

LLYC

NOVOS TEMPOS, NOVA LIDERANÇA

3 PASSOS RUMO A UMA LIDERANÇA AUTÊNTICA

Novembro 2023.

LLORENTE Y CUENCA



INTRODUÇÃO

Estamos num contexto mundial imprevisível. Partimos de um cenário macroeconómico complexo, em que as sociedades estão cada vez mais polarizadas e mais exigentes no momento de conceder a licença social para operar. As empresas têm de ser muito mais flexíveis e adaptar-se a estas mudanças que se somam àquelas a que ainda estamos a tentar dar resposta, como os grupos de interesse descontentes, uma mudança geracional que traz novas formas de consumir informação e um talento muito mais volátil e menos comprometido a longo prazo.

Perante este paradigma, os desafios que se colocam aos CEOs são evidentes e exigem uma liderança de acordo com as novas tendências económicas, empresariais e sociais.

Identificámos na LLYC, com base na nossa experiência no desenvolvimento de perfis de executivos, quais são os 3 passos para conseguir uma liderança autêntica para os CEOs e executivos de acordo com o paradigma atual: Novos Tempos, Nova Liderança.

Graças à nossa experiência no acompanhamento de perfis executivos, identificámos na LLYC os três passos necessários para que os CEOs e os executivos desenvolvam uma liderança autêntica de acordo com a realidade atual. Ao mesmo tempo, durante este ano de 2023 e com fins académicos, a partir da unidade de formação de gestão da nossa empresa, entrevistámos seis presidentes, CEOs e quadros superiores de seis grandes empresas espanholas como são a Ibercaja, Grupo Pascual, Ecoembes, Antolin, Osborne e Singular Bank. O conteúdo das conversas, que está acessível a qualquer pessoa, é coerente com o que se expressa a seguir.

Novos Tempos, Nova Liderança.

1. ENTENDER O PORQUÊ

PORQUÊ É IMPORTANTE TRABALHAR NUMA LIDERANÇA QUE SE LIGUE ÀS PESSOAS E GERE UM VALOR INTANGÍVEL PARA A EMPRESA?

No contexto atual, em que as organizações caminham para modelos mais horizontais e transparentes, ao mesmo tempo que impulsionam e comunicam o seu objetivo corporativo e o seu compromisso social, fazê-lo de forma eficaz implica que os seus líderes estejam presentes e participem nas conversas relevantes para as suas organizações no local onde decorrem, o que está a dar lugar a um novo modelo de liderança mais exposto, mais aberto ao diálogo e mais comprometido.

Grande parte do valor da organização depende da reputação do seu CEO. São muitos os estudos que quantificaram a correlação direta entre o valor intangível da liderança de um primeiro executivo e o valor económico da organização. Por conseguinte, o líder principal das organizações é, para além dos gestores, um motor reputacional para a empresa, embora tenha sido sempre assim, mas agora é-lhes exigido com maior ênfase que impulsionem e protejam a reputação das organizações graças à sua liderança.

No entanto, ainda é muito frequente encontrar líderes que optam por um perfil discreto nas organizações, limitando a sua exposição pública. De facto, um relatório do Fórum Económico Mundial concluiu que a grande maioria dos inquiridos (cerca de 86 %) concordava com a existência de falta de liderança nas suas organizações por parte dos quadros superiores. Isto constata a necessidade de uma mudança nesse sentido e que o tipo de liderança que os colaboradores exigem não está a ser bem conseguido por parte daqueles que veem como meros gestores.

Existem **três razões prioritárias** para impulsionar a liderança do CEO e dos seus executivos nas empresas:

- **Melhora o rendimento financeiro da organização.** Por um lado, a confiança que os executivos transmitem aos diferentes grupos de interesse e o

seu exercício de transparência minimizam os riscos reputacionais na organização. Em situações de crise, contar com um porta-voz credível para os seus stakeholders, cujo posicionamento foi previamente trabalhado, permitir-nos-á contar com um escudo de proteção adicional para gerir qualquer crise que possa surgir. Por outro lado, essa confiança depositada no CEO serve para atrair investimentos, o que por sua vez implica que as ações vão ser minuciosamente seguidas por parte dos analistas financeiros e acionistas. Não é a primeira vez que um *tweet* de um CEO influencia a cotação na bolsa de uma empresa.

- **É uma ferramenta de retenção e atração de talento.** A liderança do líder de topo da organização, mas também do restante conselho de administração, pode conseguir inspirar e motivar o talento da organização, gerando um sentido de pertença, assim como servir de alavanca de *employer branding* e atração de talento, uma vez que também pode originar índices de recomendação mais elevados. Isto é algo que se tornou ainda mais importante depois da pandemia, uma vez que a grande renúncia nos demonstra com firmeza que os profissionais aumentaram o seu nível de exigência: procuram um maior bem-estar laboral, mais flexibilidade mas, também, mais confiança e transparência, o que se traduz numa boa comunicação por parte da direção e um melhor diálogo com os seus superiores diretos.

Melhora o posicionamento da própria empresa.

Através da presença mediática, a conversação digital e a sua participação em fóruns de referência, converte-se numa ferramenta fundamental para melhorar o posicionamento e reconhecimento da organização. Isto consegue-se através da ligação com os grupos de interesse de uma forma mais fiável e autêntica. Um estudo do MSL Group demonstrava que uma mensagem corporativa lançada por qualquer colaborador pode chegar 500 % mais longe do que se for lançada a partir de qualquer um dos canais corporativos, pelo que isto é extrapolável para o caso do CEO.

Por tudo isto, temos de ter em conta que um CEO não visível também é uma mensagem para os investidores, colaboradores, consumidores e restantes *stakeholders* da organização. Não comunicar, também comunica.

2. ENTENDER O COMO

QUAL É O LÍDER DO FUTURO? OS 5 ATRIBUTOS QUE DESCREVEM O SEU PERFIL

Partindo do princípio que a liderança do CEO e os líderes de topo da organização são um ponto prioritário em termos de valor acrescentado para a organização, vejamos como podemos desenvolver essa liderança e quais serão as principais características do líder do futuro.

ESTILO TRANSFORMACIONAL

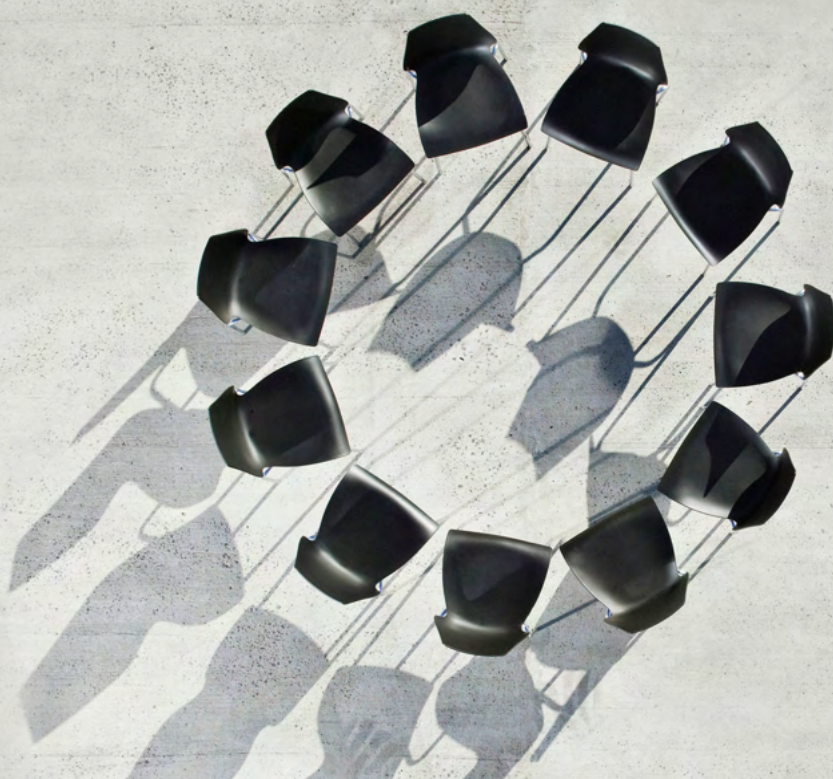
Cada vez mais nos deparamos com a tendência de um novo estilo de liderança denominado transformacional. Uma liderança que evoluiu com o passar do tempo para acompanhar as novas referências que a sociedade exige e as novas formas de nos relacionarmos. O desgaste dos modelos tradicionais (baseados no poder e no controlo) está a fazer com que as figuras autoritárias e a gestão

vertical caminhem no sentido de perfis que procuram despertar admiração e aposta na escuta ativa e nos grupos de interesse.

Em organizações cada vez mais descentralizadas, influenciadas por novas formas de distribuir conhecimento a grande velocidade e com formas de trabalhar cada vez menos protocolares, o novo líder tem de se destacar pela sua visão estratégica e pela capacidade de impulsionar mudanças em função do momento de cada organização e dos desafios sociais que enfrentamos. Para ser capaz de responder às expectativas sociais de cada momento, o líder da empresa tem de ser, por conseguinte, o impulsionador dos processos de transformação que ocorrem em períodos de tempo cada vez mais curtos e em maior escala.

AUTÊNTICO

Um líder deve ter uma esfera profissional e outra pessoal, mas com uma única marca se quiser conseguir ser um perfil autêntico. Do mesmo modo, o seu posicionamento no mundo *off-line* e *on-line* não deve ser visto em separado como a chave para o seu sucesso.



Os CEOs das empresas influenciam as organizações com a sua própria personalidade e isso, obviamente, pode ser para o bem ou para o mal. A responsabilidade do líder vai além do cumprimento da conta de resultados e, para se converter numa fonte de criação de valor e não desacelerar o crescimento da organização, deve dedicar o seu tempo a construir uma liderança autêntica ao serviço das expectativas e desafios dos seus grupos de interesse.

Neste sentido, os grandes impérios familiares ou os de gestão pessoal baseados no ego individual deixaram de ter espaço e estão condenados a desaparecer no tempo para dar lugar a líderes que apostam na honestidade e que colocaram as suas competências de liderança ao serviço da empresa. Líderes que, alinhados com os interesses corporativos, valorizam a humanização e personalidade do seu perfil para obter credibilidade e confiança.

CONECTADO E DIGITAL

Ser líder nestes tempos é também sê-lo no ambiente digital. O que outrora poderia ter sido uma escolha, há muito que deixou de o ser.

De acordo com um questionário a 2800 leitores de imprensa financeira e 3600 colaboradores de grandes empresas, é uma grande oportunidade para o líder empresarial quando opta por usar as suas redes sociais como canais próprios. As redes sociais deixaram de ser uma opção, agora a presença do líder é esperada nas redes sociais. Em particular, 86 % dos leitores financeiros afirmava que é importante que os líderes empresariais utilizem redes sociais para comunicar, enquanto que os leitores de finanças afirmam confiar mais nos líderes que estão conectados do que num executivo que não utiliza as redes sociais, numa proporção de 6 para 1.

Esta exigência é maior entre os colaboradores. 4 trabalhadores para 1 preferem trabalhar com um CEO que utilize as redes sociais. Entre os motivos está o facto de considerarem que o diretor é uma pessoa mais acessível e com conhecimento das novas tecnologias, para além de manter as equipas mais unidas e informadas.

Atualmente, as redes sociais permitem reforçar e impulsionar muito mais o facto de um diretor ser o rosto visível de uma empresa, que fala diretamente com os seus grupos de interesse, **mostrando também a pessoa que é e não só o profissional, ajudando assim a construir a reputação da própria empresa.**

A digitalização não afeta apenas os negócios, mas também as relações profissionais, a capacidade de gerar empatia, construir e manter relações. Num contexto em que foram reduzidos alguns pontos de *networking* tradicionais, aumenta a relevância dos canais digitais. Desta forma, o mundo digital permite-nos continuar a construir a liderança com uma relação real e com impacto com os *stakeholders* chave do negócio, que de outra forma, em alguns casos, não conseguiríamos alcançar.

Estar nas redes sociais transmite transparência e confiança na figura de um líder, mas só fazê-lo de uma forma estratégica, com um trabalho contínuo de construção de relações influentes e geração de conteúdos, é o que o levará a converter-se numa referência.

INFLUENTE E REFERÊNCIA

Para o CEO, a escolha de narrativas e territórios de comunicação consistentes com a sua liderança será fundamental para ser uma referência nos temas chave para o seu posicionamento e para o negócio que lidera. Os referidos territórios devem ser um trabalho coordenado com a empresa que representa e com a restante equipa de direção. Deve partir-se de um trabalho de definição e escolha estratégia de territórios, e de seleção dos porta-vozes da empresa que melhor irão liderar cada temática de acordo com o seu posicionamento profissional. É um modelo *win-win* entre profissionais e organizações onde a chave será encontrar esses territórios estratégicos para o negócio onde o líder também atue com legitimidade enquanto profissional, obtendo um duplo impacto reputacional sobre a empresa e a pessoa.

Isto é especialmente necessário no âmbito digital, uma vez que as redes sociais são ambientes de pessoas e não de empresas, onde “falar com uma marca” pode ser feito em contextos de serviço ao cliente, mas dificilmente será uma interação natural e conversacional sobre temáticas de maior profundidade. Deste modo, a eficácia de participar e “mover a agulha” numa conversa relevante para uma empresa, como podem ser as conversas relacionadas com o seu propósito, o seu compromisso social ou os seus objetivos estratégicos, será tremendamente maior quando for articulada a partir dos perfis “com cara e olhos” do seu CEO, executivos ou colaboradores, do que quando se tentar fazê-lo através dos canais corporativos da marca.

COM EXPETATIVAS SOCIAIS E IMPACTO POSITIVO

Novos perfis carismáticos e exemplares, bem como competências para comunicar, mas que vão além do seu posicionamento no negócio: impulsionam negócios responsáveis e partilham preocupações sociais. E essas preocupações sociais são as que mostram humildade nos perfis e que humanizam as figuras dos CEO.

Para conseguir posicionar um líder no âmbito da contribuição social é necessário que se faça através de um *storydoing* que legitime o seu discurso e apoiando-o no seu perfil autêntico que lhe dê credibilidade. Qualquer esforço que não cumpra estes requisitos será considerado *greenwashing*.

Se conseguirmos que a figura do CEO e os seus executivos se comprometam e contribuam para as necessidades sociais, o seu posicionamento enquanto executivos responsáveis será perceptivelmente transferido para as organizações.



3. ENTENDER O ONDE

EM QUE PONTO ESTÁ A SUA LIDERANÇA E PARA ONDE TEM DE EVOLUIR?

Para ter uma liderança visível e reconhecida implica claramente tomar decisões sobre que tipo de líder quero ser, mas antes disso é necessário avaliar quem sou agora.

Para tal, é indispensável ter uma conversa honesta connosco próprios que responda a **3 perguntas**:

- **DISPONIBILIDADE** Qual vai ser a minha disponibilidade real para impulsionar o meu próprio posicionamento?
- **COMUNICAÇÃO** Como são as minhas competências em comunicação? E a partir de que base de contactos devo começar?
- **HUMANIZAÇÃO** Quero ser um líder autêntico, mas que parte da minha vida pessoal e opiniões próprias estou disposto a mostrar?

“Dependendo do local onde estamos e do esforço que podemos fazer, devemos definir um objetivo com uma meta clara que permita construir a estratégia ad-hoc a ativar”

Em função do ponto em que nos encontramos e do esforço que podemos dedicar-lhe, devemos definir um objetivo com uma meta clara que nos permita construir uma estratégia ad-hoc a ativar. Temos de ter em conta que nem todos temos de aspirar ao mesmo tipo de liderança -não existem dois modelos iguais- e que para decidir o nível de projeção é necessário ter em conta, para além das questões anteriores, os interesses da organização e do setor onde nos encontremos, de modo a que possamos decidir entre:

🛡️ Nível de proteção

Um perfil mediático baixo (normalmente reativo), com fracas atividades nas redes sociais, embora com ativos digitais cuidados. Isso dar-nos-á uma presença puramente higiénica.

Um perfil mediático

🚀 Nível de promoção

Perfis com uma divulgação recorrente de conteúdos, procura de ligações e relacionamento e boa amplificação através de ativos digitais. Isto permitir-nos-á começar a criar engagement entre os círculos de influência pretendidos.

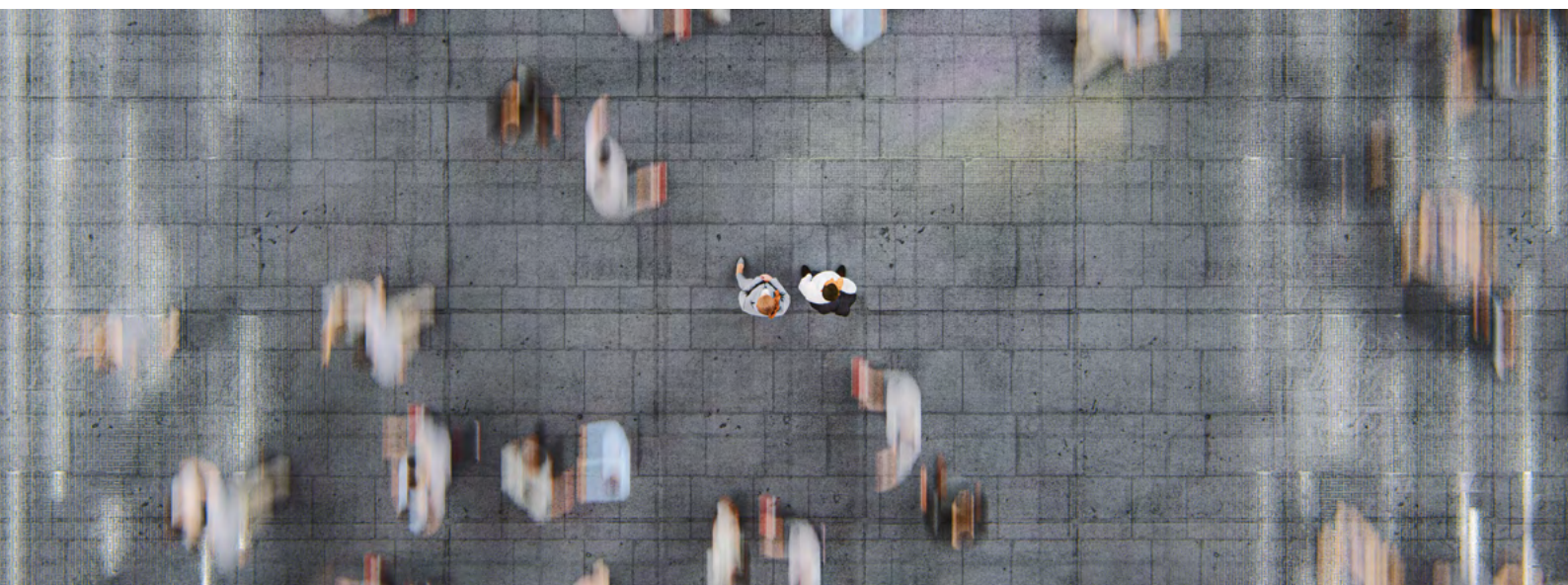
Procura de engagement

🏆 Nível de influência

Com uma divulgação de conteúdos de *Thought Leadership*, estes perfis contam com reconhecimentos, prémios ou participam em rankings setoriais. É um perfil autêntico que consegue ligar-se às massas e, por conseguinte, se converte numa referência e é um ativo essencial da estratégia da organização.

Posicionamento como referência

Objetivo



Depois de sabermos onde estamos e para onde queremos ir, é o momento de implementar a estratégia.

Na LLYC temos vindo a refletir, construir, desafiar e melhorar, durante mais de 10 anos, a melhor metodologia para enfrentar o desafio de uma liderança estratégica. Uma metodologia que analisa 6 dimensões da liderança (qualidade, visibilidade, autenticidade, relacionamento, marca e reconhecimento).

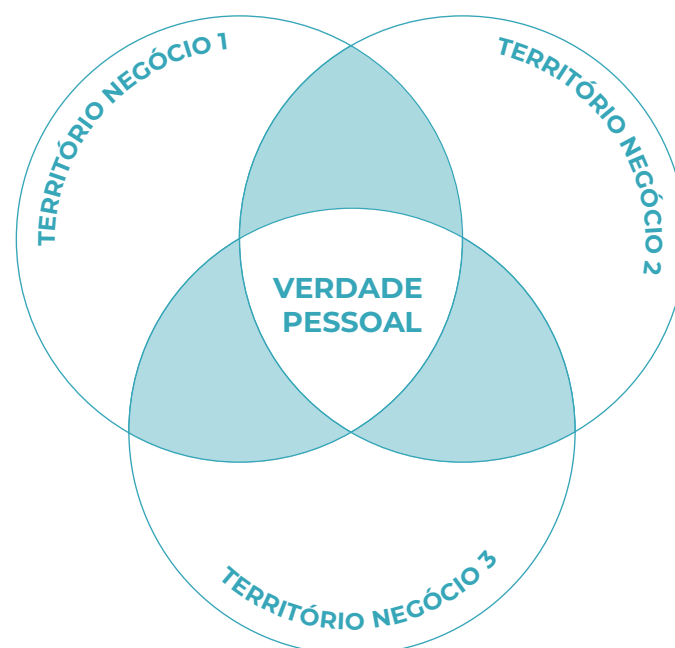
E que na prática, se traduz na organização de sessões de cocriação apoiadas em técnicas de *design thinking* para (1) articular com os líderes a sua "verdade pessoal", da qual derivam os seus territórios de conversação para ativar o poder do *storytelling* e (2) definir o arquétipo que queremos ser nas RS, detetando motivações e melhorando os travões enquanto encontramos os melhores canais.

Uma estratégia que visa criar uma marca pessoal alinhada com a da empresa e na qual a narrativa oferece a base estratégica chave sobre a qual se articula um plano de ação que privilegia a visibilidade, sempre acompanhada de um *storydoing*, novos formatos e influência.

“Uma estratégia que procura criar um *branding* pessoal alinhado com o da empresa e em que a narrativa oferece a base estratégica chave sobre a qual será articulado um plano de ação”

1 causa social / legado

1 história / interesse pessoal



UM DESAFIO, UM ALIADO

Haverá quem leia esta reflexão e já esteja no caminho e quem, no entanto, reconheça estar na outra margem, mas com a convicção de que tem de remar até ao outro lado.

Se a gestão do posicionamento do líder nos parece ser apenas outra estratégia para começar a conceber, planejar e implementar de raiz como outro eixo adicional do plano de comunicação da empresa, é porque não nos explicámos bem.

A liderança coexiste com a própria cultura corporativa e a sua gestão exige uma reflexão organizada para poder ser ativada com alguma disponibilidade como um canal dentro da própria estratégia. Uma linha que funcione como vetor dos conteúdos que já produzimos, por exemplo com os colaboradores, e que ao mesmo tempo nos abra espaço para chegar a áreas de influência que, de outra forma, estariam muito distantes: investidores, analistas, instituições, quadros superiores de empresas, etc.

A liderança contribui assim diretamente com valor para o negócio e, por isso, o resultado final dependerá da sua confiança. Um desafio para o qual existe um aliado que pode apoiar os CEO e os executivos nesta importante tarefa: o dircom.

A gestão da liderança permite otimizar os esforços das áreas de comunicação e, o mais importante, multiplicar o impacto da organização através do canal com maior credibilidade e alcance: o seu CEO.

Diretores como Rosa Trigo, CEO da Ecoembes, Helena Antolin, Vice-Presidente na Antolin, ou presidentes de empresas de sucesso como Tomás Pascual do Grupo Pascual, Francisco Serrano de Ibercaja, Javier Marín do Singular Bank ou Ignacio Osborne do Grupo Osborne, quiseram partilhar as suas preocupações na Aula de Gestão da LLYC. Conversas com o professor Iñaki Ortega em que a reputação, a liderança transformacional e o compromisso social estão muito presentes e que não deve ser desperdiçada por ninguém da nova gestão empresarial.

Novos Tempos, Nova Liderança.



AUTORES



Iñaki Ortega. Professor e Senior Executive Director da LLYC Madrid.

Doutorado em economia, investigador e professor universitário durante os últimos 25 anos. Atualmente, é diretor da área de formação em gestão Executiva de Llorente&Cuenca (LLYC), além de conselheiro consultivo do Centro de Investigação Ageingomics da Fundação MAPFRE, professor de gestão de empresas na Universidade Internacional de La Rioja (UNIR) e diretor dos programas de liderança pública da CEOE. Prestou serviços de assessoria a governos, universidades e grandes empresas no lançamento dos seus programas de inovação e diversidade geracional. Isto, juntamente com a sua passagem pelo setor público (foi deputado basco e diretor-geral da agência de desenvolvimento económico de Madrid, Madrid Emprende), o que lhe deu uma visão sistémica que lhe permitiu ser considerado pelo jornal diário Expansión como um dos 50 maiores especialistas em transformação digital e ser habitualmente solicitado pelos meios de comunicação económicos para emitir uma opinião qualificada. Autor de mais de 500 artigos de opinião em meios de comunicação. Publicou 9 livros.

iortega@llyc.global



Alejandro Domínguez. Diretor Sénior Influência Digital Europa.

Alejandro Domínguez conta com mais de 15 anos de experiência em comunicação estratégica e digital, concebendo estratégias de comunicação e marketing on-line para marcas e instituições públicas, tanto em Espanha como na América Latina. É especialista em redes sociais, influencer marketing, identidade digital e social leadership, e na LLYC lidera a equipa e os clientes de Influência Digital na Europa. É licenciado em Jornalismo pela IE University e tem um Mestrado em Comunicação Política e Corporativa pela Universidade de Navarra e pela George Washington University, e leciona comunicação e marketing digital na Universidade Loyola, na Universidade de Navarra e no Instituto Europeo di Design.

adominguez@llyc.global



Carmen Gardier. Diretora Sénior Influência Digital Américas.

Licenciada em Sociologia, conta com mais de 20 anos de experiência em gestão de projetos digitais em Espanha, México, Peru e outros países da América Latina. Experiência em diversos setores, Grande consumo, Telecomunicações, Energia e Mineração, Banca ou retalho, entre outros, em projetos relacionados com a reputação e influência digital para empresas e gestores. Lidera a equipa de Influência Digital para as Américas.

cgardier@llyc.global

AUTORES



in

Marta Fernández. Diretora de Comunicação Corporativa.

Com 11 anos de experiência, Marta desenvolveu grande parte da sua carreira na LLYC, passando por várias áreas de negócio onde adquiriu um conhecimento transversal da comunicação estratégica, da gestão de projetos de transformação e da implementação de modelos de gestão para melhorar a eficácia da função da Comunicação nas organizações. Liderou contas de comunicação corporativa e crises de inúmeros setores como Generali, Grupo Piñero, Amazon Operaciones, McDonald's, Hero, Vitaldent(ahora Donte Group), Clece (ACS), ManpowerGroup ou Multiópticas, entre outras. Também liderou projetos de liderança e posicionamentos de gestão. É licenciada em Comunicação Audiovisual e tem um Mestrado em Comunicação Corporativa pela Escuela Europea de Negocios de Madrid.

mfernandez@llyc.global



in

Yina Sánchez. Gerente de Comunicação Corporativa.

Yina conta com mais de 10 anos de experiência em consultoria estratégica e reputação e ingressou na LLYC em 2021. Anteriormente, liderou durante mais de 6 anos a área de reputação e sustentabilidade da consultora KREAB, prestando serviço a clientes como Danone, Orange, Merck, Correos, Telefónica, Vodafone, Glovo, etc., e especializando-se em posicionamento, diálogo com grupos de interesse e alianças. Anteriormente, desenvolveu o seu percurso na consultora Villafañe & Asociados com enfoque no setor financeiro (Caixabank, Santander) e energético (Iberdrola, Repsol). Licenciada em Jornalismo pela Universidade de Málaga e com um Mestrado em Direção de Comunicação e Gestão Publicitária pela ESIC: Business & Marketing School. Tem também um programa em Sustentabilidade e Liderança pela UC Berkeley.

ysanchez@llyc.global



in

Celia Fernández-Sesma. Gerente de Deep Digital na LLYC Portugal.

Celia conta com uma experiência de mais de 9 anos no mercado ibérico (Espanha e Portugal). Neste período de tempo desenvolveu as suas maiores competências em consultoria de Intelligence e Reputação On-line, bem como em projetos de cocriação e consultoria de negócio. Licenciada em Jornalismo e Comunicação Audiovisual na Universidade Carlos III de Madrid e com um Mestrado em Comunicação Corporativa e Publicidade na Universidade Complutense de Madrid. Além disso, concilia atualmente o seu trabalho com a frequência da licenciatura em Sociologia na Universitat Oberta de Catalunya.

cfernandez-sesma@llyc.global

LLYC

Direção Geral

José Antonio Llorente

Sócio Fundador e Presidente
jallorente@lyc.global

Alejandro Romero

Sócio e CEO Global
aromero@lyc.global

Luisa Garcia

Sócia e Chief Operating Officer Global
lgarcia@lyc.global

Arturo Pinedo

Sócio e Chief Client Officer Global
apinedo@lyc.global

Tiago Vidal

Sócio e Chief Talent y Technology
Officer Global
tvidal@lyc.global

José Manuel Casillas

Diretor Sênior de IT Global
jmcasillas@lyc.global

Marta Guisasaola

Sócia e Chief Financial Officer
mguisasaola@lyc.global

Joan Navarro

Sócio e Vice-Presidente
de Assuntos Públicos Global
jnavarro@lyc.global

Albert Medrán

Diretor Global de Marketing,
Comunicação e ESG
amedran@lyc.global

Juan Pablo Ocaña

Diretor Sênior de Legal & Compliance
jpocana@lyc.global

Europa

Luis Miguel Peña

Sócio e CEO Europa
lmpena@lyc.global

Gina Rosell

Sócia e Diretora Sênior da Healthcare
Europa
grosell@lyc.global

Rafa Antón

Chief Creative Officer Europa
Cofundador e Diretor-Geral Criativo
da CHINA, uma empresa da LLYC

CHINA
parte de LLYC

rafa.anton@lyc.global

MADRID

Jorge López Zafra

Sócio e Diretor Geral Madrid
jlopez@lyc.global

Amalio Moratalla

Sócio e Diretor Sênior Esporte
e Estratégia de Negócio
amoratalla@lyc.global

Iván Pino

Sócio e Diretor Sênior de Crises
e Riscos
ipino@lyc.global

Marta Aguirrezabal

Sócia fundadora e Diretora Executiva

CHINA
parte de LLYC

marta.aguirrezabal@lyc.global

Pedro Calderón

Sócio fundador e Diretor Executivo

CHINA
parte de LLYC

pedro.calderon@lyc.global

BARCELONA

María Cura

Sócia e Diretora-Geral
mcura@lyc.global

Oscar Iniesta

Sócio e Diretor Sênior
oiniesta@lyc.global

LISBOA

Marlene Gaspar

Diretora-Geral
mgaspar@lyc.global

Américas

Juan Carlos Gozzer

Sócio e CEO América Latina
jcgozzer@lyc.global

Javier Marín

Diretor Sênior Healthcare
Américas
jmarin@lyc.global

José Beker

Chief Creative Officer Américas
Cofundador e CEO da BESO
by LLYC

BESO
by LLYC

jose.beker@lyc.global

ESTADOS UNIDOS

Darío Álvarez

CEO U.S.
dalvarez@lyc.global

Rebecca Bamberger

CEO da BAM by LLYC

BAM
by LLYC

rebecca@bamtheagency.com

REGIÃO NORTE

David González Natal

Sócio e Diretor-geral Região Nortel
dgonzalez@lyc.global

Mauricio Carrandi

Diretor-Geral LLYC Mexico
mcarrandi@lyc.global

Michelle Tuy

Diretora-Geral LLYC Panamá
michelle.tuy@lyc.global

Iban Campo

Diretor-Geral LLYC República
Dominicana
icampo@lyc.global

REGIÃO ANDINA

María Esteve

Sócia e Diretora-Geral Região Andinal
mesteve@lyc.global

Daniel Titingher

Diretor-Geral LLYC Peru
daniel.titingher@lyc.global

Carlos Llanos

Sócio e Diretor-Geral LLYC Ecuador
cllanos@lyc.global

Alejandra Aljure

Diretora-Geral LLYC Colômbia
aaljure@lyc.global

REGIÃO SUL

Juan Carlos Gozzer

Sócio e Diretor Regional
jcgozzer@lyc.global

Maria Eugenia Vargas

Diretora-Geral LLYC Argentina
mevargas@lyc.global

Thyago Mathias

Sócio e Diretor-Geral LLYC Brasil
tmathias@lyc.global

Juan Cristóbal Portales

Diretor-Geral LLYC Chile
juan.portales@lyc.global

Deep Digital

Adolfo Corujo

Sócio e Deep Digital CEO
acorujo@lyc.global

Javier Rosado

Sócio e Diretor-Geral de Deep Digital
Américas
jrosado@lyc.global

Federico Isuani

Diretor-geral Deep Digital USA
Cofundador e CEO da BESO by LLYC

BESO
by LLYC

federico.isuani@lyc.global

Jesús Moradillo

Diretor-Geral Deep Digital
Europa
CEO e fundador da Apache Digital

ÁPACHE
parte de LLYC

jesus.moradillo@lyc.global

Daniel Fernández Trejo

Diretor Sênior de Deep Digital
e CTO global
dfernandez@lyc.global

Anahí Raimondi

Diretora de Operações Deep
Digital
araimondi@lyc.global

Luis Manuel Núñez

Diretor Geral de Estratégia e
Desenvolvimento de Negócio Deep
Digital Americas
luisma.nunez@lyc.global

Ernesto Gonzalez

Diretor Deep Digital
Região Norte
egonzalez@lyc.global

José Prinz

Diretor Deep Digital
Região Andina
jose.prinz@lyc.global

Diego Olavarría

Sócio e Diretor-Geral de Deep Digital
Região Sul
dolavarría@lyc.global

Carmen Gardier

Diretora Sênior da área Digital
Américas
cgardier@lyc.global

Alejandro Dominguez

Diretor Sênior Digital Europa
adominguez@lyc.global

Fernanda Hill

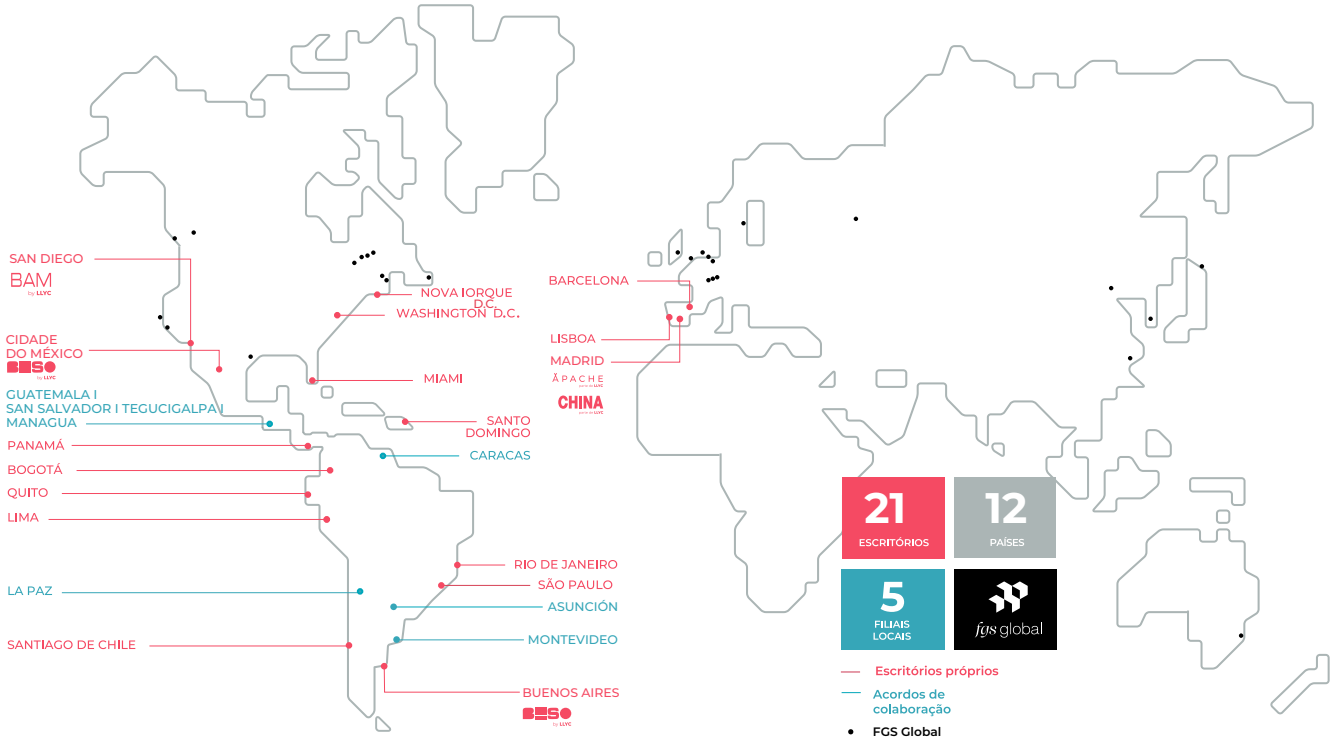
Diretor-Geral da BESO by LLYC

BESO
by LLYC

fernanda.hill@lyc.global

LLYC

Escritórios



LLYC

Madrid

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid, España
Tel. +34 91 563 77 22

Barcelona

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona, España
Tel. +34 93 217 22 17

Lisboa

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa, Portugal
Tel. + 351 21 923 97 00

Miami

600 Brickell Avenue, Suite 2125
Miami, FL 33131
United States
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

3 Columbus Circle, 9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

Washington D.C.

1025 F st NW 9th Floor
Washington D.C. 20004
United States
Tel. +1 202 295 0178

Ciudad de México

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14, Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Panamá

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702, República Dominicana
Tel. +1 809 6161975

San José

Del Banco General 350 metros oeste
Trejós Montealegre, Escazú
San José, Costa Rica
Tel. +506 228 93240

Bogotá

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro, Perú
Tel. +51 1 2229491

Quito

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Ecuador
Tel. +593 2 2565820

Sao Paulo

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Brasil
Tel. +55 11 3060 3390

Rio de Janeiro

Rua Almirante Barroso, 81
34º andar, CEP 20031-916
Rio de Janeiro, Brasil
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP, Argentina
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

Avda. Pdte. Kennedy 4.700,
Piso 5, Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +562 2 245 0924

ÀPACHE

parte de LLYC

Arturo Soria 97A, Planta 1
28027, Madrid, España
Tel. +34 911 37 57 92

CHINA

parte de LLYC

Velázquez, 94
28006, Madrid, España
Tel. +34 913 506 508

BESO

by LLYC

El Salvador 5635, Buenos Aires
CP. 1414 BQE, Argentina

Av. Santa Fe 505, Piso 15,
Lomas de Santa Fe,
CDMX 01219, México
Tel. +52 55 4000 8100

BAM

by LLYC

702 Ash Street, Unit 100,
San Diego, CA 92101, US
United States

LLORENTE Y CUENCA