

LLYC



LLYC  
Plan Estratégico 2026-2027

Abril 2026

■ PARTNERS FOR WHAT'S NEXT



# Todo empieza con una visión.

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

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

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

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



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

## Contexto de mercado y posicionamiento de LLYC

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

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

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

## Mercado Global de Comunicación

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

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



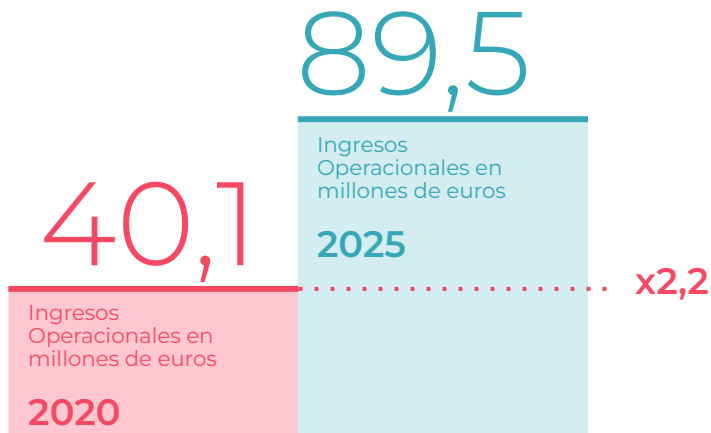
DRIVING VALUE THROUGH MOMENTS OF TRUTH | **PLAN ESTRATÉGICO 2026-27**

## Valor sobre volumen

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

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

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



## Consolidando nuestra plataforma **global e integrada**

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

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

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

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

Ingresos **fuera de Iberia**

52,3%

2020

60%

2025

Ingresos provenientes de **nuevas soluciones**

11,5%

2020

50,3%

2025

## Mejora del mix y del valor de nuestros clientes

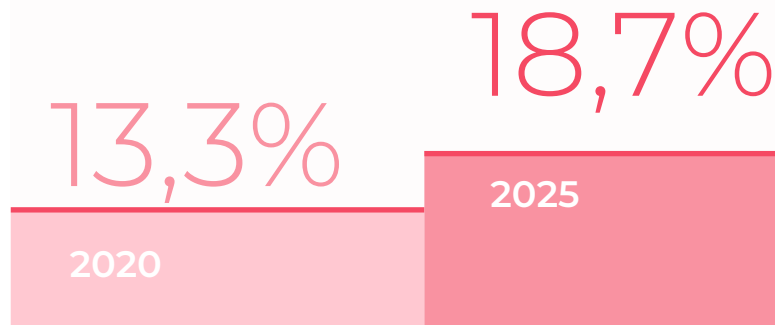
Además, en los últimos cinco años también hemos visto una **evolución en nuestro mix de clientes y su valor:**

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

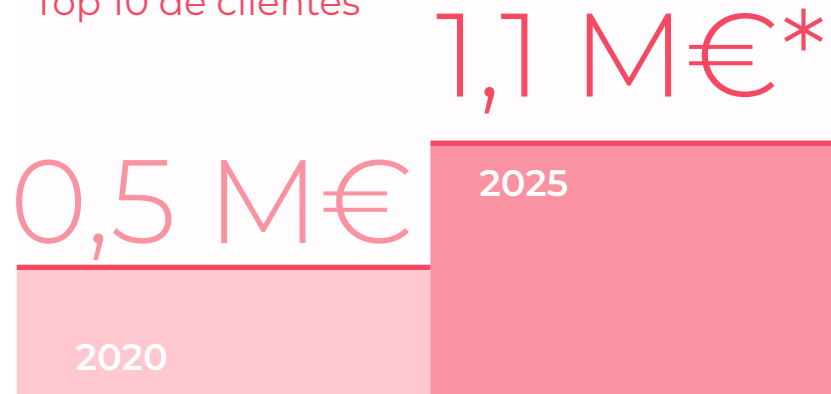
Este crecimiento valida el modelo de los "**Moments of Truth**", enfocándonos en retos críticos donde los presupuestos y el **valor aportado** son significativamente mayores.

\*excluyendo MEDC.

**Peso del Top 10** de clientes sobre el total de Ingresos



**Tarifa media** del Top 10 de clientes



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

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

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

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

# OFERTA INTEGRADA

Reinvención y Propósito

Transiciones estratégicas

Integración global

Cambios transformadores

Crecimiento e Innovación

Protección de la reputación

## MOMENTS OF TRUTH\*

\* Selección de ejemplos representativos

## SOLUCIONES ANCLA

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

Energía

Servicios financieros

Defensa

Retail

Healthcare

Infraestructuras

Turismo

## SECTORES ESTRATÉGICOS\*

\* Selección de ejemplos representativos

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

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

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

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

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

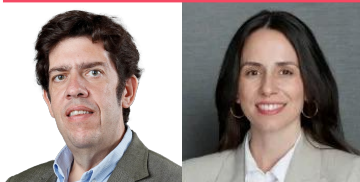
Esta estructura nos permite centrarnos en ofrecer nuestros **servicios integrados**, cada vez más demandados por nuestros clientes en los mercados en los que podemos liderar y triunfar, **combinando nuestras capacidades globales con nuestra influencia y nuestro conocimiento locales**.

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

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

## Las personas al frente de las unidades de negocio

### España & Bruselas



Jorge López  
Zafrá

Gemma  
Gutiérrez

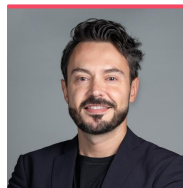
### USA



Luisa  
García

Mike  
Houston

### México



David González  
Natal

### Colombia



Andrés  
Ortiz

### Portugal & Brasil



Tiago  
Vidal

### Rep. Dominicana, Panamá & Ecuador



María  
Esteve

### Peru, Chile & Argentina



Germán  
Pariente

### Business development, Global Innovation & AI Hub



Adolfo  
Corujo

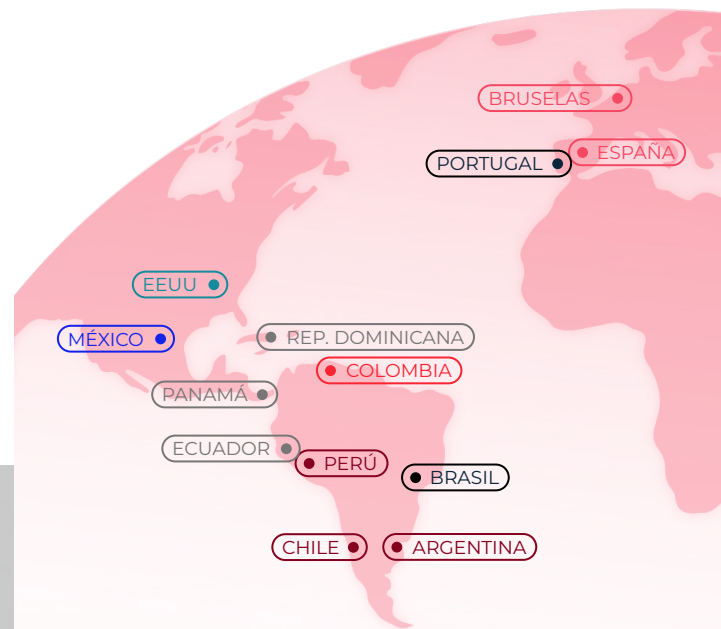
# LLYC

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

## Seguimos siendo **One LLYC**

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

### ■ Centro Global de Innovación & IA

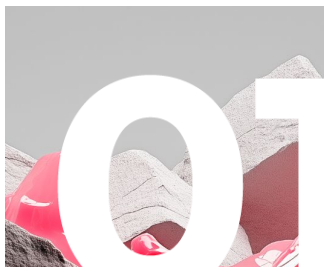


# LLYC

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

## De la ambición a la acción

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



### **Cientes, Soluciones y Mercados**

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



### **Excelencia Organizacional**

#### **Simplificación.**

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



### **Talento y Liderazgo**

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



### **Inversiones y M&A**

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

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

## Hoja de Ruta - Plan Estratégico 2026-2027

### 2026 | Ejecutar los fundamentos

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

### 2027 | Escalar e Integrar

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



LLYC

llyc.global

# Presupuesto 2026

INGRESOS  
OPERACIONALES

**88 - 90 M€**

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

EBITDA  
RECURRENTE

**18 - 18,5 M€**

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

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

## Objetivos financieros 2027

**RATIO  
DEUDA NETA / EBITDA**

**< 1,75x**<sup>2027</sup>



Objetivo 2027

### INGRESOS OPERACIONALES

**95-100 M€**

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

#### CRECIMIENTO GUIADO POR LA RENTABILIDAD

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



Objetivo 2027

### EBITDA RECURRENTE

**23-25 M€**

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

#### CREACIÓN DE VALOR

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

#### BALANCE SÓLIDO

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

# LLYC

## Una Estrategia para un Crecimiento Sostenible y Rentable.



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

## Juntos, daremos forma al futuro



## DISCLAIMER

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

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

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

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

LLYC

■ PARTNERS FOR  
WHAT'S NEXT

---

LLORENTE Y CUENCA

[llyc.global](https://llyc.global)