.952	13.218	17%
	Secretariado / Recepción (*)			-67%

(*) Middle Management: Los gerentes que están son hombres

(*) Secretariado / Recepción: afectado por que el hombre que está incluido en esta categoría es driver

**Sólo hay 1 hombre no publicamos por motivos de confidencialidad y no hay mujeres en la categoría Direcciones Generales

**Sólo hay 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad y no hay hombres en la categoría Top Management

**Sólo hay 1 mujer y 1 hombre no publicamos por motivos de confidencialidad con categoría Secretariado / Recepción

País	Categorías	Promedio de remuneraciones		Variación Salarial %
		F	M	
	Direcciones Generales	-	339.312	0%
	Top Management	135.759	154.693	12%
Estados Unidos	Middle Management	82.488	82.255	0%
	Consultor / Consultor Junior	51.100	60.032	15%
	Secretariado / Recepción	53.653	-	0%

**No hay mujeres con categoría Direcciones Generales

**No hay hombres con categoría Secretariado / Recepción

Tabla 27. Remuneraciones promedio (EUR) y variación salarial (%) por país y categoría (2024)

País	Categorías	Promedio de remuneraciones		Variación Salarial %
		F	M	
Argentina	Direcciones Generales			
	Top Management	37.505		45%
	Middle Management	19.680	22.164.	11%
	Consultor / Consultor Junior	14.427	13.591	-6%
	Secretariado / Recepción			

País	Categorías	Promedio de remuneraciones		Variación Salarial %
		F	M	
Brasil	Direcciones Generales	-	108.641	0%
	Top Management	43.914	54.184	19%
	Middle Management	21.259	24.682	14%
	Consultor / Consultor Junior	12.136	9.332	-30%

Secretariado / Recepción	11.108	-	0%
---------------------------------	--------	---	----

***No hay mujeres con categoría Direcciones Generales*

***No hay hombres con categoría Secretariado / Recepción*

País	Categorías	Promedio de remuneraciones		Variación Salarial %
		F	M	
	Direcciones Generales	-		
	Top Management			12%
Chile	Middle Management(*)		41.237	42%
	Consultor / Consultor Junior	18.164	17.340	-5%
	Secretariado / Recepción		-	

()se explica porque existen más hombres Gerentes*

***Sólo hay 1 hombre no publicamos por motivos de confidencialidad y no hay mujeres en la categoría Direcciones Generales*

***Sólo hay 1 hombre y 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad en la categoría Top Management*

***Sólo hay 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad en la categoría Middle Management*

***Sólo hay 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad en la categoría Secretariado / Recepción*

País	Categorías	Promedio de remuneraciones		Variación Salarial %
		F	M	
Colombia	Direcciones Generales(*)	96.832		43%
	Top Management	47.954	51.131	6%
	Middle Management	23.768	23.571	-1%
	Consultor / Consultor Junior	10.027	10.198	2%
	Secretariado / Recepción	7.181		-10%

(*)Se adquirió una nueva empresa en Colombia, la cual el director general es hombre

**Sólo hay 1 hombre no publicamos por motivos de confidencialidad en la categoría Direcciones Generales

**Sólo hay 1 hombre no publicamos por motivos de confidencialidad en la categoría Secretariado / Recepción

País	Categorías	Promedio de remuneraciones		Variación Salarial %
		F	M	
Perú	Direcciones Generales	-		
	Top Management	54.730	62.945	13%
	Middle Management	30.724	29.127	-5%
	Consultor / Consultor Junior	15.483	14.799	-5%
	Secretariado / Recepción		-	

**Sólo hay 1 hombre no publicamos por motivos de confidencialidad y no hay mujeres en la categoría Direcciones Generales

**Sólo hay 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad y no hay hombres con categoría Secretariado / Recepción

País	Categorías	Promedio de remuneraciones		Variación Salarial %
		F	M	
Ecuador	Direcciones Generales	-	-	-
	Top Management	-	-	-
	Middle Management (*)	29.811	-	-26%
	Consultor / Consultor Junior	17.278	18.259	5%
	Secretariado / Recepción	-	-	-

(*) Hay 1 gerente y consultor senior mujer y sólo un consultor senior hombre

**Sólo hay 1 hombre no publicamos por motivos de confidencialidad y no hay mujeres en la categoría Direcciones Generales

**Sólo hay 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad en la categoría Top Management

**Sólo hay 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad en la categoría Middle Management

**Sólo hay 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad y no hay hombres con categoría Secretariado / Recepción

País	Categorías	Promedio de remuneraciones		Variación Salarial %
		F	M	
España	Direcciones Generales	172.573	154.918	-11%
	Top Management	82.976	91.418	9%
	Middle Management	41.410	40.008	-4%
	Consultor / Consultor Junior	25.111	25.418	1%

Secretariado / Recepción	32.691	21.044	-55%
---------------------------------	--------	--------	------

Secretariado / Recepción: los hombres en esta categoría son realmente assistant.

País	Categorías	Promedio de remuneraciones		Variación Salarial %
		F	M	
	Direcciones Generales (*)			34%
	Top Management			19%
Portugal	Middle Management	35.088	41.545	16%
	Consultor / Consultor Junior	21.337	21.619	1%
	Secretariado / Recepción		-	

(*) Direcciones Generales: está afectado por posiciones corporativas que prestan su servicio desde Portugal para toda la compañía.

**Sólo hay 1 hombre y 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad en la categoría Direcciones Generales

**Sólo hay 1 hombre y 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad en la categoría Top Management

**Sólo hay 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad y no hay hombres con categoría Secretariado / Recepción

País	Categorías	Promedio de remuneraciones		Variación Salarial %
		F	M	

	Direcciones Generales(*)	233.329	34%	
	Top Management	74.067	65.922	-12%
México	Middle Management	33.336	31.784	-5%
	Consultor / Consultor Junior	15.713	16.563	5%
	Secretariado / Recepción(*)	16.258	10.723	-52%

(*) Direcciones Generales: afectado por estar formado por una mujer directora que acaba de ingresar

(*) Secretariado / Recepción: afectado por que el hombre que está incluido en esta categoría es driver

**Sólo hay 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad en la categoría Direcciones Generales

País	Categorías	Promedio de remuneraciones		Variación Salarial %
		F	M	
	Direcciones Generales		-	0%
	Top Management	81.060	-	0%
Panamá	Middle Management	35.162	32.139	-9%
	Consultor / Consultor Junior	20.234	15.473	-31%
	Secretariado / Recepción		-	0%

(*) Direcciones Generales: está afectado por posiciones corporativas que prestan su servicio desde Portugal para toda la compañía.

**Sólo hay 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad y no hay hombres en la categoría Direcciones Generales

**Sólo hay 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad y no hay hombres con categoría Secretariado / Recepción

País	Categorías	Promedio de remuneraciones		Variación Salarial %
		F	M	
República Dominicana	Direcciones Generales	-	-	0%
	Top Management	-	-	0%
	Middle Management (*)	21.226	33.480	37%
	Consultor / Consultor Junior	13.733	14.315	4%
	Secretariado / Recepción (*)	-	-	-67%

(*) Middle Management: Los gerentes que están son hombres

(*) Secretariado / Recepción: afectado por que el hombre que está incluido en esta categoría es driver

**Sólo hay 1 hombre no publicamos por motivos de confidencialidad y no hay mujeres en la categoría Direcciones Generales

**Sólo hay 1 mujer no publicamos por motivos de confidencialidad y no hay hombres en la categoría Top Management

**Sólo hay 1 mujer y 1 hombre no publicamos por motivos de confidencialidad con categoría Secretariado / Recepción

País	Categorías	Promedio de remuneraciones		Variación Salarial %
		F	M	
	Direcciones Generales	-	248.224	0%
	Top Management	133.420	152.846	13%
Estados Unidos	Middle Management	77.769	79.007	2%
	Consultor / Consultor Junior	51.499	65.758	22%
	Secretariado / Recepción	63.901	-	0%

***No hay mujeres con categoría Direcciones Generales*

***No hay hombres con categoría Secretariado / Recepción*

Fuente: LLYC, elaboración propia

EMPLEADOS CON DISCAPACIDAD

En el año 2025, contamos con 19 personas con discapacidad en nuestra plantilla, distribuidas de la siguiente manera:

- 10 personas en España (6 en Madrid, 3 en Barcelona y 1 en Valencia)
- 8 personas en Estados Unidos.
- 1 persona en Colombia

En el año 2024 contábamos con 9 personas con discapacidad en nuestra plantilla: 6 en Madrid, 2 en Barcelona y 1 en Valencia.

4.1.6 Formación y desarrollo de habilidades

Contexto y evolución de nuestras políticas

Durante el ejercicio 2025, nuestra estrategia de formación se ha centrado en empoderar el crecimiento del equipo a través de un enfoque integral que combina la excelencia técnica, el liderazgo transformador y la innovación tecnológica.

Este plan se ha articulado en torno a tres grandes bloques de competencias diseñados para fortalecer nuestra competitividad y adaptabilidad en un entorno de comunicación y marketing en constante cambio:

1) Competencias de liderazgo

- **Management Growth Academy (MGA):** Nuestra academia de formación con distintas acciones para desarrollar competencias clave en líderes, como gestión financiera, liderazgo de equipos y habilidades de ventas. En 2025, hubo más de 220 líderes que disfrutaron de este programa.
- **Emerging leaders:** Programa de desarrollo dirigido a la nueva promoción de mandos medios con alto potencial, donde colaboran formadores internos de LLYC junto a expertos de una de las mejores escuelas de negocio a nivel global: ESADE. En 2025, hubo 28 empleados que disfrutaron de este programa.
- **Train for trainers:** Programa diseñado para identificar y desarrollar habilidades blandas en líderes internos, convirtiéndolos en formadores de la firma. En 2025, hubo más de 23 empleados que fueron parte de este programa y realizaron formaciones internas de Project Management, entre otras.

2) Competencias técnicas y transversales

- **Project Management:** Formación en la metodología y herramientas clave de la firma para gestionar de manera homogénea y garantizar la calidad en la gestión de proyectos, diferenciando distintos roles. Alcance global, dirigido a todos los empleados y realizada con formadores internos.
- **Languages Platform:** Ponemos a disposición de todos los empleados la plataforma de idiomas (Speexx) para su mejora y dominio. Se potencian las lenguas corporativas: inglés, español y portugués.
- **Certificaciones técnicas:** Certificaciones específicas requeridas para poder operar en distintos ámbitos o con distintos clientes.
- **LinkedIn Learning:** Plataforma disponible para el grueso de los empleados. Nos ha permitido desarrollar itinerarios aplicados a los retos de negocio y desarrollar planes individuales de crecimiento profesional.

3) Innovación y transformación digital

- **AI Sessions:** Sesiones de formación especializadas para aplicar las herramientas de IA en el flujo de trabajo diario.
- **AI Power up:** Concurso de IA donde varias categorías podían proponer mejoras que impacten en la reducción y optimización de la carga diaria con Gemini y la creación de gems o notebooks.

Además, a nivel local también se han realizado formaciones, tanto internas como externas, de las siguientes temáticas:

- Creatividad
- Cultura LLYC
- Seguridad y salud
- Diversidad e igualdad

4. Excelencia técnica y especialización

Todo este ecosistema formativo se ha visto potenciado por la implementación de nuestra **Plataforma de formación corporativa (LinkedIn Learning)**, que ha democratizado el acceso a más de 17.000 cursos, permitiéndonos dar una opción sólida de formación técnica y dando a cada profesional la oportunidad de personalizar su ruta de aprendizaje en función de sus objetivos de desarrollo específicos.

Con este enfoque, seguimos apostando por el desarrollo del talento, asegurando que nuestro equipo disponga de los conocimientos más avanzados para ofrecer las mejores soluciones a nuestros clientes y seguir liderando el sector.

Identificación de las necesidades formativas

El proceso de formación de LLYC para 2025 se basa en una estrategia estructurada que comienza entre noviembre y enero con el análisis de resultados previos, el *feedback* del negocio y las revisiones de desempeño (*Performance Review*). Tras la centralización de estas necesidades por parte de People & Culture, el plan es aprobado por el Comité Ejecutivo en enero para ser ejecutado de forma global y local durante el resto del año, asegurando así el crecimiento del talento alineado con los objetivos de la compañía.

Este enfoque integrado, nos permite maximizar el impacto de la formación en nuestros profesionales, asegurando que el plan responda a las necesidades estratégicas de LLYC y contribuya al crecimiento del talento dentro de la organización.

CANTIDAD TOTAL DE HORAS DE FORMACIÓN 2025

Durante el año 2025, se han realizado un total de 242 cursos, que comprenden un total de 12.839 horas. A este dato, le sumaremos 6.536h de horas de formación realizadas en la plataforma LinkedIn Learning y 2.856h de formación en idiomas en la plataforma Speexx.

En 2025, el promedio de formación por empleado en LLYC (sobre una plantilla de 1.224 personas) alcanzó las 18,1 horas. Este dato consolida la tendencia ascendente de los últimos años, superando las 9,58 horas de 2024 y las 8,5 de 2023, lo que refleja un compromiso creciente con el desarrollo del talento.

Durante el año 2025 el coste medio de formación por empleado fue de 297,5€. En 2024 el coste medio de formación por empleado fue de 254,05 €, y en 2023 de 228€.

El detalle de estas horas por tipo de formación y región se muestra a continuación:

Tabla 27. Cursos, asistentes y horas de formación interna y externa (2025)

		2025			2024		
		Cursos	Asistentes	Horas formación	Cursos	Asistentes	Horas formación
Formación Corporativa	F. Interna	92	3.260	4.098,3	84	3.982	5.031,5
	F. Externa	35	1.305	2.836,5	62	1.859	3.909,5
Formación región	F. Interna	59	2.174	2.696,5	40	1.222	1.396,5
	F. Externa	56	803	3207,3	88	1.222	1.875,5
Total		242	7.542	12.838,6	274	8.292	12.213,0

Fuente: LLYC, elaboración propia.

Tabla 28. Horas por de formación externa por región (2025)

Región	Horas Totales LinkedIn	Horas Totales Speexx
EUROPE	3027:58:19	1262:58:44
LATAM	2610:47:09	1397:07:30
US	897:31:56	196:07:11
TOTAL	6536:17:24	2856:13:25

Fuente: LLYC, elaboración propia.

Programa Challengers 2.0

El compromiso de LLYC con el talento joven comenzó en **2022** con el lanzamiento de una iniciativa global implementada paulatinamente en todas las operaciones y compañías adquiridas. Tras una fase de medición a finales de **2023**, el programa se flexibilizó para adaptarse a las realidades locales, lo que permitió que en **2024** se consolidara el **Programa Challengers 2.0**.

Esta iniciativa, liderada por el área de Talento, fue diseñada específicamente para acelerar la carrera de Jóvenes Talentos y Consultores Junior, facilitando su desarrollo y creando un pool de profesionales con la cultura y valores de la firma desde la base.

Rol del mentor

A principios del año 2024, se implementó el nuevo modelo de negocio en LLYC, lo que trajo importantes cambios estructurales en la compañía. Estos cambios, llevaron consigo la creación de la figura del mentor.

Un mentor/a es un empleado/a que guía y apoya el desarrollo profesional de uno o varios empleados de LLYC dentro de las comunidades de consultores (jóvenes talento, consultores junior, consultores, consultores senior y algunos gerentes).

Las responsabilidades de los mentores/as son:

- Establecer metas: definir los objetivos de desarrollo profesional para el corto y mediano plazo.
- Guiar: guiar y fomentar el desarrollo profesional de los consultores a su cargo.
- Gestionar tareas administrativas: gestionar el tiempo de vacaciones de los consultores en coordinación con los líderes de los proyectos en los que participan.

- Motivar: fomentar que los mentees trabajen en los nuevos proyectos a los que se les ha asignado.
- Encontrar soluciones: identificar y proponer soluciones para posibles conflictos.
- Representar a LLYC: ser un embajador de la cultura y los valores de LLYC dentro del equipo.
- Evaluación del desempeño: el mentor recopilará los aportes de los líderes de los proyectos para la evaluación del desempeño de los mentees. En las conversaciones de feedback constantes así como en las oficiales de desempeño, el mentor explicará a sus mentees qué hace bien y cómo seguir mejorando.
- Mantener informados a los mentees: ser un canal de comunicación con la empresa respecto a las decisiones tomadas y las políticas corporativas.

En 2025, hemos identificado la necesidad de seguir reforzando el rol del mentor, así como las herramientas que le facilitan ejercerlo. Para ello, hemos creado el hub del mentor: este es un espacio digital donde se recopilan todas las herramientas que necesitan emplear los mentores, y también se recuerda brevemente cuál es el rol y las responsabilidades asociadas.

Actualización del diccionario de competencias

El Diccionario de competencias de LLYC nació en **2023** con el apoyo de la consultora externa **BOYDEN** y la colaboración de empleados clave para definir las habilidades necesarias en la organización. Esta herramienta diferencia entre **competencias transversales** (comunes a todos) y **específicas** por área, sirviendo de base para la selección, formación y el proceso de *Performance Review*.

En **2024**, el diccionario se reestructuró para alinearse con el nuevo modelo de negocio, fijando competencias técnicas para cada *capability* y ajustando las de liderazgo tras el programa "*Leadership For Sustainable High-Performance*". El modelo de evaluación pasó a ser **mixto**, evaluando tanto competencias como **objetivos SMART** (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales).

Performance Review (Proceso de evaluación del desempeño y objetivos)

A finales de **2025**, el sistema ha dado un salto cualitativo hacia un enfoque más humano y orientado a la cultura corporativa. A continuación, se explican las diferencias principales del diccionario de competencias respecto al anterior:

1. De competencias comportamentales a "Comportamientos esperados" basados en valores.

La novedad más significativa es el reemplazo de las antiguas competencias comportamentales por **comportamientos esperados** vinculados directamente a los tres valores core de LLYC:

- **Excellence:** sustituye al antiguo enfoque de "Pensamiento crítico y analítico" y "Orientación al cliente". Ahora se desgrana en: *Compromiso con el rigor, Ser dueño del resultado y Mejorar a través del feedback.*
- **Togetherness:** evoluciona el concepto de "Trabajo en equipo". Incluye: *Fomentar conversaciones positivas, Reconocer el "nosotros" y Unir y elevar.*
- **Bold Ambition:** reemplaza la competencia previa "Ambición por crecer" y "Curiosidad". Se enfoca en: *Generar un impacto real, Crecer es cambiar e Inspirar siempre.*

2. Simplificación de las competencias técnicas transversales. Se han consolidado tres pilares técnicos que aplican a toda la organización con niveles de dominio del 1 al 4 (Principiante a Experto):

1. **Comunicación:** habilidad para transmitir ideas complejas y dominio del inglés.
2. **Alfabetización digital:** uso de tecnología para análisis de datos y protección de riesgos.
3. **Gestión de proyectos:** enfoque estructurado para alcanzar metas específicas.

Asimismo, en esta sección se debían tener en cuenta las medias obtenidas en las evaluaciones por proyectos realizadas a lo largo de 2025.

DICCIONARIO ¿Cuáles son?

COMPORTAMIENTOS ESPERADOS

Apelan a los comportamientos esperados de acuerdo a los core values de la cultura corporativa. Aplican a todas las categorías con expectativas diferenciales.

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Determinan el desempeño técnico transversal y específico, relacionada con las exigencias y expectativas profesionales aplicables a todos los niveles de las distintas capabilities.



3. Objetivos y plan de incentivos: se mantiene la metodología SMART, pero se profundiza en la **segmentación para la capa directiva**. A partir de 2025, todos los directores (D+) cuentan con metas específicas adaptadas a su perfil profesional (ventas, financiero, operacional o liderazgo), asegurando

que sus objetivos particulares contribuyan directamente a los resultados corporativos globales de la organización.

Como se estableció en el histórico, las incorporaciones de nuevas compañías recientes (Dattis, Zeus y Lambert) completaron su integración total a este modelo de performance global durante el ciclo 2025.

Como detalles adicionales de los objetivos:

- La definición de los objetivos debe reflejar los objetivos de la organización, desglosándose en cascada.
- Los colaboradores de LLYC trabajarán hacia un objetivo común (objetivos corporativos globales) en una lógica de cooperación para lograr resultados.
- Esto significa que, a medida que los colaboradores fijan y alcanzan sus objetivos, contribuyen directamente a la consecución de los objetivos más amplios de la organización.
- Para definir los objetivos está disponible un diccionario de objetivos estructurado con dicha tipología de objetivos.
- Está disponible también una guía en la sección de introducción del formulario que tendrá todo el detalle del proceso completo de definición de objetivos.

Promociones

LLYC cree firmemente en el desarrollo profesional de nuestros profesionales. Apuesta por el talento interno y el desarrollo de carreras, creando las condiciones y ofreciendo las oportunidades para crecer dentro de la Firma.

Este año la cifra de promociones alcanza un total de 100 a lo largo de 2025 (155 en 2024), siendo más del 62% de ellas mujeres.

4.2 CLIENTES

El compromiso de LLYC con sus clientes

LLYC se relaciona con sus clientes (personas jurídicas) como socio estratégico, cumpliendo con la legislación que le aplica en todas sus operaciones y estableciendo relaciones basadas en la confianza y la calidad de sus soluciones. Los principios y mecanismos con los que se gestiona esta relación se recogen en documentos internos, entre otros, el Compromiso de calidad y satisfacción de cliente: guía de actuación y la Política de clientes.

Este sistema es responsabilidad de la Dirección Global de Clientes y actúa como marco para los equipos en las distintas fases de la relación, siempre teniendo en cuenta otras políticas clave de la organización como el Código Ético, la Política Anticorrupción, las Políticas de seguridad de la información o el Protocolo de uso de herramientas IA, referidos en apartados anteriores de este informe. Su alcance es global, para todas las operaciones de la compañía.

Para asegurar su conocimiento, estas políticas se difunden entre los empleados mediante reuniones de equipo y canales de comunicación interna como la intranet, para que el Talento conozca las implicaciones de su cumplimiento.

La gobernanza de la calidad en LLYC se estructura bajo una cadena de responsabilidad que garantiza la supervisión desde la alta dirección (el Chief Client Officer) hasta la ejecución del proyecto. Las Direcciones de capacidad aseguran la asignación del talento más idóneo a cada proyecto basándose en criterios de excelencia, proyección y disponibilidad.

Para cada etapa hay definidos protocolos de actuación para una adecuada planificación y control, expectativas y requisitos de los proyectos (legales y de los clientes), y distintos desafíos que se pueden presentar, para poder aplicar a tiempo las correspondientes medidas de prevención frente a los riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades de satisfacción de los clientes.

Para facilitar y seguir su implementación la compañía ha desarrollado distintas soluciones tecnológicas internas, que permiten monitorear la calidad y el rendimiento de los servicios a los clientes, como la Plataforma de gestión de clientes.

Escucha para la mejora continua

En LLYC conocemos el valor de la escucha activa a los clientes, y para ello se despliegan distintos mecanismos formales e informales como encuestas y revisiones anuales en base a datos de los procesos lideradas por el Global Chief Client Officer. Entre los meses de diciembre de 2025 y enero de 2026, LLYC lanzó su encuesta anual para conocer la valoración de sus clientes de Europa, Latinoamérica y Estados Unidos respecto al servicio prestado por la consultora. Como novedad respecto a procesos anteriores, la encuesta online se ha completado con entrevistas personales con un grupo seleccionado de clientes. Los resultados indican un alto nivel de satisfacción de los clientes, que puntúan con un 8,2 sobre 10 (valor igual al del año anterior.) Igualmente, el índice de prescripción (Net Promoter Score) se sitúa en el 52, por encima del alcanzado en 2024, que fue del 43. Un NPS superior a 50 se considera excelente en el sector de consultoría estratégica. Finalmente, el 73% de los encuestados asegura que el servicio de LLYC se alinea con sus expectativas, y el 17% considera que las supera.

En 2025 se han seguido promoviendo diversas medidas de mejora interna para cuidar la calidad del servicio prestado a los clientes. La plataforma digital para la detección precoz de posibles problemas en la relación con el cliente ha permitido gestionar con diligencia las diferentes situaciones. También se ha reforzado el sistema de asignación de consultores a los proyectos con una visión

multidisciplinar para dotar al cliente de los recursos necesarios para afrontar sus desafíos desde soluciones globales.

Innovamos para nuestros clientes

En el actual contexto de aceleración de la digitalización, y desde la apuesta por la tecnología como impulsora de los negocios, asegurar soluciones innovadoras y la calidad de los resultados son pilares fundamentales para LLYC. La seguridad de la información, la privacidad de los datos y la protección de la propiedad intelectual son objetivos principales del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), certificado bajo la ISO 27001:2022 como base para el despliegue en el uso de la IA en LLYC. Estas cuestiones están abordadas en el apartado 5. Información sobre Gobierno Corporativo y 6. Innovación.

5. INFORMACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO

5.1 INFORMACIÓN RELATIVA A LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

El Grupo, sus socios, accionistas y profesionales, han asumido como presupuesto fundamental en el manejo de sus negocios el más estricto cumplimiento de la legislación vigente de cada uno de los países en los que desarrollan su actividad, incluyendo la corrupción y el blanqueo de capitales, con total respeto a los derechos humanos y a las libertades públicas. Esto aplica a los profesionales que forman parte de cualquier sociedad del Grupo y aquellos con quienes interactúa: colaboradores, proveedores, medios de comunicación, socios y clientes.

La Compañía asume como parte de su normativa interna los principios y obligaciones establecidos en aquellos acuerdos y convenios, nacionales o internacionales, a los que el Grupo LLYC esté adherido o se adhiera en el futuro.

Todos los profesionales de LLYC se han comprometido, a través del Código de Ética del Grupo, no solo a no cometer violaciones de las leyes o colaborar con terceros en la violación de las mismas, sino a establecer mecanismos de prevención de dichas violaciones, así como de comunicación de manera rápida y de modo confidencial a los órganos competentes de aquellas irregularidades que pudieran conocer.

Adicionalmente, la Política de prevención de delitos, lucha contra la corrupción y el blanqueo de capitales debe ser firmada por todos los socios, directores generales regionales, directores generales y directores financieros para garantizar que se actúe de manera ética y transparente en el manejo del negocio. Aparte de esta política, el Grupo LLYC cuenta con el Código Ético el cual debe ser firmado por todos los empleados del Grupo.

Junto con estas políticas el Grupo creó en 2015 dos Comités de Cumplimiento para la resolución de posibles conflictos y toma de decisiones: uno relativo al cumplimiento del Código Ético y otro relativo al cumplimiento de la Política de prevención de delitos, lucha contra la corrupción y el blanqueo de capitales. El Grupo tiene en funcionamiento, además, un canal de denuncias a través del cual los empleados pueden denunciar aquellas conductas inapropiadas o que vulneren los anteriores códigos, así como ilícitos penales o administrativos que se lleven a cabo dentro del Grupo LLYC.

Estos Comités garantizan que los negocios en los que trabajamos sean éticos y transparentes. Ambos Comités están formados por Directores Senior y/o Regionales (la mayoría de ellos socios) y, en el caso del Comité relativo al cumplimiento de la Política de prevención de delitos, lucha contra la corrupción y blanqueo de capitales forma parte del mismo un abogado externo al Grupo LLYC.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN MATERIA DE PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN Y EL SOBORNO

Código de ética

En el desarrollo de su actividad, LLYC mantiene un firme compromiso con los requisitos más exigentes de conducta ética.

La Compañía dispone de un Código de Ética de obligado cumplimiento para todos los profesionales del Grupo, que todos ellos tienen disponible a través del Escritorio Digital y que se incorpora en los programas de formación de LLYC.

Todos los profesionales que forman parte de cualquier compañía del Grupo se comprometen a respetar en todo momento los derechos fundamentales y libertades públicas reconocidas por la legislación del país en donde se desarrolla nuestra actividad, así como todas aquellas leyes y normas de aplicación que definen el comportamiento profesional y personal que se espera de un consultor que trabaja en nuestra organización y representa a nuestra marca.

Los principales aspectos que se incluyen en el Código de Ética son los siguientes:

- Principios y valores corporativos, tales como orientación a resultados, compromiso, respeto o liderazgo.
- Principios básicos del Código de Ética, donde se recogen las normas de conducta y prácticas responsables, entre otras:
 - Respeto y cumplimiento de la legalidad.

- Cumplimiento de compromisos asumidos en acuerdos y convenios.
 - Gestión de la Diversidad: igualdad de oportunidades, ambiente saludable y no discriminación.
 - Política de confidencialidad.
 - Política anticorrupción y contra el blanqueo de capitales.
 - Política de no competencia.
 - Las relaciones con nuestros clientes.
 - Las relaciones con los medios de comunicación.
 - La participación en redes sociales.
 - Las relaciones con nuestros proveedores.
 - Las relaciones con las Administraciones Públicas.
 - Conflictos de Interés.
- Incumplimiento de las normas del Código de Ética.
 - Normas específicas adicionales para los equipos de Asuntos Públicos.
 - Preguntas frecuentes con recomendaciones de respuesta para clarificar la aplicación de lo incluido en el Código.

Canal de denuncias

La Compañía ha desarrollado un canal específico de comunicación interna y externa con los responsables del Comité de cumplimiento del Código de Ética, para que sirva como instrumento para comunicar cualquier posible irregularidad, incumplimiento o comportamiento presuntamente contrario a los valores o principios corporativos recogidos en el código de Ética o en la Ley.

En el site “Canal Ético”, accesible desde la página web de LLYC (<https://llyc.global/canal-interno-de-informacion/>), se ha habilitado una sección denominada “Canal Ético” en donde se ha incluido un formulario que facilita al profesional que trabaja en cualquier

compañía del Grupo LLYC y externos a que puedan comunicar, identificándose o no según su preferencia, las incidencias que ha observado contrarias a la política definida en el Código de Ética o la Ley.

Se han recibido tres (3) denuncias por casos de vulneración del Código de Ética durante el periodo objeto del informe 2025, si bien una de ellas se trató de una comunicación, y no una denuncia. Así, la comunicación está cerrada, y de las dos que sí suponen denuncia, una de ellas está cerrada. En 2024 se recibieron cuatro (4) denuncias.

Política de prevención de delitos, lucha contra la corrupción y el blanqueo de capitales

Adicionalmente, LLYC ha aprobado una Política de prevención de delitos, lucha contra la corrupción y el blanqueo de capitales que debe ser firmada por todos los Socios, directores generales regionales, directores generales y directores financieros del Grupo, como parte de la política continua y compromiso con la sociedad de mejorar continuamente y de adoptar los más altos estándares en materias de ética, integridad y profesionalidad en el desarrollo de su actividad; esta política recoge entre otras cuestiones, los procedimientos y controles aplicables en esta materia a todas y cada una de las sociedades que conforman su Grupo y a sus socios, administradores y profesionales. Todos los proveedores y colaboradores de la Compañía asumen igualmente los compromisos establecidos en la Política de prevención de delitos, lucha contra la corrupción y el blanqueo de capitales a través de una cláusula específica en los contratos suscritos con ellos. Asimismo, se está trabajando para que durante el ejercicio 2026 exista un plan de actuación para posibles actos contrarios a la Política de prevención de delitos, lucha contra la corrupción y el blanqueo de capitales por proveedores o colaboradores.

El propósito de esta Política es adoptar un modelo de prevención que evite que todas las personas que conforman cualesquiera de las compañías de LLYC, puedan llegar a cometer un delito sobre el que se pudiera imputar responsabilidad, del tipo que fuere, a cualquier compañía del Grupo LLYC, así como que, conscientemente o no, puedan ser copartícipes en la comisión de un delito por parte de nuestros proveedores, colaboradores, medios de comunicación, socios y clientes.

Comités de cumplimiento normativo, control interno y comunicación

La implantación de los programas, medidas y mecanismos de control continuo de prevención, necesitan de uno o varios órganos de Control Interno.

El Grupo ha establecido dos comités diferentes en función de la materia objeto de análisis:

- Comité de Cumplimiento del Código de Ética (valores y principios corporativos), que supervisará todas las materias definidas en el Código de Ética.
- Comité de Cumplimiento de la Política de Prevención de Delitos, lucha contra la Corrupción y el Blanqueo de Capitales que supervisará todas las actividades referidas en la Política de Prevención de Delitos, lucha contra la Corrupción y el Blanqueo de Capitales.

LLYC se compromete a luchar activamente contra la corrupción, adoptando todas aquellas medidas necesarias para evitar este tipo de prácticas. Se prohíbe estrictamente a los empleados toda forma de corrupción, activa o pasiva, sin distinción de origen, destino o cuantía.

El Comité de Cumplimiento investigará cualquier denuncia de corrupción y tomará las medidas disciplinarias contra los implicados, sean socios, profesionales o empleados.

Así mismo, el Grupo tiene el firme compromiso de cumplir con todas las leyes aplicables para combatir el blanqueo de capitales. Por ello, LLYC solo hará negocios con clientes o proveedores dedicados a actividades comerciales realizadas al amparo de la Ley y cuyos fondos provengan de fuentes legítimas.

Las medidas y políticas específicas de actuación en materia de lucha contra la Corrupción, el Cohecho y el Blanqueo de Capitales se encuentran dispuestas dentro de la Política de Prevención de Delitos, lucha contra la Corrupción y el Blanqueo de Capitales mencionada en el punto anterior.

LLYC, partiendo del absoluto respeto a la normativa ambiental de ámbito nacional, local y sectorial, en todos los países donde opera, colabora activamente con reguladores y otros grupos de interés relevantes en esta materia, anticipando los riesgos medioambientales que puedan derivarse de nuestra actividad.

Uno de los valores y objetivos que caracteriza a LLYC es el máximo respeto a los Derechos Humanos (DDHH). En consecuencia, LLYC no opera en países que entren en conflicto o violen los DDHH o que se encuentren incluidos en el listado de países sancionados por parte de Estados Unidos o la Unión Europea.

La compañía no ha tenido que hacer frente a gastos derivados de sanciones resultado de dichos procesos.

Estado de procedimientos legales en 2025

En relación a los procesos legales o de litigación por parte de la organización, LLYC ha incurrido durante el ejercicio 2025 en costes por valor de 202.825 EUR, y como resultado de estos procesos la Compañía ha incurrido en 37.000 EUR de gasto derivado de sentencias condenatorias.

5.2. SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

La ciberseguridad en el centro

La seguridad de la información se ha consolidado como un activo estratégico en el modelo de negocio de LLYC. Dada la naturaleza de las soluciones en Marketing y Corporate Affairs, la integridad y confidencialidad de la información y los datos están en el centro de nuestra propuesta de valor y son clave para garantizar la continuidad del negocio.

Como respuesta a los desafíos globales, y con el objetivo de dotar del máximo rigor y transparencia a nuestra gobernanza en materia de ciberseguridad, en 2025 avanzamos en la evolución de nuestro Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI). Como resultado obtuvimos la certificación ISO 27001:2022, lo que también nos proporciona el marco de seguridad necesario para el despliegue de soluciones de IA. Dada la naturaleza de nuestro entorno operativo basado en un modelo Cloud-centric, nuestros estándares y protocolos de seguridad se extienden de manera efectiva a toda la compañía, lo que garantiza una gobernanza homogénea con independencia de la ubicación geográfica de las operaciones. Esta gestión responsable y avanzada nos permite anticiparnos a las amenazas de ciberseguridad, transformando los riesgos inherentes al entorno digital en oportunidades.

El proceso de identificación de riesgos de seguridad de la información sigue el estándar de la norma ISO 27001:2022, y cubre aquellos que pueden afectar tanto a nuestras partes interesadas como a la compañía y la continuidad del negocio. Entre las amenazas identificadas se encuentran:

- El factor humano a través del phishing, como vector de ataque para el robo de identidad y el acceso no autorizado a sistemas críticos.
- El ransomware como un riesgo crítico de paralización operativa, con efectos financieros y logísticos, y sobre la estabilidad de la compañía en su relación con el mercado.
- El robo de metodologías y propiedad intelectual como un riesgo sustancial para nuestra ventaja competitiva y la de nuestros socios estratégicos.
- En el ámbito de la responsabilidad social y la privacidad, el acceso no autorizado a datos sensibles de los empleados se cataloga como un impacto negativo de alta gravedad, cuya mitigación es prioritaria para salvaguardar la integridad de nuestro talento.

Para gestionar estos riesgos y capitalizar la oportunidad de posicionarnos como un socio responsable y de confianza, en LLYC basamos nuestra estrategia en la Declaración de Aplicabilidad (SoA) de la ISO 27001:2022, para desplegar los controles técnicos y organizativos pertinentes.

Gobernanza y gestión certificada

La gobernanza de nuestra seguridad de la información se articula a través de una estructura integrada, como un componente crítico de la estrategia corporativa. Para garantizar la supervisión y la toma de decisiones al más alto nivel, el flujo de información se canaliza directamente hacia el Comité Ejecutivo (ExCom), que actúa como el órgano de gobierno del SGSI, mediante:

- Revisión por la dirección, a cargo del Responsable de Seguridad de la Información (CISO) y hacia el ExCom, mediante información sobre el funcionamiento del sistema y para la toma de decisiones, incluidos los recursos.
- Cuadro de mando de indicadores (KPIs) mediante el que se visualiza el estado de la ciberseguridad.

Mediante revisiones periódicas se asegura la idoneidad, adecuación y eficacia del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), para que los recursos y las políticas evolucionen al mismo ritmo que las amenazas del entorno digital. En el plano operativo, esta estructura asegura la alineación estratégica y el soporte práctico, garantizando la seguridad en cada operación.

Internamente, se han establecido canales jerárquicos que permiten un seguimiento constante de las métricas de riesgo críticas, para monitorizar el rendimiento de los controles y la mitigación de los riesgos materiales en toda la cadena de valor. Hacia el exterior, la compañía garantiza la comunicación inmediata ante cualquier evento que pudiera comprometer la confidencialidad o integridad de la información, cumpliendo con las exigencias regulatorias internacionales, y como salvaguarda de la confianza de nuestros grupos de interés.

Este ámbito de gobierno y gestión se rige por la Política de Seguridad de la Información, desarrollada en detalle en el Manual de Políticas de Seguridad de la Información, que establece un marco de actuación para garantizar el cumplimiento legal, la formación continua del talento, la prevención proactiva de incidentes y la protección de activos críticos, bajo los principios fundamentales de confidencialidad, integridad y disponibilidad. La política despliega áreas de acción específicas centradas en la evaluación constante de amenazas, la monitorización de sistemas y una inversión tecnológica sostenida que respalda la resiliencia de la infraestructura. El alcance de esta política es global y aplica a todo el personal de la compañía.

Acciones para el despliegue técnico y humano de la cultura de seguridad de la información

Las medidas de protección de la infraestructura incluyen el cifrado de datos críticos, la implementación de firewalls de última generación, sistemas de autenticación multifactor (MFA) y escaneos periódicos de vulnerabilidades. Dada la importancia del factor humano y la cultura de seguridad, estas medidas se complementan con programas de concienciación continua, como simulacros internos de phishing recurrentes y formación obligatoria sobre riesgos emergentes, diseñados para fortalecer la resiliencia del factor humano frente a amenazas. La resiliencia operativa y la continuidad del negocio se aseguran a través de planes de contingencia alineados con el estándar internacional de referencia, y se someten a revisiones y test operativos anuales con el fin de garantizar tiempos de recuperación (RTO) mínimos ante posibles fallos críticos.

Mediante la implementación de programas de concienciación y simulacros de phishing recurrentes, hemos reducido a mínimos la tasa de compromiso y vulnerabilidad. La totalidad de la plantilla ha suscrito la Política de Uso Adecuado de Activos y Medios y ha superado las formaciones obligatorias en ciberseguridad.

LLYC ha definido una hoja de ruta con objetivos medibles y orientados a resultados que garanticen la mejora continua de su ecosistema de seguridad de la información, consolidando la excelencia operativa como un pilar permanente de su gobernanza, y una meta de desempeño de cero brechas de datos.

5.3. GOBERNANZA DE LA IA

La IA como impulsora del negocio

La apuesta de LLYC por la innovación y la tecnología como palancas de la transformación del marketing y los asuntos corporativos ha sido clara desde la creación del área Deep Learning en 2021. Esta área se diseñó para impulsar el desarrollo de soluciones basadas en tecnologías exponenciales. 2025 marcó un punto de inflexión definitivo, ya que la digitalización, la interconectividad y la Inteligencia Artificial se han convertido en el foco de nuestras soluciones a clientes y de la operativa interna.

En 2025 materializamos la integración de la IA desde dos perspectivas complementarias, alineadas con nuestra propuesta de valor:

- Integración para empoderar al talento de las distintas áreas y especialidades, al avanzar en la automatización de procesos y en el uso de la IA en el día a día, para ganar eficiencia y productividad y desplegar todo el potencial creativo con la mayor calidad.

- Integración para impulsar las soluciones dirigidas al cliente y acompañarlos en la adopción de la IA como aliada estratégica del negocio, en un contexto de creciente desarrollo del poder de prescripción de los LLMs, en cómo se descubren y entienden las marcas.

Gobernanza de la IA

Anticiparnos a los riesgos y aprovechar las oportunidades es una prioridad. La expansión de la IA en LLYC está apoyada sobre la aplicación del Protocolo de uso de herramientas IA, para su uso ético y productivo. Este marco operativo recoge la información sobre riesgos a evitar y oportunidades para potenciar su integración en el día a día. Los problemas éticos y legales, la privacidad y el uso de datos confidenciales, los potenciales sesgos y las inconsistencias de calidad son riesgos destacados. Se establecen usos posibles y no posibles, y recomendaciones de aplicación. Una de ellas es la formación, para la que la Compañía trabaja desde 2025 dentro del Plan Global de Formación anual.

Para apoyar este proceso contamos con un modelo de gobernanza basado en el riesgo, donde los sistemas críticos cuentan con protocolos específicos de supervisión humana y validación técnica.

El Área Jurídica actúa como garante del cumplimiento normativo y de la protección de la propiedad intelectual de la Compañía, en un entorno regulatorio en evolución. Las funciones, tareas y responsabilidades de los distintos puestos respecto al control y uso de la IA están recogidos en un documento específico.

Acciones para el despliegue técnico y humano

En 2025 destacamos dos acciones clave para construir un uso de la IA seguro y responsable, para la generación de confianza y desde los principios establecidos:

- Certificación ISO 27001:2022, como consecuencia del resultado de la evolución de nuestro Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI). Se facilita más información en el apartado 5.2 Seguridad de la Información.
- Formación del Talento en innovación y transformación digital, entendiendo que este es tanto la primera línea de defensa frente a los riesgos como el motor de aplicación de la tecnología. La formación realizada en 2025, que se describe en el apartado 4.1.6 Desarrollo de habilidades, busca reforzar al talento en los retos que abordan en este ámbito y darles las herramientas para la transformación en marcha en la Compañía.

Gestión ambiental

En LLYC somos conscientes de que el uso intensivo de la Inteligencia Artificial y el procesamiento de datos conlleva un impacto ambiental, principalmente vinculado al consumo energético y de agua de los centros de datos. Nuestra arquitectura tecnológica se basa en un modelo Cloud-Native de hiperescala. Al centralizar nuestra operativa en proveedores como Google Cloud, aprovechamos sus infraestructuras de alta eficiencia energética. Esto reduce drásticamente nuestra huella de carbono

digital en comparación con infraestructuras locales tradicionales. Además, priorizamos el uso de APIs y modelos optimizados, que consumen menor capacidad de cómputo (y por tanto menos energía) para realizar tareas complejas de procesamiento de lenguaje natural.

Como parte de la gestión ambiental que realiza la compañía, seguiremos avanzando en entender el impacto ambiental del uso de la IA y la forma de mejorar la eficiencia en términos de intensidad de la huella que pueda tener el crecimiento de la adopción de esta tecnología en LLYC.

5.4 RELACIONES CON PROVEEDORES

El Grupo en su Código de Ética recalca el compromiso de cumplimiento de los estándares normativos y de la legislación vigente, tanto en nuestras actividades como grupo empresarial, como en nuestras relaciones con clientes y proveedores. Esto incluye un comportamiento respetuoso y no discriminatorio a cualquier tercero.

Como compañía, sólo hacemos negocios con clientes o proveedores dedicados a actividades comerciales realizadas al amparo de la Ley, cuyos fondos provengan de fuentes legítimas y no discriminen en ninguna de sus formas por razones de género.

5.5 RESPETO DE LOS DERECHOS HUMANOS

Los principios éticos, la política y la cultura empresarial del Grupo obligan a cumplir y respetar los derechos fundamentales de las personas y actuar minuciosamente de acuerdo con la legislación y normas laborales, así como a actuar demostrando la responsabilidad con los convenios internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Pacto Mundial de Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible fijados por la ONU.

El Grupo está comprometido con cumplir la legalidad vigente en todos aquellos los países en los que opera, respetando los Derechos Humanos y rechazando cualquier tipo de trabajo infantil, forzoso u obligado.

Como medio de control y prevención, las sociedades pertenecientes al Grupo son informadas sobre su obligación de respetar con todos los trabajadores los estándares y normas laborales.

El Grupo, por tanto, trata de generar un ambiente capaz de corregir cualquier actuación contra los derechos humanos.

Existe un canal de denuncias para que cualquier persona implicada pueda denunciar cualquier vulneración del Código Ético o de la Política de lucha contra la corrupción de LLYC o actos de carácter delictivo, incluidos los relativos al respeto a los Derechos Humanos, por parte de LLYC o sus profesionales, socios, directivos, proveedores, colaboradores u otras personas relacionadas.

En materia de acoso sexual o por razón de sexo, en abril de 2023 se publicó la nueva política del grupo, cuyo compromiso se resume en impulsar prácticas que hagan del ambiente de trabajo un espacio acogedor, respetuoso, saludable y seguro para todas las personas que la integran, comprometiéndose a proporcionar espacios laborales libres de toda forma de acoso, violencia y discriminación, incluido el acoso sexual o por razón de sexo. La política incluye seis garantías que favorecen la denuncia de estos hechos protegiendo a la víctima de los mismos, y se crea un procedimiento para tratar los casos que puedan surgir, incluyendo un canal de denuncias anónimo gestionado por un comité anti-acoso creado con este fin.

[\(https://llyc.global/nosotros/inversores/gobierno-corporativo/\)](https://llyc.global/nosotros/inversores/gobierno-corporativo/)

En el curso del año 2025 no se han recibido denuncias de posibles casos de vulneración de derechos humanos relacionados con la actividad del Grupo LLYC ni se tiene constancia de que se hayan producido. En el año 2024 no se produjo tampoco ninguna denuncia. Durante 2025, año respecto al que comenzamos a informar sobre nuestra gestión en seguridad de la información, no se han recibido reclamaciones por violaciones de la privacidad de datos de los clientes o brechas de datos.

6. INNOVACIÓN EN LLYC

En LLYC Invertimos en innovar y poner la tecnología al servicio del negocio, generando analítica avanzada y datos para nuestros clientes, con el objetivo de implementar ventajas competitivas en sus comunicaciones y marketing. Buscamos crear soluciones y desarrollar servicios que puedan transformar nuestro modelo de negocio como consultoría de Marketing y Corporate Affairs. Aportamos con ello a nuestros clientes conocimiento y servicios desarrollados in-house y en las start ups en las que invertimos y con las que colaboramos a través de LLYC Venturing.

6.1 INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

En 2025 se han abordado 18 proyectos consolidando la Inteligencia Artificial como el motor central de nuestra eficiencia operativa y estratégica. Entre las iniciativas más destacadas de este ejercicio, cabe mencionar los siguientes proyectos, que refuerzan nuestra capacidad de aportar valor a clientes en soluciones de áreas como asuntos públicos y riesgos regulatorios, comunicación y generación de contenidos y marketing, data & insights:

- Al Public Radar 2 (Evolución de AI Legislab, desarrollada en 2024): se ha potenciado la plataforma original extendiendo su capacidad de monitorización de la actividad parlamentaria a nivel internacional. Esta evolución permite una visión global del riesgo regulatorio en mercados clave.

- Mapa de riesgos reputacionales: implementación de un sistema de radar que utiliza IA para analizar de forma masiva mensajes y noticias, identificando y categorizando el grado de riesgo de los asuntos críticos para las compañías en tiempo real.
- AI takeholders Mapping: una copiloto de IA desarrollado para acompañar en la identificación y clasificación de stakeholders según las necesidades de los proyectos de Licencia Social para Operar, Crisis e Issues y Asuntos Públicos. La solución busca, ordena y clasifica stakeholders siguiendo el modelo de preeminencia de Mitchell, Agle y Wood, que sigue criterios de Poder, Legitimidad y Urgencia. Además, el sistema se ha optimizado con protocolos de prompt engineering para evitar alucinaciones y con visualizaciones interactivas como mapas de saliencia y redes de grafos.
- Asistente de redacción por IA (Algent 2): desarrollo de una solución de IA Generativa diseñada para la creación de contenidos complejos que emulan con precisión el estilo y tono de voz específico de cada marca, asegurando la coherencia narrativa en todos los canales.
- Automatización de pieceo: optimización de la producción visual mediante componentes de conexión y automatización que alimentan las herramientas de generación de piezas gráficas con IA, reduciendo los tiempos de entrega y escalando la capacidad creativa.
- Conversion Ladder Model: desarrollo de un modelo metodológico y tecnológico orientado a maximizar la conversión de targets específicos. La herramienta fragmenta los objetivos de marketing en etapas, permitiendo definir territorios estratégicos y acciones personalizadas para cada fase.
- AI People Insights: nueva capacidad de monitorización de la "marca empleadora". La herramienta analiza la imagen proyectada por empleados y ex-empleados en entornos digitales, permitiendo realizar comparativas competitivas (benchmarking) en la captación y retención de talento.
- Keyword Research Model: evolución de la investigación de mercados hacia el análisis predictivo. Esta metodología utiliza datos históricos para la selección de palabras clave y el diseño de campañas con capacidad de predicción de resultados.
- Escucha AI (Social Listening): Automatización completa del proceso de elaboración de informes derivados del social listening, transformando datos no estructurados en insights accionables de forma inmediata para los clientes.

Las inversiones en innovación han ascendido a 2.726.882,53 euros en 2025.

6.2 ABSORBEMOS INNOVACIÓN DEL MERCADO

Desde su creación en 2021, a través de LLYC Venturing el Grupo respalda proyectos y *startups* disruptivas en *marketing*, comunicación y asuntos públicos, mediante un acompañamiento estratégico

y comercial, a través de la inversión económica e incorporando sus productos y servicios en las propuestas de negocio a clientes de LLYC.

La participación financiera de LLYC en cada una de las *startups* en las que invierte, que puede consultarse en las cuentas anuales - se completa con un acuerdo de alianza que articula la comercialización conjunta de las soluciones, con un enfoque *win-win* para los emprendedores a los que se apoya y LLYC. Así, se busca el impacto y retorno de sus innovaciones en el negocio de LLYC y las necesidades de los clientes, y LLYC contribuye a su crecimiento y viabilidad.

Tabla 31. LLYC Venturing en cifras

	2022	2023	2024
Nuevas empresas apoyadas cada año	2	2	
Inversiones anuales (€)	300.000	400.000	193.088

Actualmente el portfolio de LLYC Venturing se compone de 5 startups en distintos países y sectores de actividad:

- Digital Audience (Países Bajos, 2022), enfocada en la optimización de campañas en el contexto "cookieless".
- Vottum (España, 2023), enfocada en soluciones web3.
- Epinium (España, 2023), enfocada en la optimización de ventas en Amazon mediante IA
- WeKall (Cali, Colombia, 2024), enfocada en software y mensajería de voz con IA.

Durante 2025 no se han realizado inversiones. En diciembre del 24 se firmó un acuerdo de partnership con Keybe, empresa en Colombia con foco en la optimización de la experiencia de cliente y conversión a través del desarrollo de agentes de IA. En Febrero de 2025 se firmo otro acuerdo similar con Brandlight, empresa en USA especializada en la medición de los motores de IA.

Las empresas en las que quiere invertir LLYC Venturing se distribuyen de forma matricial: en un eje están la comunicación, el marketing y los asuntos públicos, y en el otro las nuevas tecnologías entre las que hoy destacan la inteligencia artificial, el blockchain, o los nuevos modelos de negocio basados en software.

Se desarrolla un proceso de identificación de oportunidades de inversión proactivo y estratégico, teniendo en cuenta la evolución permanente de las tendencias de innovación que pueden impactar en los negocios de marketing y comunicación, lo que durante 2024 ha supuesto el análisis de más de 50 startups, desde donde se ha construido el *pipeline*.

LLYC Venturing cuenta con cuatro principios orientadores:



Durante 2025 LLYC Venturing estuvo presente en el 4YFN (del Mobile World Congress) presentando nuestra propuesta de valor en IA.

7. CONTRIBUCIÓN A LA SOCIEDAD

7.1 FUNDACIÓN JOSÉ ANTONIO LLORENTE

Desde el inicio de la actividad de LLYC en 1995, la firma ha estado comprometida con la sociedad desarrollando iniciativas solidarias para generar un impacto positivo. En 2016 el Grupo dio un paso al frente y materializó un proyecto que combina la solidaridad y la ilusión de todos los profesionales que forman parte de la Firma, su propia Fundación.

En 2024 la Fundación pasó a llamarse Fundación José Antonio Llorente, en honor al gran legado que José Antonio dejó en la compañía. José Antonio creía firmemente que la comunicación ayuda a generar entendimiento y confianza entre personas, empresas e instituciones, fundamentales para el progreso económico y social. Su invaluable compromiso y valores personales son un pilar sobre los que hoy se construye la Fundación, que ahora lleva su nombre.

En honor a la visión de José Antonio Llorente, conectamos a los jóvenes de Europa, Estados Unidos y América Latina que buscan generar un impacto positivo y social, especialmente en el uso de la tecnología, para construir un mundo más humano. Trabajamos desde nuestra experiencia en Marketing y Corporate Affairs, y a través del talento y la creatividad de los y las voluntarias de LLYC.

La Fundación José Antonio Llorente entiende que la responsabilidad empresarial no sólo consiste en generar valor económico, sino que al mismo tiempo se debe contribuir a generar valor social a largo plazo y de forma sostenible, tomando la iniciativa y marcando la diferencia.

Es un proyecto de voluntariado corporativo que permite a los profesionales de los 13 países donde opera la compañía aportar con sus conocimientos a proyectos con un impacto social positivo para transformar realidades con sus ideas más creativas. Bajo un modelo de "1+1" los colaboradores ceden a la Fundación una hora de su tiempo personal por cada hora que la compañía cede de su jornada laboral.

El patronato es el órgano de gobierno y representación de la Fundación, entre sus funciones se encuentra la aprobación del plan de actuación y de las cuentas anuales, así como fijar las líneas generales sobre la distribución y aplicación de los fondos disponibles.

Se reúne dos veces al año para examinar el progreso de la Fundación y evaluar nuevas candidaturas, aunque tiene la potestad para convocar reuniones adicionales en caso de ser necesario analizar nuevas propuestas. Asimismo, la Fundación es dirigida por Irene Rodríguez como Presidenta, quien ostenta la representación de la entidad ante toda clase de personas, autoridades y entidades públicas o privadas, convoca y preside las reuniones del Patronato y, en su caso, dispone la ejecución de los acuerdos.

La Fundación está centrada en impulsar entornos digitales saludables para la juventud. generando conciencia sobre la importancia del buen uso de la tecnología. Se centra en cuatro territorios: salud mental, pensamiento crítico, inclusión y diversidad y alfabetización digital.

En los últimos diez años, Fundación José Antonio Llorente ha llevado a cabo un total de 82 proyectos que han ayudado directamente a 6.422 personas, gracias al voluntariado de los profesionales del grupo.

En 2025, la Fundación apoyó a 37 entidades sociales a través de 3 proyectos que beneficiaron a más de 1.280 personas en 12 países. Por su parte, 264 profesionales de LLYC dedicaron voluntariamente

1314.9 horas de su tiempo personal y laboral para llevar a cabo estas actividades, focalizadas en tres proyectos principales:

Voces Futuras, dirigido a jóvenes en riesgos de exclusión social

Voces Futuras es el proyecto global de la Fundación que contribuye al ODS 4 (educación de calidad), a través del voluntariado de los profesionales de la firma. Ayuda a menores en riesgo de exclusión social a reforzar sus técnicas de *soft skills* ligadas a la comunicación y la oratoria y este año ha sumado sesiones sobre habilidades digitales, con el objetivo de ofrecerles herramientas útiles para afrontar su futuro personal y profesional con más confianza.

En 2025, el proyecto se realizó en 12 países en los que opera la firma. 126 voluntarios han puesto sus conocimientos y expertise al servicio de 13 organizaciones sociales, contribuyendo a la formación de 1.030 jóvenes.

Encuentros “Conversaciones Transformadoras”

En las últimas dos décadas, las enfermedades de salud mental en jóvenes se han incrementado en un 300%. Por ello, abordar la relación de la juventud con la tecnología, y más aún en esta era de la Inteligencia Artificial que avanza a una velocidad vertiginosa, es una prioridad ineludible.

En 2025, hemos impulsado tres espacios de conversación entre el sector social, empresarial y gubernamental. Creemos firmemente que el intercambio de ideas y la sensibilización sobre estos temas nos movilizan a generar entornos digitales saludables para la juventud.

Los recientes encuentros, en colaboración con instituciones como UNICEF, Plan International y Cyber-Guardians, han arrojado una imagen clara, aunque compleja, de la realidad que viven nuestros adolescentes en España. Es una vida marcada por la tecnología, donde las oportunidades de crecimiento conviven con riesgos invisibles que ya son tangibles.

Hemos conversado sobre el deterioro de la salud mental de la juventud en los últimos 20 años, las situaciones de ciberacoso que están incrementando y agravándose y también sobre el impacto de la IA en los adolescentes. Estos encuentros han sido muy enriquecedores porque han permitido un intercambio de visiones, realidades, investigaciones y buenas prácticas para caminar hacia posibles soluciones conjuntas que generen un impacto positivo.

Nuestro propósito es conectar a jóvenes que buscan un impacto positivo y social, especialmente a través del uso adecuado de la tecnología. Esto implica promover el pensamiento crítico en la era digital, sensibilizar sobre la salud mental en entornos conectados, defender la creación de espacios inclusivos y seguros en la red, e impulsar la alfabetización digital.

Becas IE-Fundación José Antonio Llorente

En nuestro propósito de apostar por la formación de los jóvenes y creer en ellos como motor de cambio en la sociedad, en 2025 se lanzó la segunda convocatoria de las Becas Becas IE-Fundación José Antonio Llorente, en colaboración con la Fundación IE. De esta forma, la Fundación ratificó su compromiso para potenciar el desarrollo de jóvenes talentosos, esta vez dándoles la oportunidad de estudiar en una de las universidades más prestigiosas a nivel global por su excelencia académica.

Esta ayuda al estudio se concederá a dos jóvenes anualmente. La beca cubrirá el 100% de los gastos de matrícula. Una vez finalizada la formación, los estudiantes podrán optar a realizar prácticas profesionales en LLYC, en cualquiera de las oficinas de la compañía.

Para poder participar en el proceso de aplicación, los jóvenes deberán cumplir los siguientes requisitos: contar con estudios de grado o licenciatura finalizados, expediente académico destacado, superar el proceso de admisión en IE University, ser procedente de alguno de los 13 países en los que LLYC tiene presencia, vocación por el marketing o la comunicación, compromiso social y capacidad de liderazgo, habilidades comunicativas y creativas e interés por las competencias digitales, y pensamiento estratégico y analítico.

Esta iniciativa consolida la alianza estratégica con IE University, entidad con la que venimos trabajando de forma conjunta en otros proyectos, como Storytelling For Social Impact, acción que ya ha alcanzado su octava edición, y en la que en la última edición 16 organizaciones se beneficiaron del trabajo de 84 alumnos.

Otras iniciativas

Al margen de los proyectos vinculados con educación digital, a lo largo de 2025 la Fundación ha colaborado con otras entidades en iniciativas que promueven la creatividad de la juventud con actividades relacionadas con las pasiones de José Antonio: el arte y el fútbol, con un gran elemento como es la Inteligencia Artificial. En 2025 colaboramos con: Fundación River Plate (Argentina), Instituto C (Brasil), Fundación María Ayuda (Chile), Casa B (Colombia), Fundación Capacis (Madrid), Kantaya (Perú), Fundación Abriendo Camino (Rep. Dominicana).

La Fundación es miembro de la AEF (Asociación Española de Fundaciones) con el objetivo de sumar al sector fundacional y construir sinergias que potencian y amplifican el impacto social; también colabora con Corresponsables, medio especializado en RSE, en eventos y es parte de su anuario. Asimismo, mantiene una alianza con la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) desde 2021 y está adherida a la "Alianza País Pobreza Infantil Cero", impulsada por el Alto Comisionado contra la Pobreza Infantil del Gobierno de España, que busca garantizar una educación inclusiva y de calidad en entornos seguros para los más jóvenes.

En 2025 entre todos los proyectos desarrollados en España se ha contribuido a la sociedad con un total de 2.883,3 horas profesionales de consultoría, lo que equivale a 19.506 euros.

7.2 INFORMACIÓN FISCAL

En 2025 y 2024 LLYC cumplió con sus obligaciones fiscales exigibles establecidas por las autoridades fiscales en todos los países en los que opera.

Los beneficios, impuestos y subvenciones totales del Grupo, los beneficios por país, y el gasto devengado en impuestos por país son los siguientes:

Tabla 32. Beneficios, impuestos y subvenciones (2025/2024)

Concepto	Volumen (€)	
	2025	2024(*)
Beneficios obtenidos antes de impuestos	13.328.832,75	6.472.911,78
Impuestos sobre beneficios	(1.882.553,55)	(2.275.118,57)
Subvenciones públicas recibidas	13.468,38	-
Patrimonio Neto	28.813.036,31	28.016.148,53
Total Activo	124.909.793,70	141.958.293,84
Total Pasivo	96.096.757,39	113.942.145,31

(*) Cifras reexpresadas

Tabla 33. Beneficios por país (2025/2024)

País	Total (€) 2025 (*)	Total (€) 2024 (*)	Variación (*)
España	13.698.791,58	6.915.118,01	6.783.673,57
Portugal	814.996,58	589.027,81	225.968,77
Argentina	(117.298,18)	(62.542,22)	(54.755,96)
Brasil	(660.933,28)	(864.297,28)	203.364,00
Colombia	790.515,64	311.475,48	479.040,16
Rep. Dominicana	37.260,80	113.369,13	(76.108,33)
Ecuador	(248.483,83)	(196.128,89)	(52.354,94)
Perú	161.345,98	261.203,04	(99.857,06)
México	12.033,10	(65.419,71)	77.452,81
Panamá	286.140,94	589.995,31	(303.854,37)
Estados Unidos	211.235,27	4.449.508,35	(4.238.273,08)
Chile	(271.059,70)	(91.041,81)	(180.017,89)

(*) Se trata de datos agregado

Tabla 34. Gasto devengado por país (2025/2024)

País	Total (€) 2025 (*)	Total (€) 2024 (*)	Variación (*)
España	106.358,42	1.033.840,98	(927.482,56)
Portugal	224.358,10	170.778,09	53.580,01
Argentina	(30.760,47)	17.316,43	(48.076,90)
Brasil	93.141,74	-	93.141,74
Colombia	610.008,23	589.868,61	20.139,62
Rep. Dominicana	61.739,28	29.797,78	31.941,50
Ecuador	9.812,17	15.889,74	(6.077,57)
Perú	120.334,24	162.072,58	(41.738,34)
México	259.764,50	(386.553,50)	646.318,00
Panamá	91.237,01	225.203,03	(133.966,02)
Estados Unidos	272.172,25	431.143,03	(158.970,78)
Chile	64.388,08	(14.238,20)	78.626,28

(*) Se trata de datos agregados

7.3 PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

El trabajo realizado junto a nuestros clientes ha sido reconocido con más de 1.050 premios en los principales certámenes internacionales y nacionales del sector de la comunicación y la creatividad a lo largo de nuestra trayectoria. Entre los certámenes más destacados se encuentran los Cannes Lions, CLIO Awards, New York Advertising Awards, Andy Awards, El Ojo de Iberoamérica, SABRE Awards, International Business Awards o los Effie Awards, entre otros.

En 2025, hemos recibido un total de 78 premios como muestra de la creatividad y eficacia de los proyectos presentados. Además, hemos sido reconocidos en diferentes rankings y certámenes, situándonos entre las Top 30 PR Agencies a nivel mundial según PRWeek.

POSICIONAMIENTO GLOBAL Y LIDERAZGO INTERNACIONAL

- Según Mergermarket, LLYC se sitúa en el Top 10 a nivel global, en Europa, en América y en Estados Unidos, ocupando además el puesto nº 1 en España como asesor en M&A.
- PRWeek posiciona a LLYC entre las 30 principales agencias de PR a nivel mundial.
- LLYC figura en el Global Top 250 PR Agencies, situándose entre las 32 principales firmas de comunicación del mundo, en el Top 7 en Europa y como nº 1 en España, según PRovoke Media.
- LLYC ocupa el puesto nº 15 en el Effie Index Global Ranking, consolidando su posicionamiento en eficacia a nivel internacional.
- LLYC cuenta con la certificación Verified Global Amazon Ads Partner, otorgada por Amazon, reforzando su posicionamiento como socio estratégico en entornos digitales globales.

LIDERAZGO EN MERCADOS CLAVE Y RECONOCIMIENTO SECTORIAL

- LLYC lidera el ranking 2025 de las 100 principales Consultoras y Agencias de Comunicación en España, según El Publicista, y ocupa el puesto nº 5 entre las Top Independent Media Agencies.
- La firma alcanza el puesto nº 1 en el informe "PR SCOPE ESPAÑA 2025/2026" de SCOPEN, reforzando su liderazgo en el mercado español.
- LLYC México ocupa el puesto nº 1 en Marketing Digital según Merca2.0, por tercer año consecutivo (2025).
- LLYC Perú ha sido reconocida por Leaders League en Riesgos y Gestión de Crisis, situándose entre los principales asesores en resolución de conflictos.
- LLYC Brasil es reconocida como referencia en comunicación corporativa y de crisis, según Leaders League.

- LLYC Portugal ha sido distinguida como la 2ª agencia más atractiva para trabajar en el sector de Comunicación/PR, según el estudio BATWF 2025 de SCOPEN.
- LLYC fue reconocida como Agencia de Comunicación del Año en los Connecta Awards Panamá 2025.
- Meta reconoce a LLYC como empresa certificada en Media, acreditando su especialización en activación y gestión avanzada de campañas en la plataforma.

CULTURA, TALENTO Y RECONOCIMIENTO PROFESIONAL



- LLYC ha sido reconocida por Forbes como una de las 100 Mejores Empresas para Trabajar.
- La firma figura en el ranking de las 100 Mejores Empresas para Trabajar en España de Actualidad Económica / El Mundo.
- Nos situamos en la posición 35 en el ranking de las Empresas Más Incluyentes de América Latina de la Cámara de la Diversidad y el Centro Nacional de Consultoría.
- LLYC destaca entre las empresas líderes en diversidad e inclusión LGBTI+ en España por REDI y Actualidad Económica (Top Líderes LGBTI+ 2025).
- LLYC México ha sido reconocida como uno de los Best Places to Work LGBTQ+ 2026 por HRC Equidad MX.

RECONOCIMIENTOS INDIVIDUALES

- Cristina Girão, Europe Marketing Solutions Client Director, 6º puesto en el Top 10 de profesionales de Comunicación/PR más admirados en Portugal, según SCOPEN.
- Albert Medrán, Global Brand and ESG Head, reconocido por REDI como referente en diversidad e inclusión LGBTI+ en el ámbito empresarial.
- Marlene Gaspar, Portugal General Director, 8º puesto en el ranking global general y 3º en Comunicación/PR, según SCOPEN.
- Tiago Vidal, Partner and Global Chief Operating Officer, 9º puesto en el Top 10 de Comunicación/PR según SCOPEN.
- Luisa García, Partner and Global Corporate Affairs CEO, reconocida entre las 100 Mujeres Más Influyentes de España por Forbes.
- David González Natal, Partner and North Latam General Director, incluido entre los Forbes Business Pride Leaders y entre los 100 Líderes de Marketing por Merca2.0.



7.4 MEMBRESÍAS, EVALUACIONES Y RATINGS ESG

Durante 2025 las empresas que forman el Grupo han recibido las siguientes evaluaciones y certificaciones:

	<p>Desde enero de 2025, LLYC Madrid recibe la medalla Bronce de ECOVADIS, lo que la sitúa entre el 35 % mejor puntuado de las empresas evaluadas por EcoVadis en los últimos 12 meses (percentil 65 o más). En febrero de 2026 ha subido su puntuación a 66/100.</p>
	<p>En 2025, las oficinas de LLYC en México volvieron a recibir la certificación de la Fundación Human Rights Campaign (HRC) – Equidad Mx que las acredita como ‘Mejores Lugares para Trabajar LGBTQ+’ en México, por una cultura de inclusión laboral, por haber obtenido la máxima calificación en el índice.</p>

En diciembre de 2025 el Sistema de Seguridad de la Información (SGSI) de LLYC obtuvo la certificación ISO 27001:2022.

LLYC ha sido calificada por dos proveedores de *rating* ESG: Refinitiv y Clarity Ai:

	<p>Refinitiv, proveedor de servicios de información financiera, valora actualmente el scoring de LLYC con una calificación “B” de 62 puntos en el cómputo global de su valoración ESG, para la información reportada sobre el ejercicio anterior (2024).</p>
	<p>Clarity AI, proveedor de servicios de información ESG, entre otros la valoración del riesgo ESG, valora actualmente a LLYC con un scoring de 72 puntos sobre 100, liderando la categoría</p>

	Advertising en comparación con los <i>peers</i> valorados por la plataforma.
--	--

7.5 ACTIVOS EN LA SOCIEDAD

Más allá de la actividad de la Fundación José Antonio Llorente, la Sociedad participa activamente de iniciativas y compromisos en diferentes ámbitos temáticos y geográficos.

En 2025 LLYC renovó y amplió su compromiso con el Pacto Mundial de Naciones Unidas para que desde las redes locales de España y México tenga cobertura a nivel en sus filiales. Reporta su informe de progreso con base en el avance de los Diez Principios y de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que conforman la Agenda 2030.

La Sociedad participa asimismo en diferentes organizaciones encaminadas a promover el progreso económico, social y ambiental. Como ejemplo del tipo de asociaciones a las que pertenece LLYC, se recoge a continuación la relación de entidades en España que cuentan a la compañía entre sus miembros:

- Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión LGBTI (REDI)
- Club de Creativos de España
- Fundación para la Diversidad
- Asociación Periodistas Europeos
- Asociación para el Progreso de la Dirección (APD)
- Asociación YPO Jóvenes Presidentes
- Fundación para la Investigación sobre el Derecho y la Empresa (FIDE)
- Asociación de Marketing de España
- Red Pacto Mundial
- Branded Content Marketing Association (BCMA) España
- Asociación Española del Retail

- Asociación de Directivos de la Comunicación (DIRCOM)
- Fundación Foro de Marcas Renombradas Españolas
- Cámara de Comercio de Brasil en España
- Cámara de Comercio de EE. UU en España
- Associació Club Marketing Barcelona
- New Economy International Forum (Nueva Economía Forum)
- Asociación de Profesionales de las Relaciones Institucionales (APRI)
- Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE)
- Asociación Para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC)
- Círculo de Economía
- Associació Barcelona Global
- Associació Tech Barcelona
- Asociación de la Comunicación Publicitaria (ACP)
- Instituto de Consejeros-Administradores, IC-A

Como miembro de diferentes asociaciones profesionales, LLYC ha aportado a estas entidades un total de 204.429,24 euros en concepto de cuotas (en 2024 un importe de 199.519,76 euros).

A nivel global, LLYC fue Silver Sponsor del PProvoke Global Summit y de los Global SABRE Awards 2025, uno de los encuentros más relevantes de la industria de la comunicación a nivel mundial, celebrado en Chicago los días 3 y 4 de noviembre. El evento reunió a profesionales de todo el mundo para debatir sobre los principales retos que están marcando el futuro de la profesión y reconocer las campañas de relaciones públicas más creativas, estratégicas e impactantes a nivel global.

Anexo 1: Información sobre Taxonomía Ambiental

1. Contexto y enfoque estratégico

En cumplimiento de lo establecido en el Reglamento (UE) 2020/852 de la Unión Europea para facilitar la reorientación de los flujos de capital hacia actividades más sostenibles y según lo dispuesto en el RD (UE) 2021/21782 , el RD (UE) 2023/24863 y el RD (UE) 2023/24854 , en el informe del año 2025 se requiere reportar el porcentaje de INCN (Importe Neto de la Cifra de Negocio), CapEX (capital expenditure) y OpEX (operational expenditure), de las actividades de la compañía que se adhieren a los requerimientos de la taxonomía a través de los formatos estandarizados y requerimientos de reporting aportados por el RD (UE) 2026/73 de la Comisión Europea.

A través del presente apartado se da cumplimiento a esas exigencias establecidas por el RD (UE) 2026/73 donde se especifica el contenido, la presentación de la información y la metodología que deben divulgar las empresas sujetas a los artículos 19 bis o 29 bis de la Directiva 2013/34/UE, a partir de los datos de actividad del año 2025.

El año 2023 fue el primer año en el que LLYC debía reportar los indicadores de actividad de acuerdo con la Taxonomía de la UE y después de una evaluación exhaustiva de los negocios y cuentas contables no se identificaron actividades elegibles y, por tanto, los indicadores cuantitativos definidos en el Reglamento de Taxonomía y se reportaron como cero. Pero en el año 2024, debido a la apuesta de LLYC por el desarrollo del negocio Deep learning basado en el tratamiento de datos e inteligencia artificial, se decide hacer una nueva revisión de la evaluación de la elegibilidad de ciertas actividades incluidas en la normativa del momento, RD 2021/2178.

LLYC en el año 2025, en la actualización de taxonomía, revisa las actividades económicas aplicables según el RD 2021/2139 y llegando a la conclusión de que la actividad 8.1 Procesamiento de datos, hosting y actividades relacionadas se considera no material, según lo dispuesto en el RD 2026/73, que modifica el RD 2021/2178.

En los siguientes puntos se detalla la aplicación del RD 2026/73 con la revisión de las actividades económicas aplicables, la justificación de la falta de materialidad y el reporte de los indicadores clave de rendimiento (ICR) de Taxonomía: volumen de negocio, CapEx y OpEx.

2. Actividades económicas identificadas

El año 2024 LLYC identificó que los negocios de Deep Learning y Growth&Transformation tienen vinculación con la actividad 8.1 Procesamiento de datos, hosting y actividades relacionadas definida en el Anexo I de mitigación al cambio climático del Reglamento 2021/2139 como:

“Almacenamiento, manipulación, gestión, circulación, control, visualización, conmutación, intercambio, transmisión o tratamiento de datos a través de centros de datos, incluida la computación en el borde”.

LLYC, en base a esta definición, considera que esta actividad podría ser elegible y estudia las características en la que se desarrollan los negocios de Deep Learning y Growth&Transformation. Durante el año 2025, el negocio Growth&Transformation se incluye en Deep Learning porque su actividad está discontinuada.

El desarrollo del negocio de Deep Learning necesita los centros de datos, sobre todo su capacidad de tratamiento, como base del desarrollo de servicios basados en inteligencia artificial, machine learning y business intelligence. Para ello, LLYC decide subcontratar las instalaciones y hardware de los centros de datos y, según lo dispuesto en la comunicación de la Comisión Europea C/2023/395, LLYC debe comunicar el volumen de negocio derivado de estas actividades ya que genera ingresos derivados de las mismas, tal y como se refleja en el tratamiento contable de la organización. Por esta razón, la actividad 8.1 Procesamiento de datos, hosting y actividades relacionadas se considera una actividad que podría ser elegible según lo dispuesto en el RD 2026/73.

Por otro lado, en un análisis detallado de las cuentas contables para un estudio del CapEx, según lo descrito en el Reglamento 2020/852, LLYC identificó otras actividades que podrían ser elegibles según Taxonomía.

- Actividad 7.7 Adquisición y propiedad de edificios.

El Anexo I de mitigación al cambio climático del Reglamento 2021/2139, define esta actividad como “adquisición de bienes raíces y ejercicio de los derechos de propiedad de esos bienes”

LLYC ha determinado que la actividad 7.7 es una actividad no elegible porque no se arrendan los edificios con una finalidad de desarrollo inmobiliario, además LLYC no tiene derecho de decisión sobre el uso del edificio definido así en los contratos de arrendamiento y el motivo de activación de estos activos es dar cumplimiento con lo establecido en las NIIF 16. En este caso se reconoce un activo por el “Derecho al uso” (DAU) del activo arrendado, con contrapartida en la “Deuda por arrendamiento” (DA) por el valor actual de los pagos pendientes de realizar en el plazo del arrendamiento.

- Actividad 9.1 Investigación, desarrollo e innovación cercano al mercado

El Anexo I de mitigación al cambio climático del Reglamento 2021/2139, define esta actividad como *“Investigación, investigación aplicada y desarrollo experimental de soluciones, procesos, tecnologías, modelos de negocio y otros productos destinados a reducir, eliminar o evitar emisiones de GEI (I+D+I) y cuya capacidad para reducir, eliminar o evitar esas emisiones en las actividades económica objetivo ha quedado demostrada por lo menos en un entorno pertinente te [...]”*.

LLYC decide estudiar en profundidad esta actividad por el gasto realizado en proyectos de investigación y desarrollo. Pero teniendo en cuenta la definición de esta actividad, LLYC todavía no ha desarrollado proyectos de I+D enfocados exclusiva y directamente a la reducción, eliminación o evitar las emisiones de GEI, en la actualidad desarrolla actividades diferentes de las descritas en el reglamento de Taxonomía. Por tanto, se toma la decisión de considerar la actividad 9.1 una actividad no elegible.

En cumplimiento con lo dispuesto en el RD (UE) 2022/1214, LLYC declara que no lleva a cabo actividades relacionadas con la generación de energía nuclear ni con el gas fósil tal y como se definen en el mencionado Reglamento.

3. Actividades económicas no materiales

En el cumplimiento del Reglamento Delegado (UE) 2026/73, LLYC ha determinado que la actividad 8.1 Procesamiento de datos, hosting y actividades relacionadas, aunque se encuentra contemplada en los reglamentos delegados aplicables, no es significativo en el volumen de negocio ni en las inversiones en activos fijos (CapEx) de la organización, ya que para ambos indicadores clave de rendimiento se encuentra por debajo del umbral de importancia relativa situado en el 10%, umbral establecido en el artículo 1 del RD (UE) 2026/73 y que modifica el RD (UE) 2021/2178. (Ver tabla de indicadores clave de rendimiento, punto 5).

No se ha determinado el umbral de materialidad para los costes operativos (OpEx) porque se considera no material según la justificación explicada en el punto 4.4.

Esta actividad está asociada a las actividades económicas con código NACE J63.11, de conformidad con la nomenclatura estadística de actividades económicas establecida por el Reglamento (CE) n. o 1893/2006.

4. Datos cuantitativos y metodologías de cálculo

Con todo lo anterior y con el propósito de dar cumplimiento a los requerimientos de reporte del RD (UE) 2026/73, a continuación, se detallan la política contable y las metodologías de cálculo de la actividad no evaluada considerada carente de importancia relativa significativa expresado mediante tres indicadores financieros o indicadores clave de rendimiento (ICR) que se calculan como parte del volumen de negocio, el CapEx y el OpEx según la justificación desarrollada en el punto 3.

4.1. Política contable

Durante todo el proceso se han tenido en cuenta las consideraciones necesarias para evitar la doble contabilidad:

- Conciliación con la información contable, que garantiza la consideración de eliminaciones y ajustes realizados durante el proceso de consolidación.
- Uso de fuentes de información consistentes entre sí, que evita considerar una misma partida en dos indicadores distintos o dos veces dentro de un mismo indicador.
- Verificación de la integridad y precisión de los datos.

4.2. Comparación de la información

En la elaboración de este informe se han aplicado las modificaciones establecidas en el Reglamento Delegado 2026/73 y, por tanto, los datos del año 2024 no son comparables con los datos del 2025 porque los indicadores clave de rendimiento presentados en el informe anterior se presentan conforme a la normativa vigente del momento.

4.3. Cálculo de los indicadores clave de rendimiento

A continuación, se detallan los métodos de cálculo de las actividades económicas carentes de importancia relativa significativa con respecto de los indicadores clave de rendimiento.

Porcentaje de volumen de negocio carente de importancia relativa significativa

Proporción del volumen de negocios neto derivado de productos o servicios, incluidos los inmateriales, asociados con actividades económicas incluidas en el RD 2021/2139, dividido por el volumen de negocios neto (denominador) como se define en el artículo 2, apartado 1bis del RD 2021/2178 y se detalla en la sección 1.1.1 del Anexo I del RD 2021/2178 del 6 de julio de 2021.

- Numerador: se tiene se consideran los ingresos generados por el desarrollo de la actividad 8.1 Procesamiento de datos, hosting y actividades relacionadas.
- Denominador: es el importe que se corresponde con el epígrafe "Importe neto de la cifra de negocios" que figura en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada de las cuentas anuales de LLYC.

Porcentaje de CapEx carente de importancia relativa significativa

Este indicador se define como la proporción de CapEx de la actividad carente de importancia relativa significativa (numerador) entre el total de CapEx (denominador), tal como se define en el artículo 2, apartado 1ter del RD 2021/2178.

Para el cálculo del numerador se ha partido del análisis de las cuentas contables y de conformidad con los requerimientos descritos en la sección 1.1.2 del Anexo I del Acto Delegado 2021/2178 del 6 de julio de 2021.

Para su cálculo, se han seleccionado las partidas de inversión asociadas a la actividad que se ajusta a la definición dispuesta en el RD 2021/2139 respecto a la actividad 8.1.

- Numerador: son las inversiones relacionadas con la actividad 8.1 Procesamiento de datos, hosting y actividades relacionadas.
- Denominador: se han incluido las adiciones a los activos tangibles e intangibles, antes de amortizaciones y posibles nuevas valoraciones, incluidas las resultantes de revalorizaciones y deterioros de valor, correspondientes al ejercicio 2025, con exclusión de los cambios del valor razonable y del fondo de comercio. En caso de existir, también se hubieran incluido las adiciones a los activos tangibles e intangibles resultantes de combinaciones de negocios, cubriendo los costes que se contabilizan de acuerdo con NIC 16 Inmovilizado material y NIIF 16 Arrendamientos.

Porcentaje OpEx

El artículo 8, apartado 2, letra b), del Reglamento (UE) 2020/852 limita el cálculo del OpEx a los costes directos no capitalizados que se relacionan con la investigación y el desarrollo, las medidas de renovación de edificios, los arrendamientos a corto plazo, el mantenimiento y las reparaciones, así como otros gastos directos relacionados con el mantenimiento diario de activos del inmovilizado material, por la empresa o un tercero a quien se subcontraten actividades, y que son necesarios para garantizar el funcionamiento continuado y eficaz de dichos activos. Adicionalmente, las empresas no financieras que apliquen los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) nacionales y no capitalicen activos por derecho de uso incluirán los costes de arrendamiento en los OpEx. Cuando los gastos operativos no sean materiales para el modelo de negocio de las empresas no financieras, la norma permite no reportar los costes directos no capitalizados referenciados anteriormente si se analiza y se explica la falta de materialidad de los gastos operativos en su modelo de negocio.

A diferencia de los otros indicadores de taxonomía, LLYC no ha definido cómo calcula el numerador y denominador del indicador OpEx porque se ha determinado que este indicador es no material, tal como se explica a continuación en el punto 4.4 Cálculo de materialidad del OpEx.

4.4. Cálculo de la materialidad del OpEx

Según lo dispuesto en la sección 1.1.3 del Anexo I del RD 2021/2178, bajo este contexto, para el cálculo del indicador OpEx, LLYC ha realizado un cálculo comparativo de los costes operativos totales con los costes "taxonómicos", el denominador del OpEx con el fin de comprobar si los gastos operativos son importantes para el modelo de negocio.

Los costes operativos totales del año 2025 fueron 102,95 millones euros y los costes taxonómicos suponen el 3,98% (4,09 millones de euros) por lo que se ha considerado inmaterial para su reporte. Por este motivo, los datos incluidos en la tabla "Proporción del volumen de negocios, las CapEx y los OpEx procedentes de productos o servicios asociados a actividades económicas elegibles según la taxonomía o que se ajustan a ella. Divulgación correspondiente al año (N) (Resumen de los ICR)" el OpEx (pág 146) es reportado como igual a cero, con arreglo al punto 1.1.3.2. del Anexo I del Reglamento Delegado (UE) 2021/2178.

5. Plantilla para indicadores clave de rendimiento

Proporción de volumen de negocios, las CapEx y los OpEx procedentes de productos o servicios asociados a actividades económicas elegibles según la taxonomía o que se ajustan a ella. Divulgación correspondiente al año 2025. (Resumen de los ICR)

Nota: La proporción de actividades elegibles según la taxonomía para el indicador OpEx se reporta como 0% porque se considera no material según lo expuesto en el punto 4.4 de este documento.

* Los datos de alineamiento del ejercicio 2024 se calcularon conforme a la versión del Reglamento vigente a 31/12/2025, y por tanto no son plenamente comparables con los del ejercicio actual.

Ejercicio financiero	2025																
	ICR	Total	Desglose de las actividades que se ajustan a la taxonomía por objetivos medioambientales										Actividades no evaluadas consideradas carentes de importancia relativa significativa	Actividades que se ajustan a la taxonomía en el ejercicio anterior (N-1)	Proporción de actividades que se ajustan a la taxonomía en el ejercicio anterior (N-1)		
Proporción de actividades elegibles según la taxonomía			Actividades que se ajustan a la taxonomía	Proporción de actividades que se ajustan a la taxonomía	Mitigación al cambio climático	Adaptación al cambio climático	Agua	Economía circular	Contaminación	Biodiversidad	Proporción de actividades facilitadoras	Proporción de actividades de transición				%	€
	€	%	€	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	€	%		
Volumen de negocio	31.283.142,97	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%	7%	3,2	2,78%
CapEx	7.774.317,97	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%	4%	0,07	0,46%
OpEx	4.099.207,97	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%	0%		

Anexo 2: Detalle de información sobre trabajadores propios

A continuación se incluyen tablas con datos adicionales para los siguientes epígrafes del apartado 4.1 Trabajadores propios, comparando los datos de los ejercicios 2024 y 2025:

- Condiciones laborales (Apartado 4.1.2) en relación a:
 - Plantilla por oficina
 - Plantilla promedio por país y sexo, edad, y categoría
 - Promedio de contratos por tipo y sexo, edad y categoría
- Diversidad, igualdad e inclusión (Apartado 4.1.5), en relación a:
 - Plantilla por país y sexo, edad y categoría a 31 de diciembre.
- Formación y desarrollo de habilidades (Apartado 4.1.6), en relación a:
 - Horas de formación por sexo y categoría profesional.

• DATOS ADICIONALES SOBRE CONDICIONES LABORALES (Apartado 4.1.2)

A continuación se presentan los datos comparados entre 2024 y 2025 sobre Condiciones laborales (Apartado 4.1.2) en relación a:

- Plantilla por oficina
- Plantilla promedio por país y sexo, edad, y categoría
- Promedio de contratos por tipo y sexo, edad y categoría

PLANTILLA POR OFICINA

Tabla 35. Evolución de la plantilla por oficina a 31 de diciembre (2025/2024)

Oficina	2025	2024
APACHE (Madrid)	35	40
BESO (México)	98	107
CHINA (Madrid)	19	21
DIGITAL SOLVERS BY LLYC (São Paulo)	23	0
DATTIS (Bogotá)	0	91
LAMBERT (Seattle)	60	73
LLYC ARGENTINA	37	38

LLYC BARCELONA	80	79
LLYC BRASIL	63	61
LLYC BRUSSELS (Madrid)	7	6
LLYC CHILE	12	16
LLYC COLOMBIA	145	78
LLYC DOMINICAN	12	15
LLYC ECUADOR	12	14
LLYC MADRID	310	298
LLYC MÉXICO	111	122
LLYC MIAMI	55	32
LLYC PANAMÁ	17	20
LLYC PERÚ	60	82
LLYC PORTUGAL	47	44
ZEUS by LLYC (Valencia)	21	37
TOTAL	1.224	1.274

Fuente: LLYC, elaboración propia.

PROMEDIO DE PLANTILLA POR PAÍS

Tabla 36. Plantilla promedio por país y sexo (2025/2024)

País / Género	2025			2024		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Argentina	12,2	26,6	38,8	11,8	30,3	42,1
Brasil	30,5	47,0	77,5	19,6	48,4	68,0
Chile	6,2	7,8	14,0	9,3	8,0	17,3
Colombia	66,3	94,2	160,4	46,8	77,8	124,5
Ecuador	5,9	9,1	15,0	5,3	9,6	14,8
España	176,7	308,3	485,0	165,6	298,8	464,4
México	96,8	121,5	218,3	120,2	136,3	256,4
Panamá	4,2	16,1	20,3	4,7	16,8	21,5
Perú	22,4	50,9	73,3	21,8	58,0	79,8
Portugal	14,0	30,5	44,5	11,3	29,2	40,5
República Dominicana	6,6	7,8	14,4	7,0	8,2	15,2
USA	41,6	59,2	100,8	39,3	65,7	104,9
Total	483,3	77,90	1.262,3	462,5	786,9	1.249,4

(Para 2025, México incluye Beso, España incluye Zeus, Apache y CHINA, Colombia incluye Dattis, USA incluye Lambert y Brasil incluye Digital Solvers)

Fuente: LLYC, elaboración propia.

Tabla 37. Plantilla promedio por país y edad (2025)

País / edad	20-29	30-45	46-60	61-más	Total
Argentina	20,2	14,1	3,5	1,0	38,8
Brasil	28,1	37,5	10,5	1,4	77,5
Chile	6,6	6,4	1,0	0	14,0
Colombia	85,2	66,1	9,2	0	160,4
Ecuador	5,3	9,8	0	0	15,0
España	18,3	235,0	56,7	10,2	485,0
México	75,7	124,9	17,4	1,0	218,3
Panamá	6,9	11,0	2,3	0	20,3
Perú	39,3	29,5	3,2	1,3	73,3
Portugal	21,1	13,9	9,5	0	44,5
República Dominicana	5,0	7,4	2,0	0	14,4
USA	25,1	43,4	27,4	4,8	100,8
Total	501,5	599,0	142,7	19,1	1.262,3

(México incluye Beso, España incluye Zeus, Apache y CHINA, Colombia incluye Dattis, USA incluye Lambert y Brasil incluye Digital Solvers)

Fuente: LLYC, elaboración propia.

Tabla 38. Plantilla promedio por país y edad (2024)

País / edad	20-29	30-45	46-60	61-más	Total
Argentina	20,1	17,0	5,0	0,0	42,1
Brasil	26,7	34,8	6,5	0,0	68
Chile	6,8	9,5	1,0	0,0	17,3
Colombia	72,1	44,1	7,3	1,0	124,5
Ecuador	4,8	8,9	1,1	0,0	14,8
España	199,3	207,3	48,5	9,3	464,4
México	86,1	148,8	20,5	1,0	256,4
Panamá	7,7	11,8	2,0	0,0	21,5
Perú	44,0	29,1	4,7	2,0	79,8
Portugal	17,2	15,3	8,1	0,0	40,5
República Dominicana	7,2	6,0	2,0	0,0	15,2
USA	30,5	44,1	22,2	8,1	104,9
Total	522,4	576,5	128,9	21,4	1249,4

*(México incluye Beso , España incluye Zeus, Apache y CHINA, Colombia incluye Dattis y USA incluye Lambert)
Hay un empleado con 18 años que se incluye en la primera franja de edad por temas comparativos.*

Fuente: LLYC, elaboración propia.

Tabla 39. Plantilla promedio por país y categoría (2025)

País / categoría	Directores/as Senior	Gerentes Consultores/as Senior	Consultores/as Cons. Junior	Jóvenes Talentos	Secretariado Recepción Servicios Generales	Depart. Financiero. RR.HH y Legal	Total
	Directores/as	Senior					
Argentina	5,33	15	11,83	2,83	1	2,75	38,75
Brasil	17,5	14,08	22,92	9,92	4	9,08	77,5
Chile	2,58	2,92	4,17	1,33	1	2	14
Colombia	20,58	34,25	67,17	13	7,17	18,25	160,42
Ecuador	1	3,08	4,75	2,33	1	2,83	15
España	84	135,08	158,83	47,08	23,92	36,08	485
México	24	50	98	15,75	11,42	19,17	218,33
Panamá	4,58	4,17	6,83	1,67	1	2	20,25
Perú	8,75	14,42	29,08	12,42	1	7,67	73,33
Portugal	5,58	10,83	20,25	3,75	1	3,08	44,5
República Dominicana	2	2,67	4,42	1	2	2,58	14,42
USA	35,75	41,08	17,67	1	3,75	1,75	100,75
Total	211,67	327,58	445,92	111,58	58,25	107,25	1.262,25

(México incluye Beso, España incluye Zeus, Apache y CHINA, Colombia incluye Dattis, USA incluye Lambert y Brasil incluye Digital Solvers)

Fuente: LLYC, elaboración propia.

Tabla 40. Plantilla promedio por país y categoría (2024)

País / categoría	Directores/as Senior	Gerentes Consultores/as Senior	Consultores/as Cons. Junior	Jóvenes Talentos	Secretariado Recepción Servicios Generales	Depart. Financiero. RR.HH y Legal	Total
	Directores/as	Senior					
Argentina	5,8	16,9	11,8	3,7	1,0	2,9	42,1
Brasil	13,4	12,8	23,0	8,5	2,7	7,7	68,0
Chile	3,0	5,4	4,4	1,5	1,0	2,0	17,3
Colombia	17,1	26,9	52,4	12,8	4,4	10,9	124,5
Ecuador	2,9	1,5	5,4	2,0	1,0	2,0	14,8
España	80,8	120,9	158,2	48,7	22,3	33,5	464,4
México	28,7	54,7	116,7	18,3	15,0	23,1	256,4
Panamá	4,8	5,0	6,3	2,4	1,0	2,0	21,5
Perú	9,7	15,3	30,9	16,2	1,0	6,7	79,8
Portugal	5,2	9,9	18,5	3,1	1,0	2,8	40,5
República Dominicana	2,0	3,0	4,2	1,0	2,0	3,0	15,2
USA	40,8	36,8	18,2	3,8	3,2	2,3	104,9
Total	214,1	309,1	450,0	121,9	55,6	98,9	1249,4

(México incluye Beso , España incluye Zeus, Apache y CHINA, Colombia incluye Dattis y USA incluye Lambert)

Fuente: LLYC, elaboración propia.

CONTRATOS DE TRABAJO POR TIPO Y SEXO, EDAD Y CATEGORÍA A 31 DE DICIEMBRE 2025

Tabla 41. Desglose por tipo de contrato y sexo a 31 de diciembre (2025/2024)

Tipo Contrato/ Sexo	2025				2024			
	Hombre		Mujer		Hombre		Mujer	
	Total	Género/ Total	Total	Género/ Total	Total	Género/ Total	Total	Género/ Total
Indefinido tiempo completo	431	90,17%	654	87,67%	432	89,63%	687	86,74%
Indefinido tiempo parcial	13	2,72%	21	2,82%	8	1,66%	25	3,16%
Temporal a tiempo completo	27	5,65%	66	8,85%	34	7,05%	74	9,34%
Temporal a tiempo parcial	7	1,46%	5	0,67%	8	1,66%	6	0,76%
Subtotal // % vs total contratos	478	39,05%	746	60,95%	482	37,83%	792	62,17%
Total	1.224				1.274			

Fuente: LLYC, elaboración propia.

Tabla 42. Desglose por tipo de contrato y edad a 31 de diciembre (2025/2024)

Tipo Contrato	Edad	2025		2024	
		Total Contratos	% Contratos/ Total Contratos	Total Contratos	% Contratos/ Total Contratos
Indefinido tiempo completo	20-29	370	76,76%	430	77,76%
	30-45	568	97,09%	549	95,98%
	46-60	132	94,29%	122	94,57%
	61-más	15	88,24%	18	90,00%
Indefinido tiempo parcial	20-29	17	3,53%	11	1,99%
	30-45	8	1,37%	14	2,45%
	46-60	8	5,71%	7	5,43%
	61-más	1	5,88%	1	5,00%
Temporal a tiempo completo	20-29	84	17,43%	99	17,90%
	30-45	9	1,54%	9	1,57%
	46-60	0	0,00%	0	0,00%
	61-más	0	0,00%	0	0,00%
Temporal a tiempo parcial	20-29	11	2,28%	13	2,35%
	30-45	0	0,00%	0	0,00%
	46-60	0	0,00%	0	0,00%
	61-más	1	5,88%	1	5,00%

Subtotal // % vs total contratos	20-29	482	39,38%	553	43,41%
	30-45	585	47,79%	572	44,90%
	46-60	140	11,44%	129	10,13%
	61-más	17	1,39%	20	1,57%
Total		1.224		1.274	

Fuente: LLYC, elaboración propia.

Tabla 43. Desglose por tipo de contrato y categoría a 31 de diciembre (2025/2024)

Tipo Contrato	Categoría	2025		2024	
		Total Contratos	% Contratos/ Total Contratos	Total Contratos	% Contratos/ Total Contratos
Indefinido tiempo completo	Directores/as Senior	207	98,57%	205	98,09%
	Directores/as				
	Gerentes/				
	Consultores/as Seniors	318	97,85%	322	98,77%
	Consultores/as Cons. Junior	398	93,43%	435	92,55%
	Jóvenes Talento	4	4,26%	12	10,71
	Secretariado				
	Recepción	52	86,67%	47	83,93%
	Servicios Generales				
	Departamento Financiero, RR.HH y Legal	106	97,25%	98	97,03%

Indefinido tiempo parcial	Directores/as Senior	3	1,43%	4	1,91%
	Directores/as				
	Gerentes/				
	Consultores/as Seniors	3	0,92%	3	0,92%
	Consultores/as Cons. Junior	8	1,88%	10	2,13%
	Jóvenes Talento	12	12,77%	7	6,25%
	Secretariado				
	Recepción	7	11,67%	8	14,29%
	Servicios Generales				
	Departamento Financiero, RR.HH y Legal	1	0,92%	1	0,99%

Temporal a tiempo completo	Directores/as Senior	0	0,00%	0	0,00%
	Directores/as				
	Gerentes/				
	Consultores/as Seniors	4	1,22%	1	0,31%
	Consultores/as Cons. Junior	19	4,46%	23	4,89%
	Jóvenes Talento	67	71,28%	81	72,32%
	Secretariado				
	Recepción	1	1,67%	1	1,79%
	Servicios Generales				
	Departamento Financiero, RR.HH y Legal	2	1,83%	2	1,98%

Temporal a tiempo parcial	Directores/as Senior	0	0,00%	0	0,00%
	Directores/as				
	Gerentes/				
	Consultores/as Seniors	0	0,00%	0	0,00%
	Consultores/as Cons. Junior	1	0,23%	2	0,43%
	Jóvenes Talento	11	11,70%	12	10,71%
	Secretariado				
	Recepción	0	0,00%	0	0,00%
	Servicios Generales				
	Departamento Financiero, RR.HH y Legal	0	0,00%	0	0,00%

Subtotal // % vs total contratos	Directores/as Senior	210	17,16%	209	16,41%
	Directores/as				
	Gerentes/ Consultores/as Seniors	325	26,55%	326	25,59%
	Consultores/as Cons. Junior	426	34,80%	470	36,89%
	Jóvenes Talento	94	7,68%	112	8,79%
	Secretariado				
	Recepción	60	4,90%	56	4,40%
	Servicios Generales				
	Departamento Financiero, RR.HH y Legal	109	8,91%	101	7,93%
Total		1.224		1.274	

Fuente: LLYC, elaboración propia.

● DATOS ADICIONALES SOBRE DIVERSIDAD, IGUALDAD E INCLUSIÓN (Apartado 4.1.5)

- Condiciones laborales (Apartado 4.1.2) en relación a:
 - Plantilla por oficina
 - Plantilla promedio por país y sexo, edad, y categoría
 - Promedio de contratos por tipo y sexo, edad y categoría
- Diversidad, igualdad e inclusión (Apartado 4.1.5), en relación a:
 - Plantilla por país y sexo, edad y categoría a 31 de diciembre.
- Formación y desarrollo de habilidades (Apartado 4.1.6), en relación a:
 - Horas de formación por sexo y categoría profesional.

A continuación se presentan los datos comparados entre 2024 y 2025 sobre Diversidad, igualdad e inclusión (Apartado 4.1.5), en relación a:

- Plantilla por país y sexo, edad y categoría a 31 de diciembre.

Tabla 44. Plantilla por país y sexo a 31 de diciembre (2025/2024)

País / Género	2025			2024		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Argentina	13	25	38	12	26	38
Brasil	38	48	86	17	44	61
Chile	4	7	11	8	8	16
Colombia	65	85	150	65	104	169
Ecuador	6	8	14	6	8	14
España	174	301	475	181	300	481
México	96	116	212	102	127	229
Panamá	4	16	20	4	16	20
Perú	21	46	67	23	59	82
Portugal	14	32	46	13	31	44
República Dominicana	6	7	13	7	8	15
USA	37	55	92	44	61	105
Total	478	746	1.224	482	792	1.274

Fuente: LLYC, elaboración propia.

(Para 2025, México incluye Beso, España incluye Zeus, Apache y CHINA, Colombia incluye Dattis, USA incluye Lambert y Brasil incluye Digital Solvers)

Tabla 45. Plantilla por país y edad a 31 de diciembre (2025)

País / edad	20-29	30-45	46-60	61-más	Total
Argentina	20	14	3	1	38
Brasil	32	42	11	1	86
Chile	5	5	1		11
Colombia	73	68	9		150
Ecuador	6	8			14
España	178	230	58	9	475
México	72	123	17		212
Panamá	8	10	2		20
Perú	38	25	3	1	67
Portugal	24	13	9		46
República Dominicana	4	7	2		13
USA	22	40	25	5	92
Total	482	585	140	17	1.224

(México incluye Beso, España incluye Zeus, Apache y CHINA, Colombia incluye Dattis, USA incluye Lambert y Brasil incluye Digital Solvers)

Fuente: LLYC, elaboración propia.

Tabla 46. Plantilla por país y edad a 31 de diciembre (2024)

País / edad	20-29	30-45	46-60	61-más	Total
Argentina	18	15	5	0	38
Brasil	24	29	8	0	61
Chile	7	8	1	0	16
Colombia	99	60	10	0	169
Ecuador	5	9	0	0	14
España	202	219	51	9	481
México	84	128	16	1	229
Panamá	7	11	2	0	20
Perú	47	29	4	2	82
Portugal	21	16	7	0	44
República Dominicana	7	6	2	0	15
USA	28	46	23	8	105
Total	549	576	129	20	1.274

(México incluye Beso , España incluye Zeus, Apache y CHINA, Colombia incluye Dattis y USA incluye Lambert)
Hay un empleado con 18 años que se incluye en la primera franja de edad por temas comparativos.

Fuente: LLYC, elaboración propia.

Tabla 47. Plantilla por país y categoría a 31 de diciembre (2025)

País / Categoría	Directores/as Senior/ Directores/as	Gerentes/ Consultores/as Senior	Consultores/as/ Cons. Junior	Jóvenes Talentos	Secretariado /Recepción/ Servicios Generales	Depart. Financiero, RR.HH y Legal	Total
Argentina	6	15	11	2	1	3	38
Brasil	20	17	26	10	4	9	86
Chile	2	3	2	1	1	2	11
Colombia	20	35	59	9	8	19	150
Ecuador	1	2	4	3	1	3	14
España	84	134	154	41	25	37	475
México	24	51	96	11	11	19	212
Panamá	4	3	8	2	1	2	20
Perú	8	12	26	12	1	8	67
Portugal	6	12	21	3	1	3	46
República Dominicana	2	3	4	0	2	2	13
USA	33	38	15	0	4	2	92
Total	210	327	427	94	60	106	1.224

(México incluye Beso, España incluye Zeus, Apache y CHINA, Colombia incluye Dattis, USA incluye Lambert y Brasil incluye Digital Solvers)

Fuente: LLYC, elaboración propia.

Tabla 48. Plantilla por país y categoría a 31 de diciembre (2024)

País / Categoría	Directores/as Senior/ Directores/as	Gerentes/ Consultores/as Senior	Consultores/as / Cons. Junior	Jóvenes Talentos	Secretariado /Recepción/ Servicios Generales	Depart. Financiero, RR.HH y Legal	Total
Argentina	6	14	12	2	1	3	38
Brasil	14	11	18	8	3	7	61
Chile	3	4	4	2	1	2	16
Colombia	21	35	81	11	6	15	169
Ecuador	2	2	5	2	1	2	14
España	81	129	167	46	23	35	481
México	23	55	103	15	13	20	229
Panamá	4	5	6	2	1	2	20
Perú	9	16	33	16	1	7	82
Portugal	4	10	21	5	1	3	44
República Dominicana	2	3	4	1	2	3	15
USA	40	42	16	2	3	2	105
Total	209	326	470	112	56	101	1.274

(México incluye Beso , España incluye Zeus, Apache y CHINA, Colombia incluye Dattis y USA incluye Lambert)

Fuente: LLYC, elaboración propia.

- **DATOS ADICIONALES SOBRE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE HABILIDADES (Apartado 4.1.6)**

A continuación se presentan los datos comparados entre 2024 y 2025 sobre Formación y desarrollo de habilidades (Apartado 4.1.6), en relación a:

- Plantilla por país y sexo, edad y categoría a 31 de diciembre.

Tabla 49. Horas de formación por sexo (2025/2024)

Género	Horas formación 2025	Horas formación 2024
Mujer	8.803,55	7.801,55
Hombre	4.035,00	4.411,45
Total	12.838,55	12.213,00

Fuente: LLYC, elaboración propia.

En esta tabla no se incluyen las formaciones de LinkedIn ni las horas de Speexx.

Tabla 50. Horas de formación por categoría profesional (2025/2024)

Categoría	Horas formación 2025	Horas formación 2024
Dirección General	303,50	583,65
Dirección Senior	613,00	659,90
Dirección	1463,95	1.546,00
Gerencia	2787,75	3.554,65
Consultoría Senior	3519,40	1.677,90
Consultoría	1816,80	1.873,25

Consultoría Junior	1518,85	1.638,20
Joven Talento	600,85	508,50
Secretariado/Recepción	214,45	170,95
Total	12838,55	12.213,00

Fuente: LLYC, elaboración propia.

En esta tabla no se incluyen las formaciones de LinkedIn ni las horas de Speexx.

Anexo 3: Contenido requerido por la Ley 11/2018

Índice de contenidos requeridos por la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.

Asuntos Ley 11/2018	Ubicación de la información	Contenidos GRI de referencia
Descripción del modelo de negocio		
Entorno empresarial	1.2 Perfil general	GRI 2-1
Organización y estructura	1.3 Gobierno y estructura	GRI 2-6 GRI 2-9
Mercados en los que opera	1.2 Perfil general	GRI 3-3
Objetivos y estrategias	1.2 Perfil general	
Factores y tendencias que pueden afectar a su futura evolución	1.3 Gobierno y estructura	
Descripción de las políticas que aplica la compañía		
Procedimientos de diligencia debida aplicados para la identificación, evaluación, prevención y atenuación de riesgos	1.3 Gobierno y estructura 1.5 Principales políticas del Grupo	GRI 2-23 GRI 2-24
Impactos significativos y de verificación y control. Medidas adoptadas	1.4 Efectos significativos relacionados con la	GRI 2-22 GRI 2-25

Asuntos Ley 11/2018

Ubicación de la información

Contenidos GRI de referencia

	actividad en materia de sostenibilidad	GRI 3-3
--	--	---------

Principales riesgos relacionados vinculados a las actividades de la compañía

Relaciones comerciales, productos o servicios que puedan tener efectos negativos		1.3 Gobierno y estructura	GRI 2-22
Cómo el grupo gestiona dichos riesgos		1.4 Efectos significativos relacionados con la actividad en materia de sostenibilidad	GRI 2-25
Procedimientos utilizados para detectarlos y evaluarlos			GRI 3-3
Información sobre los impactos que se hayan detectado y desglose de los mismos, en particular sobre los principales riesgos a corto, medio y largo plazo			

Información sobre cuestiones medioambientales

Efectos actuales y previsibles de las actividades de la empresa en el medio ambiente		3.2.Efectos ambientales de nuestra actividad	GRI 2-12
			GRI 3-3

Asuntos Ley 11/2018		Ubicación de la información	Contenidos GRI de referencia
Efectos actuales y previsibles de las actividades de la empresa sobre la salud y la seguridad		4.3.Salud y seguridad	
Procedimientos de evaluación o certificación ambiental		A cierre de 2025, LLYC no cuenta con certificaciones en materia de gestión ambiental.	
Recursos dedicados a la prevención de riesgos ambientales		3.1 Órganos responsables en materia de medioambiente 3.3 Clima y energía 3.4 Economía circular y uso sostenible de los recursos	GRI 2-12
Principio de precaución.		3.2. Efectos ambientales de nuestra actividad	GRI 3-3
Cantidad de provisiones y garantías para riesgos ambientales.		Ver cuentas anuales.	GRI 3-3

		Ubicación de la información	Contenidos GRI de referencia
Contaminación	Medidas para prevenir, reducir o reparar las emisiones de carbono que afectan gravemente el medio ambiente.	3.3. Clima y energía	GRI 3-3
	Cualquier forma de contaminación atmosférica específica de una actividad, incluido el ruido y la contaminación lumínica.	No es un tema material para la compañía, dada la naturaleza de su actividad.	
Economía circular y prevención y gestión de residuos	Medidas de prevención, reciclaje, reutilización, recuperación y eliminación de desechos.	3.3 Economía circular y uso sostenible de los recursos	306-2
	Acciones para combatir el desperdicio de alimentos.	No es un tema material para la compañía	
Uso sostenible de los recursos	Consumo de agua y suministro de agua de acuerdo con las limitaciones locales.	3.3 Economía circular y uso sostenible de los recursos	303-3
	Consumo de materias primas y medidas adoptadas para mejorar la eficiencia de su uso.	No es un tema material para la compañía, dada la naturaleza de su actividad.	
Cambio climático	Consumo, directo e indirecto, de energía.	3.2.3. Huella de Carbono	302-1
	Medidas tomadas para mejorar la eficiencia energética.		
	Uso de energías renovables.		

Asuntos Ley 11/2018

		Ubicación de la información	Contenidos GRI de referencia
	Elementos importantes de las emisiones de gases de efecto invernadero generados como resultado de las actividades de la empresa y del uso de los bienes y servicios que produce.	3.2.1 Análisis de riesgos relacionados con el clima 3.2.2 Energía 3.2.3. Huella de Carbono	305-1 305-2 305-3
	Medidas adoptadas para adaptarse a las consecuencias del cambio climático.		
	Metas de reducción establecidas voluntariamente a medio y largo plazo para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y los medios implementados para tal fin.		
Protección de la biodiversidad	Medidas para preservar o restaurar la biodiversidad.	Las actividades de LLYC no generan impactos significativos sobre la biodiversidad	
	Impactos causados por las actividades u operaciones en áreas protegidas.	LLYC no cuenta con instalaciones en áreas protegidas	
Información sobre cuestiones sociales y relativas al personal			
Empleo	Número total y distribución de empleados por sexo, edad, país y clasificación profesional.	4.1.2 Condiciones laborales Anexo 2	GRI 2-7 GRI 3-3

Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo.

Promedio anual de contratos indefinidos, de contratos temporales y de contratos a tiempo parcial por sexo, edad y clasificación profesional.

Número de despidos por sexo, edad y clasificación profesional.

Las remuneraciones medias y su evolución desagregados por sexo, edad y clasificación profesional o igual valor.

Brecha salarial.

La remuneración de puestos de trabajo iguales o de media de la sociedad.

La remuneración media de los consejeros y directivos, incluyendo la retribución variable, dietas, indemnizaciones, el pago a los sistemas de previsión de ahorro a largo plazo y cualquier otra percepción desagregada por sexo.

Asuntos Ley 11/2018		Ubicación de la información	Contenidos GRI de referencia
	Implantación de políticas de desconexión laboral.	4.1 Cultura y experiencia de empleado 4.1.4 Salud y seguridad	GRI 3-2
	Empleados con discapacidad.	4.1.5 Diversidad, igualdad e inclusión	GRI 3-3
Organización del trabajo	Organización del tiempo de trabajo.	4.1 Cultura y experiencia de empleado	GRI 3-2 GRI 3-3
	Número de horas de absentismo.	4.1.4 Salud y seguridad	
	Medidas destinadas a facilitar el disfrute de la conciliación y fomentar el ejercicio corresponsable de estos por parte de ambos progenitores.		
Salud y seguridad	Condiciones de salud y seguridad en el trabajo.	4.1.4 Salud y seguridad	GRI 3-2 403-1
	Accidentes de trabajo, en particular su frecuencia y gravedad, así como las enfermedades profesionales; desagregado por sexo.		403-9
Relaciones laborales	Organización del diálogo social, incluidos procedimientos para informar y consultar al	4.1.3 Relaciones sociales	GRI 3-2 GRI 3-3

	<p>personal y negociar con ellos.</p> <p>Porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo por país.</p> <p>El balance de los convenios colectivos, particularmente en el campo de la salud y la seguridad en el trabajo.</p>		
Formación	<p>Las políticas implementadas en el campo de la formación.</p> <p>La cantidad total de horas de formación por categorías profesionales.</p>	4.1.6 Formación y desarrollo de habilidades	GRI 3-2 404-1
Accesibilidad universal de las personas con discapacidad		4.1.5 Diversidad, igualdad e inclusión	GRI 3-2
Igualdad	<p>Medidas adoptadas para promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres.</p> <p>Planes de igualdad (Capítulo III de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres).</p> <p>Medidas adoptadas para promover el empleo.</p>	4.1.5 Diversidad, igualdad e inclusión	GRI 3-2

Asuntos Ley 11/2018	Ubicación de la información	Contenidos GRI de referencia
	<p>Protocolos contra el acoso sexual y por razón de sexo, la integración y la accesibilidad universal de las personas con discapacidad.</p> <p>La política contra todo tipo de discriminación y, en su caso, de gestión de la diversidad.</p>	
<p>Información sobre el respeto de los derechos humanos</p>		
<p>Aplicación de procedimientos de diligencia debida en materia de derechos humanos</p>	<p>5.5 Respeto de los Derechos Humanos</p>	<p>GRI 2-23 GRI 2-26 GRI 3-2</p>
<p>Prevención de los riesgos de vulneración de derechos humanos y, en su caso, medidas para mitigar, gestionar y reparar posibles abusos cometidos</p>		<p>406-1 414-1</p>
<p>Denuncias por casos de vulneración de derechos humanos</p>		
<p>Promoción y cumplimiento de las disposiciones de los convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo relacionadas con el respeto por la libertad de</p>		

Asuntos Ley 11/2018

Ubicación de la información

Contenidos GRI de referencia

asociación y el derecho a la negociación colectiva

La eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación

La eliminación del trabajo forzoso u obligatorio

La abolición efectiva del trabajo infantil

Cumplimiento y Transparencia

Medidas adoptadas para prevenir la corrupción y el soborno

5.1 Información relativa a la lucha contra la corrupción

205-2

Medidas para luchar contra el blanqueo de capitales

Aportaciones a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro

6.5 Activos en la sociedad

GRI 3-3

Información sobre la sociedad

Asuntos Ley 11/2018		Ubicación de la información	Contenidos GRI de referencia
Compromisos de la empresa con el desarrollo sostenible	El impacto de la actividad de la sociedad en el empleo y el desarrollo local.	1.2 Perfil general	GRI 3-3
	El impacto de la actividad de la sociedad en las poblaciones locales y en el territorio.	6.1 Fundación José Antonio Llorente	413-1
	Las relaciones mantenidas con los actores de las comunidades locales y las modalidades del diálogo con estos.	6.2 Información fiscal	
	Las acciones de asociación o patrocinio.	6.5. Activos en la sociedad	
Subcontratación y proveedores	La inclusión en la política de compras de cuestiones sociales, de igualdad de género y ambientales.	5.4. Relaciones con proveedores	GRI 3-3 308-1 416-1
	Consideración en las relaciones con proveedores y subcontratistas de su responsabilidad social y ambiental.		
	Sistemas de supervisión y auditorías y resultados de las mismas.		
Consumidores	Medidas para la salud y la seguridad de los consumidores.	4.2. Clientes	GRI 3-2 GRI 3-3 416-1

Asuntos Ley 11/2018		Ubicación de la información	Contenidos GRI de referencia
	Sistemas de reclamación, quejas recibidas y resolución de las mismas.		
Información fiscal	Los beneficios obtenidos país por país.	6.2. Información fiscal	207-4
	Los impuestos sobre beneficios pagados.		
	Las subvenciones públicas recibidas.	6.2. Información fiscal	201-1
Información relativa al Reglamento (UE) 2020/852		Anexo 1	No procede
Información relativa a la Ley 7/2021		3.3. Clima y Energía	No procede