

LLYC  
IDEAS

THE NEXT  
MINDSET

# Mobilidade Humana



Ninguém se move sozinho: por cada pessoa que se move, **algo** no sistema **muda de lugar**.



## Introdução.

Pag. 03

### 1. O mapa do movimento.

- 1.1. Estados Unidos: entre a contenção e a reinvenção dos mercados.
- 1.2. Europa e Espanha: segurança versus crescimento.
- 1.3. América Latina: passagem, retorno e resiliência

Pag. 05

### 2. As forças do movimento.

- 2.1. Quando alguém se move, os mercados movimentam-se.
- 2.2. Quando alguém se move, o talento move-se.
- 2.3. Quando alguém se move, as cidades movem-se.
- 2.4. Quando alguém se move, a estrutura da economia move-se.

Pag. 13

### 3. Setores em movimento.

- 3.1. Serviços financeiros e banca.
- 3.2. Agroindústria, exportação e importação.
- 3.3. Turismo e viagens de negócios.
- 3.4. Educação global.
- 3.5. Saúde e cuidados.
- 3.6. Talento humano e trabalho.
- 3.7. Cidades, urbanismo e construção.

3.8. Alterações climáticas e resiliência .

3.9. Cultura, entretenimento e media.

3.10. Comércio e cadeias de valor globais.

3.11. Inovação e dados.

Pag. 20

### 4. Histórias em movimento.

- 4.1. Retalho e gastronomia no Peru pela migração venezuelana.
- 4.2. Inovação financeira impulsionada por diásporas no México.
- 4.3. Educação internacional em Espanha (atração de talento latino-americano).

Pag. 26

### 5. O movimento do futuro: Radar IA.

- 5.1. Contexto e alcance.
- 5.2. Principais conclusões.
- 5.3. Padrões geográficos.
- 5.4. Setores que os modelos identificam como vencedores.
- 5.5. Setores que os modelos identificam com desafios.
- 5.6. Nível de consenso entre modelos.
- 5.7. Qualidade das evidências utilizadas pelas IA.
- 5.8. Implicações fundamentais.

Pag. 36

# Introdução.

## O mundo em movimento.

Durante o último século, a mobilidade humana foi marcada por duas forças que transformaram o mundo: o **êxodo rural para as cidades e as migrações internacionais para economias mais prósperas**. Em 2008, pela primeira vez na história, a população urbana mundial superou a população rural: 3,45 milhões de pessoas face a 3,38 milhões. Atualmente, mais de 4,6 milhões vivem em cidades, em comparação com 3,45 milhões de pessoas que ainda permanecem no mundo rural (Banco Mundial, 2025).<sup>1</sup>

Desde a Segunda Guerra Mundial, a humanidade está em movimento como nunca esteve, com milhões de pessoas a cruzarem fronteiras em **busca de segurança ou de um futuro melhor**. Estes fluxos tiveram picos devido a outras guerras, à fome ou a crises económicas. Ainda assim, o mundo continua a ser mais sedentário do que parece: cerca de 97 % da população vive no país em que nasceu e apenas 3 % vivem noutro país (Hein de Haas, 2024).<sup>2</sup>

Esta realidade gerou tensões, mas também ligou os motores do progresso. As dinâmicas migratórias impulsionaram a inovação, inspiraram empreendedores e permitiram que as empresas conquistassem novos territórios, enquanto as sociedades se adaptam a um pluralismo mais diversificado e repleto de energia transformadora.

**Quando alguém se move, não se desloca apenas uma pessoa; desencadeiam-se transformações económicas, sociais e culturais tanto nos locais de origem como nos de destino.** Cada viagem reescreve mercados, desafia narrativas e altera o equilíbrio do talento global.

Em sintonia com o ambiente **The Next Mindset**, este relatório convida a olhar para além do óbvio e descobrir o invisível por detrás do movimento. Nessa capacidade de antecipar e reinterpretar as mudanças pode residir a verdadeira vantagem competitiva para empresas, governos e organizações que aspiram a liderar num mundo em constante transformação.

Esta análise funciona como um mapa das oportunidades que os grandes movimentos humanos da atualidade estão a abrir a quem estiver disposto a abraçá-las. Também convida a antecipar o inesperado, identificando novos padrões e vantagens onde outros apenas veem incerteza.



O relatório está estruturado em quatro eixos de exploração:

- Uma **radiografia territorial** que mostra como os grandes centros de poder (Estados Unidos, Europa e América Latina) vivem e gerem a mobilidade humana sob crescentes pressões políticas e sociais.
- Um **mapa de valor** que revela como estas dinâmicas abrem novos espaços de crescimento em setores como a banca, o consumo, o talento, o turismo, a educação ou a saúde.
- **Casos reais** que demonstram como antecipar as tendências pode ser um ponto de viragem na trajetória de uma empresa.
- E uma **visão pioneira com o Radar IA**, ferramenta que combina *data analytics* e inteligência artificial para analisar como são construídas e divulgadas as narrativas sobre migração.

O Radar IA vai para além dos dados: combina rigor ético e visão estratégica para interpretar como diferentes regiões entendem a mobilidade humana, aproveitando o potencial da inteligência artificial sem perder de vista a sua dimensão humana. O seu desenvolvimento baseou-se numa seleção diversificada e rigorosa de fontes, idiomas e contextos culturais, com o objetivo de oferecer uma leitura global que reflete as nuances, tensões e oportunidades de um fenómeno que redefine o nosso tempo.



# O mapa do Movimento

O impacto da mobilidade humana adota formas distintas consoante o território. Nos Estados Unidos, Europa e América Latina, as políticas, os mercados e as percepções sociais reconfiguram-se a ritmos diferentes, mas todos partilham a mesma certeza: nada permanece imóvel.

## Estados Unidos: entre a contenção e a reinvenção dos mercados.

Os Estados Unidos concentram tanto a atração como a resistência em relação à mobilidade humana, numa dinâmica de equilíbrio que influencia decisões políticas, empresariais e sociais. Em abril de 2025, o saldo migratório líquido diminuiu de quatro milhões de pessoas em 2023 para 600 mil (Pew Research, 2025)<sup>3</sup>, em grande parte devido a novas medidas de controlo fronteiriço e requisitos adicionais em determinados vistos (USCIS, 2025).<sup>4</sup>

Estas regulamentações também têm efeitos indiretos sobre setores fundamentais. O Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC, 2025) estima que as receitas turísticas possam diminuir em cerca de 29 mil milhões de dólares americanos<sup>5</sup>, enquanto que o Instituto Internacional de Educação (IIE, 2025) prevê uma redução de até 150 mil matrículas internacionais, o equivalente a cerca de 7 mil milhões de dólares americanos<sup>6</sup>. Para além do impacto económico imediato, este cenário abre um debate sobre como sustentar o fluxo de talento global que foi historicamente uma das fontes de inovação e competitividade do país.

Paralelamente, setores como a agroindústria, a construção civil e a manufatura enfrentam défices crescentes de trabalhadores: 73 % dos produtores agrícolas reportam dificuldades na contratação (USDA, 2025)<sup>7</sup>, quase meio milhão de postos de trabalho no setor da manufatura permanecem por preencher (BLS, 2025)<sup>8</sup> e estima-se que os cuidados de longa duração necessitem de 8,9 milhões de postos de trabalho adicionais até 2032 (PHI, 2025)<sup>9</sup>. O envelhecimento populacional e a baixa natalidade intensificaram a dependência do talento imigrante, especialmente em cuidados e serviços de saúde em zonas rurais. Para as empresas, este cenário pressiona os salários, complica a inflação e exige transformar os défices laborais em oportunidades de inovação e investimento. - **Bridget Haeg**.

A mobilidade humana é também um catalisador do empreendimento. Mais de 46 % das empresas da Fortune 500 foram fundadas por imigrantes ou pelos seus filhos, gerando 8,6 mil milhões de dólares em receitas (AIC Special Report, 2025). Silicon Valley e outros polos tecnológicos são a prova de como os migrantes impulsionaram a criação de empresas e o dinamismo do mercado. No entanto, novos requisitos, como o depósito de 100 mil dólares americanos para requerentes do visto H1B, reconfiguram o acesso de profissionais estrangeiros altamente qualificados ao mercado americano. - **Mike y Don.**

Ao mesmo tempo, a migração converteu-se num campo de risco reputacional. As empresas que empregam imigrantes podem fortalecer a sua diversidade e resiliência, mas também enfrentam críticas de intervenientes que entendem a mobilidade como uma ameaça a empregos ou identidades culturais. Em contrapartida, aquelas que se distanciam da força laboral migrante podem obter proteção política de curto prazo, mas arriscam-se a acusações de discriminação ou desconexão com as realidades económicas e demográficas. Neste ambiente polarizado, adaptar narrativas, gerir tensões e proteger a licença social para operar torna-se um imperativo estratégico.

## Europa e Espanha: segurança versus crescimento.

Na Europa, a mobilidade está a atravessar um dilema estrutural: a segurança das fronteiras perante a necessidade de atrair mão de obra e talento num contexto de envelhecimento demográfico e escassez de mão de obra. O Pacto em matéria de Migração e Asilo da UE (que entrará em vigor em 2026), reforça os controlos biométricos e agiliza as repatriações, aumentando em 30 % as deportações em 2024 em relação ao ano anterior (Eurostat, 2025)<sup>10</sup>. No entanto, este esquema foi criticado por consolidar um modelo de “solidariedade à la carte”, que concentra a responsabilidade nos Estados de primeira chegada (Espanha, Itália e Grécia), enquanto que outros países do bloco assumem compromissos mais limitados, aumentando a vulnerabilidade dos migrantes e reforçando as tensões internas - **Manuela Sánchez.**

Ao mesmo tempo, surgem políticas de abertura seletiva. O CEDEFOP Labour Shortages Index identifica carências críticas nos setores da saúde, cuidados, tecnologias da informação e construção, com risco de perda de competitividade se não forem abordadas (CEDEFOP, 2024)<sup>11</sup>. Espanha é um caso paradigmático: a imigração contribuiu com 80 % do crescimento económico dos últimos 15 anos (El País, Maqueda, 2025)<sup>12</sup>. Em 2024, dos 515 mil novos empregos criados, 211 mil (41%) corresponderam a trabalhadores estrangeiros, que representam apenas 13,6 % do emprego total, mas apoiam setores estratégicos como a hotelaria, os cuidados e a construção (BBVA Research, 2024)<sup>13</sup>.



O Banco de Espanha e o FMI salientam que esta dinâmica explica em grande parte o crescimento de 3,2% do PIB do país em 2024, acima da média europeia (BdE, 2024)<sup>14</sup>. Mesmo Itália, que está a implementar políticas rigorosas em relação aos migrantes em situação irregular e aos requerentes de asilo, encetou planos para receber 500 mil imigrantes temporários legais.

Além disso, a Comissão Europeia promoveu programas de “asilo académico” para investigadores e estudantes (CE, 2025)<sup>15</sup>. Espanha, em particular, consolidou-se como um polo de atração para o talento latino-americano, que já representa 28% da sua população universitária estrangeira (Ministerio de Universidades, 2024)<sup>16</sup>. “Face ao envelhecimento demográfico, a imigração qualificada é um fator de competitividade. A população ativa poderia diminuir menos ou até estabilizar se aumentasse a empregabilidade de grupos sub-representados — mulheres, pessoas com mais de 55 anos ou jovens com baixas qualificações —, mas sem migração a equação é insustentável” (Biagi et al., 2025; Ueffing et al., 2025)<sup>17</sup>.

Assim, quando alguém chega à Europa, não é apenas uma pessoa que se move: os ecossistemas de inovação transformam-se, a base de consumidores diversifica-se e as políticas sociais ficam mais tensas. Para as empresas, o desafio é gerir narrativas em sociedades polarizadas, mas também a oportunidade de se posicionarem como aliadas na integração cultural e na construção de um modelo competitivo mais diversificado e sustentável. - **Juan Pablo Santangelo.**

## América Latina: passagem, retorno e resiliência.

Na América Latina, a mobilidade humana é multidirecional: origem, passagem, destino e retorno convivem num mesmo território. Em 2023, a região registou 47 milhões de novas migrações, alcançando um total de 75,9 milhões de pessoas em situação de migração interna (IDMC, 2024)<sup>18</sup>.

### Colômbia.

A Colômbia atravessa um dos capítulos mais intensos de mobilidade humana na região. De acordo com a ONU, cerca de 6 % da população é composta por migrantes de diferentes origens (OIM, 2024)<sup>19</sup>. Em apenas cinco anos, mais de 2,8 milhões de venezuelanos chegaram ao país, configurando a maior onda migratória da história recente (Cortés, OIM, 2024)<sup>20</sup>. Este fluxo sobrecarregou a capacidade institucional nos setores da saúde, educação e habitação, mas também gerou um impacto económico tangível. O grande desafio atual é como integrar, gerar oportunidades e transformar este movimento humano numa força que impulsiona o futuro do país.

A mobilidade também está a reconfigurar o mapa social e urbano. Cidades fronteiriças de média dimensão transformaram-se em espaços de integração e resiliência, onde coexistem a pressão do emprego informal com o surgimento de novos empreendimentos e comércios que contribuem para a diversidade cultural e revitalizam as comunidades.

Embora grande parte da população migrante continue em situação de informalidade, o mercado de trabalho reflete uma transição com cada vez mais acesso a setores como a agroindústria, a logística, a construção e os serviços. Portanto, o desafio na Colômbia é reconhecê-la como uma oportunidade histórica para redesenhar o tecido social, laboral e reputacional, transformando-a num motor de inovação e legitimidade. - **María C. Gnecco.**

**Em Espanha, a imigração contribuiu com 80% do crescimento económico nos últimos 15 anos..**

## México.

As remessas para o México registaram uma queda de 4,6 % em maio de 2025 em relação ao mesmo mês do ano anterior (Banco do México, 2025)<sup>21</sup> e, a partir de 2026, estarão sujeitas a um imposto de 1 %. Esta medida terá um impacto direto em regiões onde esses fluxos representam mais de 10 % do PIB. Paralelamente, o país consolida-se como território de passagem para os Estados Unidos, o que dinamizou setores como o dos transportes, de segurança privada e de serviços humanitários.

A mobilidade humana no México está a atravessar uma etapa de redefinição que afeta tanto a política pública como os enquadramentos regulamentares. Embora a administração norte-americana de Donald Trump tenha reativado medidas restritivas como "Fique no México", o governo de Claudia Sheinbaum adotou uma abordagem humanista com a estratégia "O México abraça-te", voltada para a atenção aos repatriados e o fortalecimento da rede consular. Entre os seus resultados, destaca-se a redução de 91% nos registos migratórios na fronteira norte entre outubro de 2024 e agosto de 2025, uma mudança estrutural na gestão dos fluxos.

Paralelamente, o país discute reformas legais para responder a novas tensões. Entre elas, a possível alteração da Lei de Migração e da Lei Geral da População, que incluiria disposições para cancelar a residência a estrangeiros que cometam atos de discriminação ou abuso. Além disso, está prevista a modernização das diretrizes para vistos (a primeira em mais de uma década), com o objetivo de agilizar os trâmites e articular melhor a política migratória com a atividade turística, tendo em vista o Mundial de 2026.



Não obstante, persistem desafios que afetam a competitividade. Em 2024, foram registadas mais de 100 mil recusas a visitantes estrangeiros em aeroportos mexicanos, principalmente da Colômbia e do Brasil, o que gerou tensões diplomáticas e afetou a reputação do país como destino turístico e de negócios. Estes episódios impulsionaram a criação de reuniões bilaterais e levaram à necessidade de adotar processos migratórios mais transparentes, confiáveis e respeitosos.

A mobilidade também abre espaços estratégicos para o setor privado. A plataforma “Conexión Empresarial Paisano”, que concentra cerca de 64 mil ofertas de empregos de 220 empresas mexicanas, evidencia como a reintegração de migrantes repatriados pode cobrir défices de talento e reforçar a legitimidade corporativa. Integrar políticas inclusivas e narrativas responsáveis permitirá que as empresas se adaptem a um enquadramento regulamentar em transformação e se consolidem como intervenientes estratégicos na construção de soluções sustentáveis num país definido pelo movimento constante de pessoas. - **Fernando García.**

**Quando alguém se move,  
não se desloca apenas  
uma pessoa;  
desencadeiam-se  
transformações  
económicas, sociais e  
culturais tanto nos locais  
de origem como nos  
de destino.**

**Em 2024, foram registadas mais de 100 mil recusas a visitantes estrangeiros em aeroportos mexicanos, principalmente da Colômbia e do Brasil.**

## Peru.

O Peru consolidou-se como o segundo país recetor de população venezuelana na região, com mais de 1,5 milhões de pessoas, o equivalente a 3 % da população total (OIM, 2024)<sup>22</sup>. Este fluxo gerou impactos multidimensionais: no âmbito político, sobrecregou os enquadramentos normativos e as capacidades institucionais de gestão; no âmbito económico, produziu um efeito misto de dinamização e precariedade do emprego; e no âmbito social, colocou à prova a coesão comunitária.

Por cada sol investido na assistência à população migrante e refugiada, o Peru recebeu 2,6 soles de retorno fiscal entre 2018 e 2022 (Banco Mundial & ACNUR, 2023)<sup>23</sup>, confirmando que a mobilidade é um investimento produtivo. Esta abordagem está relacionada com *The Next Mindset*: a reputação institucional e empresarial dependerá da capacidade de antecipar e gerir narrativas num contexto em que a opinião pública oscila entre a percepção de ameaça e a visão de oportunidade.

O impacto sectorial é evidente na área do retalho e da gastronomia: Lima, Arequipa e Trujillo viram surgir clusters como “La Pequeña Caracas”, que diversificam a oferta e dinamizam a economia local. De acordo com o Banco Mundial e o ACNUR, 70% da população venezuelana no Peru está em idade ativa e os seus graus académicos superam os da população local, o que constitui um capital humano estratégico ainda subutilizado<sup>24</sup>. Portanto, a mobilidade aumenta a procura, amplia os ecossistemas de negócios e abre espaços de inovação e expansão. - **Martín Díaz.**

Além disso, as **alterações climáticas** redefinem a mobilidade na região. Entre 44 e 216 milhões de pessoas poderão deslocar-se dentro dos seus países por motivos ambientais nas próximas duas décadas (Banco Mundial, 2025)<sup>25</sup>. Isto também alterará os mapas urbanos, os preços dos terrenos e as prioridades de investimento em infraestruturas resilientes.

**LLYC**



**Shaping  
what  
comes  
next  
through  
innovation.**

MARKETING + CORPORATE AFFAIRS

■ PARTNERS FOR WHAT'S NEXT

# As forças do Movimento

O que se move quando as pessoas se movem? Falamos de mercados, talento, cidades, macroeconomia e a abertura de novas oportunidades.

**Quando alguém se move,  
os mercados movimentam-se.**

Cada migração humana gera novas necessidades de bens e serviços. As comunidades migrantes trazem consigo hábitos de consumo próprios, expandem nichos de mercado e impulsionam a diversificação da oferta. A mobilidade tem um impacto direto na forma como as empresas desenvolvem produtos e serviços. Mas também reconfigura o próprio ecossistema empresarial graças a uma característica fundamental: os seres humanos que se deslocam tendem a ser mais empreendedores. O mesmo se aplica àqueles que regressam depois de emigrarem.

De acordo com um estudo que analisou 69 países, os imigrantes tendem a ser mais empreendedores do que os locais. Nos Estados Unidos, onde 13,7 % da população nasceu no estrangeiro, os imigrantes representam 20,2 % dos trabalhadores independentes e 25 % dos criadores de startups (Harvard Business Review, 2021)<sup>26</sup>.

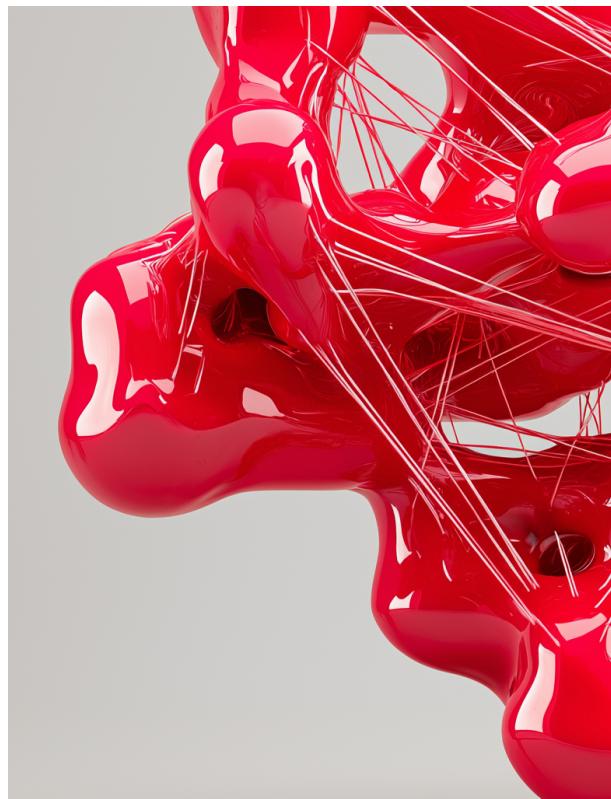


Mas os imigrantes não reconfiguram apenas os mercados dos seus países de destino, mas também os dos seus países de origem.

Um estudo recente do *Center for Economic Policy Research*<sup>27</sup> explicava como trabalhadores com poucas qualificações de países pobres do sudeste asiático como o Bangladesh, que têm dificuldades de acesso ao crédito, assumem custos elevados para viajar para países mais ricos. No caso do Bangladesh, frequentemente, os da Península Arábica. Trata-se de uma decisão de alto risco. Mas, uma vez lá, para as pessoas em movimento, trabalhar em setores como o da construção ou dos serviços pode oferecer grandes rendimentos aos migrantes. Muitos deles regressam às zonas rurais ou semiurbanas do Bangladesh. E um número muito significativo transforma-se em trabalhadores por conta própria ou empreendedores: se 30 % dessas pessoas o eram aquando da sua partida, 60 % são assim após o seu regresso, graças à possibilidade de investir as poupanças conseguidas no estrangeiro na abertura de um negócio ou na aquisição de uma licença de táxi.

Depois disso, em média, conseguem rendimentos mais altos do que os trabalhadores por conta de outrem com qualificações semelhantes e constituem uma parte notável do empreendedorismo de um país que precisa disso (CEPR, 2024).

**Enquanto os media europeus enfatizam a palavra “crise” em 42% das menções sobre migração, o Radar IA identificou um crescimento de 33% nas referências a “inovação” e “diversidade” como oportunidades económicas.**



## Quando alguém se move, o talento move-se.

Os fluxos migratórios alteram a disponibilidade de mão de obra em setores-chave, criando desequilíbrios que, por sua vez, impulsionam a transferência de conhecimentos e obrigam a repensar a gestão do capital humano.

Prithwiraj Choudhury, professor de organização do comportamento da London School of Economics, considerado pela Forbes como um dos 50 maiores especialistas no futuro do trabalho, publicou recentemente um estudo sobre as interações entre os migrantes e os residentes locais dos seus locais de destino. O estudo, "Bounded Solidarity: The Role of Migrants in Shaping Entrepreneurial Ventures"<sup>28</sup>, analisou principalmente se os imigrantes competem pelas mesmas oportunidades que os locais ou, pelo contrário, trazem diferenças que geram valor partilhado.

A experiência consistiu em comparar os projetos de empreendedorismo que surgiram entre grupos formados apenas por nativos da cidade e outros que misturavam locais com imigrantes provenientes de outras partes do país e de regiões mais distantes, como o Japão, Médio Oriente e África. O resultado foi claro: quando um imigrante e um local colaboram, surgem ideias mais sociais do que entre dois locais. Estas poderiam incluir a criação de empresas tecnológicas, como, por exemplo, o projeto de utilizar drones para reforçar a segurança das escolas locais, fruto da interação entre um imigrante com experiência no mundo tecnológico e um professor preocupado com a violência escolar. Ou a abertura de um bar especializado em bebidas não alcoólicas, fruto da interação entre um imigrante com experiência no mundo da hotelaria e um ativista local preocupado com os níveis de alcoolismo na cidade. (*Scheller College of Business, 2024*). O novo talento atua como catalisador para o desenvolvimento do talento local.

**Quando um imigrante e  
um local colaboram,  
surgem ideias mais sociais  
do que entre dois locais.  
O novo talento atua como  
catalisador para o  
desenvolvimento do  
talento local.**

As associações mais frequentes entre “talento migrante” e “inovação” na conversa digital sugerem uma mudança de paradigma: a mobilidade é vista menos como fuga e mais como transferência de conhecimento.



Na Austrália, por exemplo, o setor da Energia, Mineração e Propriedade depende em grande medida de talento imigrante altamente qualificado que, em alguns casos, pode chegar a representar dois terços da mão de obra. Esta dependência fez com que, em momentos de baixa imigração (como os anos da pandemia), o setor enfrentasse o desafio de atrair todo o talento de que precisava. De acordo com um estudo da KPMG<sup>29</sup>, para colmatar esse tipo de lacunas, além de reformas legais, é necessário reforçar as políticas de diversidade e inclusão nas próprias empresas, uma vez que muitas delas continuam a aplicar políticas discriminatórias, mesmo quando há escassez de talento: os candidatos ao emprego com um nome não inglês, por exemplo, tinham 60% menos probabilidades de receber uma resposta positiva. E quase 25% dos migrantes com competências elevadas desempenhavam funções abaixo das suas qualificações (KPMG, 2023).

## Quando alguém se move, as cidades movem-se.

As cidades receptoras estão a transformar-se rapidamente: aumenta a pressão sobre a habitação, os transportes e os serviços públicos, mas também surgem oportunidades de inovação urbana. Em alguns casos, os trabalhadores migrantes estão mais dispostos a assumir os sacrifícios que implica viver em cidades com um elevado nível de vida do que os locais.

Edward Glaeser, um dos maiores especialistas em economia urbana e autor de "El triunfo de las ciudades", afirmou que "os imigrantes são bons para as cidades e as cidades são boas para os imigrantes". Num dos seus estudos clássicos, *Cities and Skills*<sup>30</sup>, investigou as razões objetivas pelas quais os salários são mais elevados em ambientes urbanos; na altura em que escreveu o seu artigo, nos Estados Unidos, eram 32 % mais elevados. A sua conclusão foi que, embora as cidades aumentem a produtividade das pessoas devido à proximidade geográfica e ao efeito de coordenação, a razão que explica em maior medida o "prémio salarial" das cidades é a acumulação de competências que nelas se produz, uma vez que as pessoas que vivem em ambientes urbanos aprendem muito mais rapidamente do que as que vivem em ambientes rurais. Isto conduz a um aumento da produtividade e, consequentemente, dos salários. E nisso têm um papel preponderante aqueles que se incorporam nas cidades, sejam eles provenientes do meio rural ou de outros países (Econpapers, 2001).

Um trabalho mais recente, "Why Immigration is an Urban Phenomenon"<sup>31</sup>, de Joan Monràs, catedrático de economia da Universitat Pompeu Fabra, estabeleceu que os imigrantes, contrariamente à lógica aparente, tendem a estabelecer-se em cidades com um custo de vida elevado. A principal razão, segundo Monràs, é que os imigrantes enviam frequentemente uma parte significativa dos seus rendimentos para o seu país de origem. "Consequentemente, valorizam os salários altos da cidade e sentem-se menos desmotivados com o elevado custo de vida do que os trabalhadores locais" (Federal Reserve Bank of San Francisco, 2023).

**O Radar IA detetou um desvio do eixo “crise humanitária” para “mobilidade produtiva”, com um aumento de 45% nas menções que vinculam a migração ao “empreendedorismo” e “contribuição económica”.**

## Quando alguém se move, a estrutura da economia move-se.

A mobilidade humana tornou-se um fator macroeconómico determinante. Para além do consumo e da estrutura empresarial, afeta o quadro macroeconómico dos países (dívida, sustentabilidade fiscal, pensões, serviços públicos). Em alguns países, além disso, as remessas internacionais são maiores do que o investimento internacional.

Na Europa, por exemplo, apesar do fraco crescimento económico, segundo o estudo "A changing European labour market: the role of immigration and new jobs"<sup>32</sup>, da CaixaBank Research, foram criados 7,2 milhões de empregos entre 2019 e 2024. Isso levou a taxas de desemprego historicamente baixas.

De acordo com o estudo, quase metade desses empregos, 3,2 milhões, foram ocupados por trabalhadores provenientes de fora da União Europeia, apesar de estes representarem apenas 6,6% da força de trabalho da UE. De acordo com um estudo do Banco Central Europeu, este aumento da população estrangeira em idade ativa e a sua maior taxa de emprego foram um dos principais fatores do crescimento da atividade económica da zona euro em 2023 e 2025.

O aumento da população estrangeira em idade ativa, bem como a sua maior taxa de emprego, tem sido um dos principais fatores do crescimento da atividade económica na área do euro.



As conversas digitais associam a palavra “migrante” a termos como “trabalho digno” e “oportunidade” em 68% dos casos, mas também a “informalidade” e “exclusão” em 21%.

Paralelamente, ocorreu outro fenómeno com impacto nos mercados de trabalho europeus: apesar de os trabalhadores estrangeiros continuarem a ser mais qualificados do que o exigido para os trabalhos que acabam por desempenhar, essa diferença diminuiu nos últimos anos, o que permitiu um aumento da atividade em setores de maior valor acrescentado (Caixabank, 2025).

Nos Estados Unidos, a mudança nas políticas migratórias permitiu ao Federal Reserve Bank of Dallas fazer um estudo comparativo. “A imigração ilegal aumentou drasticamente nos anos 2021-2024, mas desde então diminuiu abruptamente, o que teve implicações negativas para o crescimento económico. Estimativas baseadas em dados históricos e um modelo de autorregressão vetorial sugerem que o crescimento do produto interno bruto de 2025 é entre 0,75% e 1% inferior a uma simulação de referência”. O estudo também estabeleceu que o aumento da imigração ilegal não só aumentava o PIB, como também não tinha um impacto relevante na inflação (Federal Reserve Bank of Dallas, 2025)<sup>33</sup>.



# Setores em movimento

## Serviços financeiros e banca.

As remessas já superam o investimento estrangeiro em países como o México e a Colômbia. Isto abre espaço a produtos financeiros inovadores: contas multimoeda, créditos para migrantes, seguros de viagem e saúde internacional, e fintech concebidas para diásporas. Oportunidade para parcerias entre bancos tradicionais e plataformas digitais que reduzam custos de envio e conquistem a confiança das comunidades migrantes.

**Oportunidades diretas:** fintech, crédito ao consumo, seguros, investimento social ligado a diásporas.

**Foi detetado um aumento de 48% nas menções positivas sobre “remessas digitais” e “banca para migrantes” em conversas online entre 2023 e 2025. A narrativa dominante associa as fintech a “autonomia” e “acesso”, enquanto que os bancos tradicionais continuam ligados a “burocracia” e “custos elevados”.**

## Agroindústria, exportação e importação.

Os migrantes reproduzem e expandem os seus padrões de consumo alimentar, criando novos nichos para importação/exportação (por exemplo: crescimento de restaurantes venezuelanos na Colômbia ou produtos mexicanos nos EUA). A escassez de mão de obra na agricultura nos EUA e na Europa também acelera a automatização agrícola, mas deixa espaço para programas de migração laboral regulamentada.

**Oportunidades diretas:** retalho alimentar, agritech, logística, comércio internacional de alimentos.

**As conversas sobre produtos ligados a comunidades migrantes cresceram 35% nas redes regionais desde 2024, com picos em torno de palavras como “sabor”, “raízes” e “autenticidade”. Também se identifica que mais de 60% das mensagens sobre produtos alimentares de origem migrante estão relacionadas com identidade cultural.**



## Turismo e viagens de negócios.

As restrições migratórias nos EUA implicam perdas para o turismo tradicional, mas abrem oportunidades para destinos alternativos na América Latina e na Europa que se posicionam como hubs inclusivos. Aumenta o turismo de diáspora: pessoas que viajam para visitar famílias ou comunidades, gerando procura nas companhias aéreas, hotéis e plataformas digitais. Cresce o turismo académico e médico: mobilidade por educação e saúde.

**Oportunidades diretas:** companhias aéreas, hotéis, seguros de viagem, turismo médico e académico.

**Entre 2023 e 2025, as menções sobre “viajar para se reencontrar” ou “turismo de raízes” cresceram 41%. As conversas com um tom positivo sobre turismo médico e educacional superam em 28% as conversas relacionadas com o turismo de lazer.**

## Educação global.

A redução do número de vistos nos EUA cria espaço para que as universidades da Europa e da América Latina atraiam estudantes internacionais, sobretudo em Espanha e no México. Expansão do ensino online transnacional: universidades que oferecem programas híbridos a estudantes que não podem migrar fisicamente.

**Oportunidades diretas:** educação superior, *edtech*, ensino de línguas, seguros estudantis.

**A Espanha e o México concentram o maior volume de conversas em espanhol sobre mobilidade académica. 67% das mensagens com sentimento positivo referem-se a “acesso” e “transformação pessoal”, enquanto que 23% mencionam “trâmites” ou “barreiras migratórias” como obstáculos.**

## Saúde e cuidados.

A migração em massa pressiona os sistemas de saúde, mas abre oportunidades para clínicas privadas, seguros internacionais e telemedicina direcionada às comunidades migrantes. Nos Estados Unidos, a agricultura e a construção dependem em grande parte de trabalhadores migrantes, enquanto que na área da saúde os migrantes representam uma parte significativa e crescente da força de trabalho, especialmente nos cuidados de longo prazo e em zonas rurais ou desfavorecidas. Em Espanha, a mão de obra migrante sustenta grande parte do sistema de cuidados e de saúde. - **Bridget Haeg.**

**Oportunidades diretas:** saúde privada, telemedicina, seguros de saúde, plataformas de emprego para cuidadores.

**Na Europa e na América Latina, as menções sobre “telemedicina” relacionadas com a migração aumentaram 62%, sugerindo que a saúde se transforma num vetor de integração e confiança.**

## Talento humano e trabalho.

A migração como fonte de diversidade e complementaridade de talento: perfis altamente qualificados que fomentam a inovação e as *startups*. Défice em setores como a agricultura, a construção e os cuidados de saúde. Oportunidade de modelos de contratação circular (programas temporários) e soluções digitais de correspondência laboral.

Atualmente, os percursos profissionais já não são lineares, mas migratórios: as pessoas movem-se entre países, setores e culturas, trazendo diversidade e também a incerteza do transitório. Mais de 45 milhões de latino-americanos vivem fora dos seus países de origem e cerca de 5 milhões deslocam-se todos os anos dentro da região (ONU). Em mercados como a Colômbia, o Chile ou o México, estas comunidades estão a transformar os mercados de trabalho e a vida interna das empresas. As evidências mostram que as equipas diversificadas superam em até 36% os resultados das equipas menos diversificadas (McKinsey, 2020). A chave está em deixar de entender a retenção como permanência e vê-la como o máximo aproveitamento do talento enquanto este permanece - **María C. Géneco.**

**Oportunidades diretas:** consultoria de RH, recrutamento digital, educação técnica, inovação empresarial.

**As palavras mais associadas a “equipas diversificadas” são “criatividade”, “rendimento” e “aprendizagem”. As menções negativas concentram-se em temas como “instabilidade” e “precariedade”. As mensagens empresariais que destacam a “aprendizagem intercultural” obtêm 3,5 vezes mais interações positivas.**

## Cidades, urbanismo e construção.

A chegada de migrantes pressiona os serviços básicos, mas também dinamiza os mercados imobiliários (arrendamento, habitação social, construção modular). A migração climática obriga a conceber infraestruturas resilientes e novas formas de urbanismo sustentável.

Em países como Espanha, existe uma necessidade de mão de obra muito acentuada no setor da construção. De acordo com o inquérito EBAE, 56% das empresas do setor da construção declaram ter dificuldades em encontrar trabalhadores adequados. Esta percentagem é uma das mais elevadas entre todos os setores, apenas superada pela hotelaria (60%) e pela agricultura (57%). Em termos gerais, a migração atua como um fator compensatório, uma vez que a falta de profissionais poderia ser parcialmente colmatada com a chegada de migrantes.

**Oportunidades diretas:** construção, *real estate*, transportes públicos, *smart cities*.

**Os discursos sobre migração urbana passaram de se centrar em “pressão de serviços” (tendência 2023) para “revitalização local” (tendência 2025).** As menções a “bairros multiculturais” com um tom positivo cresceram 49%, enquanto que as que associam “migração” a “crise habitacional” caíram 15%.

## Alterações climáticas e resiliência.

As deslocações climáticas (44–216 milhões de pessoas em duas décadas) serão um motor de procura em seguros, energias renováveis, urbanismo e gestão da água. As empresas que anteciparem estas deslocações poderão posicionar-se como aliadas da resiliência climática.

**Oportunidades diretas:** seguradoras, energias renováveis, consultoria de sustentabilidade, desenvolvimento urbano.

**As menções sobre “refugiados climáticos” aumentaram 56% desde 2023, com uma maior concentração na América do Sul e em África. As associações entre “mobilidade humana” e “resiliência” cresceram 27%, evidenciando uma narrativa que começa a ligar deslocação e sustentabilidade.**

## Cultura, entretenimento e media.

A diversidade cultural cria novas indústrias criativas (gastronomia, música, moda) e abre mercados de consumo cultural. O entretenimento global expande-se graças a narrativas de diáspora e diversidade, oportunidade de conteúdos transnacionais para cinema, *streaming*, publicidade. A isto soma-se um desafio latente de alcance global: a integração. Mais do que um desafio sectorial, trata-se de um eixo transversal que tem impacto em todos os setores. Algumas empresas tecnológicas e redes sociais começaram a explorar modelos de negócio mais inclusivos e diversificados, mostrando que a integração não é apenas uma exigência ética, mas também um campo de inovação. - **Manuela Sanchez**.

**Oportunidades diretas:** indústrias culturais, meios de comunicação, marketing inclusivo, plataformas digitais.

**No ecossistema mediático, o termo “narrativas de diáspora” cresceu 47%, especialmente em conteúdos audiovisuais e de moda. As produções que integram personagens migrantes ou temas interculturais obtêm 1,8 vezes mais engagement nas redes sociais.**



## Comércio e cadeias de valor globais.

A migração liga territórios e abre rotas de importação e exportação impulsionadas por comunidades transnacionais. As diásporas atuam como pontes comerciais e culturais, gerando oportunidades para marcas que desejam expandir-se.

**Oportunidades diretas:** comércio exterior, logística, *e-commerce* transnacional.

No México, predomina a narrativa de “retorno e enraizamento”, no Peru, a de “integração económica” e na Colômbia, a de “resiliência social”. Estas diferenças refletem os contextos políticos e mediáticos que amplificam a conversa.

## Inovação e dados.

Cada fluxo migratório gera enormes volumes de dados sobre mobilidade, consumo, integração e riscos. As empresas que saibam analisar, cruzar e antecipar tendências migratórias com big data e IA poderão desenvolver produtos pre ditivos para governos, bancos, universidades e seguradoras.

**Oportunidades diretas:** *data analytics*, inteligência artificial, consultoria estratégica, marketing pre ditivo.

As organizações com estratégias narrativas inclusivas reduzem em 32% as menções negativas associadas à sua marca. Esta conclusão sugere que antecipar e gerir discursos pode ser tão relevante quanto elaborar políticas.

**A falta de profissionais poderia ser parcialmente colmatada com a chegada de migrantes.**



# Histórias em movimento

Retalho e gastronomia no Peru  
pela migração venezuelana.

## **Contexto: um fenómeno estrutural transformado em oportunidade.**

Desde 2016, o Peru transformou-se no segundo país receptor de população venezuelana na América Latina, com mais de 1,5 milhões de migrantes, o equivalente a 3% da população nacional (OIM, 2024)<sup>34</sup>. O que inicialmente foi entendido como uma pressão sobre os serviços públicos acabou por gerar um fenómeno económico e cultural de transformação. Em cidades como Lima, Arequipa e Trujillo, a chegada em massa de migrantes impulsionou uma onda de empreendimentos gastronómicos, tasquinhas e serviços urbanos que reconfiguraram o tecido comercial. A gastronomia (símbolo de identidade peruana) transformou-se também num terreno viável para a integração económica e social.

## **O problema: tensões entre dinamismo e informalidade.**

A primeira etapa do fenómeno migratório gerou tensões visíveis. Os fluxos de pessoas pressionaram o mercado de trabalho informal, e muitos migrantes encontraram no trabalho por conta própria na área da gastronomia e do comércio a retalho uma forma de subsistência. O Estado e o setor privado precisavam de estratégias integradas para canalizar esse potencial económico. Entre os principais desafios estavam:

- Competência compreendida pelos negócios locais, sem acompanhamento institucional.
- Desigualdade na regulamentação sanitária e tributária para novos empreendimentos.
- Falta de acesso a financiamento por ausência de histórico de crédito.

Apesar disso, começaram a surgir polos de inovação urbana com uma lógica de mercado, uma vez que havia procura, qualidade e uma clientela crescente.

## A estratégia: adaptação, diversidade e sinergias.

Perante este cenário, diferentes intervenientes (empresas, associações e governos locais) adotaram estratégias de integração económica baseadas em três pilares:

- **Adaptação comercial:** as cadeias de supermercados e lojas de conveniência começaram a ajustar os produtos que colocavam à venda, incorporando produtos venezuelanos (farinha PAN, condimentos, bebidas e snacks tradicionais). Isso respondeu tanto à procura migrante como à curiosidade do consumidor peruano (OIM Perú (2023). Relatório sobre integração socioeconómica da população venezuelana no Peru).
- **Diversificação gastronómica:** surgiram clusters culinários como "La Pequeña Caracas" em Lima, onde empreendedores venezuelanos e peruanos misturaram conhecimentos culinários, formatos e experiências. A cozinha migrante transformou-se numa marca cultural com elevado valor simbólico e económico.
- **Parcerias institucionais:** programas apoiados pelo ACNUR, pelo Banco Mundial e por municípios impulsionaram a formalização de pequenos negócios, o acesso a microcréditos e a formação técnica, integrando a mobilidade na economia formal, tais como o Programa de Empreendimento Inovador para Refugiados e Migrantes (PEIREM) e o programa Vives Emprendes.

## Resultados: a mobilidade como força produtiva.

Os resultados mais evidentes foram:

- Retorno fiscal de 2,6 soles por cada sol investido na assistência à população migrante (Banco Mundial & ACNUR, 2024).
- Crescimento do emprego urbano informal em 14% ligado a negócios de origem migrante, com uma tendência posterior para a formalização.
- Expansão do consumo multicultural: aumento de 22% na venda de produtos venezuelanos e de 18% na abertura de novos restaurantes de comida de fusão.
- Reativação de zonas urbanas anteriormente degradadas, convertidas em corredores comerciais diversificados, como o 'barrio chamo' em San Juan de Lurigancho, os eixos Antúnez de Mayolo/Las Palmeras em Los Olivos, ou microcorredores em Surco com minimercados e restaurantes venezuelanos que atraem tanto diásporas como consumidores locais.

Estes resultados refletem como a mobilidade humana pode transformar-se num vetor de desenvolvimento inclusivo, se existir um ecossistema receptivo que traduza diversidade em inovação.

O Peru transformou-se no segundo país receptor de população venezuelana na América Latina, com mais de 1,5 milhões de migrantes.

## Lições e aprendizagens

O caso gastronómico e comercial dos venezuelanos no Peru oferece-nos algumas lições, tais como:

- **A mobilidade é um ativo económico:** quando os migrantes acedem a ferramentas financeiras, formativas e regulamentares, o retorno fiscal e social é positivo.
- **A diversidade impulsiona a inovação comercial:** as empresas que reconhecem e se adaptam a novos padrões culturais de consumo conseguem diferenciar-se em mercados saturados.
- **A integração requer gestão partilhada:** políticas públicas, banca, grémios e organismos internacionais devem agir de forma coordenada para transformar a mobilidade em inclusão produtiva.
- **A reputação constrói-se a partir da empatia:** as marcas que promovem a convivência e a diversidade obtêm legitimidade nas sociedades polarizadas.

## Inovação financeira impulsionada por diásporas no México.

### **Contexto: um país sustentado pelo dinheiro que atravessa fronteiras.**

O México é o segundo maior receptor de remessas do mundo, atrás apenas da Índia. Em 2024, as remessas representaram mais de 4 % do PIB nacional, superando inclusive o investimento estrangeiro direto (Banco do México, 2025)<sup>35</sup>. Mais de 40 milhões de mexicanos e os seus descendentes vivem fora do país, a maioria nos Estados Unidos, e enviam cerca de 61 mil milhões de dólares americanos por ano para as suas famílias.

Historicamente, este fluxo económico tem sido gerido por bancos tradicionais ou casas de câmbio com elevados custos de envio e baixa inclusão financeira em comunidades rurais. No entanto, na última década, as diásporas mexicanas (mais conectadas e digitalizadas) impulsionaram uma transformação estrutural através da seguinte pergunta: como transformar o envio de dinheiro numa plataforma de desenvolvimento financeiro e não apenas numa transação? Isso representou uma grande oportunidade para as *fintech* como catalisadores de inovação, inclusão e competitividade nacional.

### **O problema: ineficiência, exclusão e perda de confiança.**

Até há poucos anos, o envio de remessas a partir dos Estados Unidos implicava custos de entre 6 % e 8 % por transação, tempos de entrega prolongados e dependência de intermediários físicos, de acordo com o relatório *Remittance Prices Worldwide*<sup>36</sup>, do Banco Mundial, de 2024. Além disso, a falta de infraestruturas bancárias nas comunidades recetoras deixava milhões de pessoas fora do sistema, já que apenas 49% dos adultos em zonas rurais tinham acesso a uma conta bancária (INEGI, 2024)<sup>37</sup>.

**Em 2024, as remessas no México representaram mais de 4% do PIB nacional, ultrapassando até o investimento direto estrangeiro.**



Em suma, os migrantes enfrentavam barreiras regulamentares e desconfiança em relação ao sistema financeiro formal, o que mantinha um volume considerável de transferências informais, e as instituições bancárias, por seu lado, careciam de produtos adaptados às necessidades específicas deste segmento populacional. O desafio era triplo: tecnológico, cultural e de confiança: como conectar dois mundos (o migrante digital e o lar desconectado) num mesmo ecossistema financeiro.

### A estratégia: digitalizar a diáspora.

A partir de 2020, uma nova geração de *startups* mexicanas (como a Bitso, Cuenca e Finvero) redesenhou o mercado de remessas através de soluções digitais centradas no utilizador migrante.

A sua estratégia baseou-se em três eixos:

- **Tecnologia e custos:** implementaram sistemas baseados em *blockchain* e *stablecoins*, reduzindo o custo médio de envio para menos de 2 % e garantindo transações imediatas, mesmo entre diferentes moedas.
- **Confiança e transparência:** as plataformas ofereceram seguimento em tempo real, assistência personalizada e programas de educação financeira em comunidades recetoras. Isto aumentou a percepção de segurança em relação aos bancos tradicionais.
- **Inclusão e diversificação:** foram criados produtos específicos: microcréditos para famílias recetoras, seguros de vida ligados a remessas, poupança automatizada e opções de investimento em pesos ou dólares.

O modelo atraiu tanto utilizadores migrantes como instituições financeiras tradicionais interessadas em estabelecer parcerias. Em 2024, a Bitso atingiu mais de seis milhões de utilizadores no México e na América Latina, consolidando-se como uma referência regional.

O que antes era um sistema caro e excluente é hoje uma revolução financeira que está a redefinir a forma como migrantes e famílias sobrevivem e prosperam.

## Resultados: um novo ecossistema de inclusão financeira

Os efeitos foram rápidos e profundos:

- Em 2024, mais de 30 % das remessas para o México foram enviadas através de canais digitais, em comparação com 8 % em 2019 (Banco do México, 2025)<sup>38</sup>.
- As fintech mexicanas captaram 865 milhões de dólares americanos em investimento em 2024, o que representa 74 % do capital de risco aplicado no México nesse ano (2025 Fintech Radar Mexico Report)<sup>39</sup>.
- No México, a percentagem de adultos com pelo menos um produto de poupança passou de 47,1 % em 2018 para 63 % em 2024, um aumento de 15,9 pontos percentuais (National Financial Inclusion Survey 2024)<sup>40</sup>.
- Foram criadas parcerias público-privadas para integrar os repatriados em programas de crédito produtivo e educação financeira, como a Lei de Reintegração Económica e Social para Migrantes Repatriados (Lei n.º 30001) e o Programa 3×1 para Migrantes, que oferece assessoria técnica e facilita o acesso ao crédito para negócios ligados a migrantes ou repatriados.

Para além dos números, o impacto reputacional foi evidente: o México começou a projetar-se como um laboratório de inclusão financeira, onde a migração e a inovação convergem para gerar bem-estar e desenvolvimento local.

## Lições e aprendizagens.

- **A mobilidade humana impulsiona a inovação quando se traduz em dados.** Analisar padrões de envio, destino e frequência permitiu às fintech antecipar necessidades e conceber soluções personalizadas.
- **A confiança e adaptação é o novo valor financeiro.** Em contextos de desconfiança institucional, as plataformas que comunicam transparência e propósito social alcançam legitimidade mais rapidamente do que as grandes entidades.
- **O talento migrante é um ativo estratégico.** Muitos fundadores e funcionários dessas startups são migrantes ou repatriados que compreendem a experiência do utilizador final.
- **A inclusão é rentável.** Longe de ser um nicho assistencial, a base migrante tornou-se um mercado massivo que fortalece a estabilidade macroeconómica do país.

## Educação internacional em Espanha (atração de talento latino-americano).

### Contexto

Na última década, Espanha consolidou-se como um dos principais destinos mundiais para estudantes internacionais, devido ao seu idioma, afinidade cultural com a América Latina e oferta universitária competitiva. No ano letivo de 2022-2023, foram registados aproximadamente 241.777 estudantes estrangeiros matriculados em universidades espanholas.

De acordo com o inquérito *Economic Impact of International Students in Spain<sup>41</sup>*, em 2023, os países latino-americanos representavam uma proporção significativa do número de estudantes internacionais em Espanha. O Equador (7,08%), o México (4,11%), o Peru (3,89%) e o Chile (2,72%) estavam entre os principais países de origem. Este fluxo de estudantes gerou um impacto económico estimado em aproximadamente 6,3 mil milhões de euros, consolidando a Espanha como um dos destinos académicos mais relevantes para a região.



**Em 2023, os estudantes latino-americanos impulsionaram um impacto económico de 6,3 mil milhões de euros em Espanha.**

**Desafio.**

Para as universidades espanholas, atrair talento latino-americano implicava superar vários desafios:

- Transformar-se num destino competitivo face ao Reino Unido, Estados Unidos ou outros países europeus que tradicionalmente monopolizavam os fluxos internacionais.
- Adaptar serviços de orientação, acolhimento, vistos e emprego para estudantes latino-americanos com diferentes perfis académicos, económicos e culturais.
- Transformar os estudantes internacionais não apenas em fontes de rendimento, mas também em vetores de inovação, internacionalização das instituições e redes transnacionais de influência.

## Estratégia.

Para enfrentar esses desafios, as instituições de ensino e as autoridades espanholas implementaram uma série de ações estratégicas:

- **Programas de bolsas de estudo e acordos bilaterais:** as universidades e o governo estabeleceram linhas de apoio financeiro para estudantes latino-americanos, promovendo a mobilidade académica e a cooperação internacional.
- **Serviços de adaptação cultural e apoio ao estudante:** foram criados centros de atendimento aos estudantes estrangeiros, mentorias, tutoriais em espanhol e inglês e programas de integração nos campus com uma forte componente latino-americano.
- **Marketing internacional direcionado para a América Latina e posicionamento institucional:** as universidades reforçaram a sua visibilidade na América Latina através de feiras, parcerias com entidades latino-americanas, programas online que permitem estudar a partir do país de origem e caminhos de transição para estudos presenciais em Espanha.
- **Vias derivadas do emprego e redes de ex-alunos latino-americanos:** muitas instituições associaram a oferta académica a oportunidades de investigação, empreendedorismo, estágios profissionais e emprego que apelavam à comunidade latino-americana globalizada.

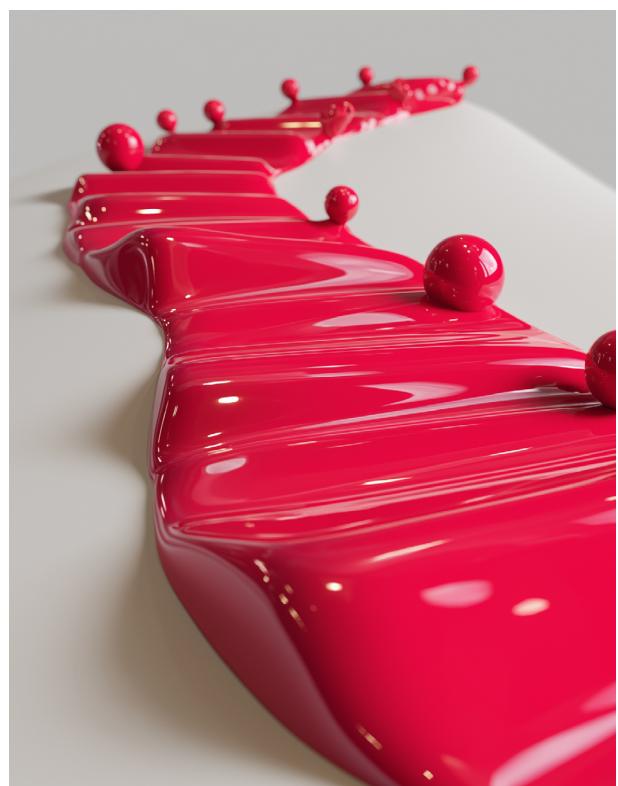
## Resultados.

- O número de estudantes estrangeiros atingiu um recorde de cerca de 241.777 em 2022-23.
- O impacto económico estimado para esse ano letivo foi de mais de 6,3 mil milhões de euros, evidenciando que a internacionalização agrega valor para além da matrícula.
- Os dados de origem dos estudantes mostram uma participação significativa da América Latina, o que confirma que Espanha está a atrair talento dessa região.
- As universidades que adotaram esta estratégia fortaleceram a sua reputação global, ampliaram as suas redes de ex-alunos latino-americanos e geraram sinergias em investigação e colaboração internacional.

## Aprendizagens.

- **A mobilidade académica é um investimento estratégico, não apenas um fluxo educativo.** A capacidade de atrair estudantes latino-americanos implica gerar receitas, internacionalizar a instituição, diversificar as culturas no campus e ativar redes globais de influência.
- **A adaptação cultural é fundamental para a retenção.** Para além da admissão, garantir a experiência do estudante através de serviços de acolhimento e redes de apoio é decisivo para a satisfação, a conclusão dos estudos e a fidelização à instituição.
- **O talento latino-americano conecta mercados.** Os estudantes provenientes da América Latina não só estudam em Espanha, mas também projetam marcas, empreendimentos e colaborações que ligam Espanha aos seus países de origem, criando relações transnacionais de longo prazo.
- **A diversificação geográfica e do perfil de estudantes reforça a resiliência institucional.** O acolhimento de estudantes latino-americanos diminui a dependência de determinados mercados internacionais e permite adaptar-se às turbulências geopolíticas, económicas ou migratórias de outros destinos tradicionais.

A Espanha atrai talento latino-americano ao combinar apoio ao estudante e internacionalização com elevado impacto académico e económico.



# O movimento do futuro: Radar IA.

## Contexto e alcance.

A partir da nossa equipa de *Deep Learning*, desenvolvemos o Radar IA, um estudo pioneiro que analisa como são construídas e compreendidas as grandes narrativas sobre migração e mobilidade humana. Incorporar esta camada de conhecimento (cujas conclusões surgem ao longo do relatório) responde à convicção de que a inteligência artificial já é uma ferramenta essencial para interpretar a conversa digital global e detetar até que ponto existem consensos ou divergências em torno de fenómenos tão sensíveis como os abordados neste estudo.

Como mencionado na introdução, o Radar IA combina rigor ético e visão estratégica, o potencial da inteligência artificial para ampliar a compreensão e detetar desvios, reconhecendo ao mesmo tempo que os sistemas automatizados também podem reproduzi-los. Por isso, o exercício baseou-se numa seleção cuidadosa de fontes, idiomas e contextos culturais, com o objetivo de garantir uma leitura representativa e matizada das percepções regionais.

Foram utilizados quatro modelos de inteligência artificial de última geração. Estes coincidiram em 69,2% das suas avaliações sobre o impacto económico da migração, revelando um consenso narrativo surpreendentemente elevado num tema tradicionalmente polarizado. Este estudo analisa 1.440 respostas geradas pelo GPT-4o, Claude Sonnet 4, Gemini 2.0 Flash e Perplexity Sonar sobre 12 países da América e Europa, com o objetivo de mapear como estas tecnologias constroem e comunicam narrativas sobre migração e economia.

As respostas foram avaliadas em seis dimensões principais:

- Quadros narrativos, identificando 12 categorias, desde Económico-Laboral até Segurança.
- Setores económicos mencionados como os mais afetados.
- Tom predominante, classificado como equilibrado, crítico, muito positivo ou misto.
- Intensidade do impacto percebido, numa escala de 0 a 10.
- Qualidade da evidência, de acordo com a presença de dados quantitativos e estudos citados.
- Nível de consenso entre os quatro modelos.

Cada IA respondeu a 30 perguntas por país, gerando 120 respostas por nação.



## Principais conclusões.

- Predomínio económico: os modelos estruturam as suas respostas predominantemente a partir dos quadros Económico-Laboral (99 % das respostas) e Produtividade-Competitividade (57 %), relegando as dimensões sociais, culturais e de segurança para menos de 7 % das narrativas.
- Inovação à frente: o setor da Tecnologia e Inovação concentra as menções mais positivas (41 %), com uma intensidade média de 7,2 / 10 e presença nos 12 países.
- A Agricultura surge em 23 % das respostas com a intensidade mais alta registada (7,8 em 10), com os modelos a identificar dependência crítica de mão de obra migrante em culturas específicas.
- O Mercado de Trabalho e o Setor Público concentram as narrativas mais críticas, mencionados em 17 % e 14 % das respostas respetivamente como áreas de tensão ou desafio.
- Apenas 51 % das respostas incluem dados quantitativos e apenas 29 % mencionam estudos específicos, revelando que as IA constroem narrativas principalmente a partir de padrões gerais, em vez de evidências empíricas rigorosas.
- O quadro Demográfico aparece em 38 % das respostas com um tom equilibrado, enquanto que o quadro Inovação-Empreendimento (36 %) e Cultural (6 %) mostra tons muito positivos sistematicamente.

## Padrões geográficos.

Portugal lidera com a narrativa mais positiva (71,7 % de taxa positiva em 120 respostas), seguido de Espanha (67,5 % em 120 respostas) e Estados Unidos (67,5 % em 120 respostas). Em contrapartida, a República Dominicana apresenta a narrativa mais crítica (50,0 % positiva em 120 respostas), seguida da Colômbia (49,2 % em 120 respostas) e do Equador (47,5 % em 120 respostas). Observa-se um padrão em que os países europeus e os Estados Unidos recebem avaliações consistentemente mais favoráveis do que as nações latino-americanas receptoras de migração sul-sul.

## Setores que os modelos identificam como vencedores.

A Tecnologia e Inovação domina as narrativas positivas (41 % de menções, intensidade 7,2 em 10), com os modelos a destacar funções em desenvolvimento de software, análise de dados e startups. A Agricultura vem a seguir (23 %, intensidade 7,8 em 10), em que as IA identificam dependência estrutural em colheitas sazonais e culturas intensivas. Os modelos atribuem esses impactos positivos a mecanismos como complementaridade de competências, rejuvenescimento demográfico da força de trabalho e transferência transnacional de conhecimento. O quadro Inovação-Empreendedorismo aparece em 36% das respostas com um tom muito positivo, enfatizando a criação de empresas e o dinamismo económico.

## Setores que os modelos identificam com desafios.

O Mercado de Trabalho concentra as narrativas mais críticas (17% das menções), onde os modelos apontam a concorrência por empregos com baixas qualificações e a pressão salarial em segmentos específicos. O Setor Público aparece em 14% das respostas, com as IA a identificar tensões na prestação de serviços de educação e de saúde em contextos de alta concentração migratória. Os modelos mencionam como principais barreiras a informalidade laboral, desajustes de qualificações e capacidade institucional limitada para a gestão de fluxos migratórios rápidos.

## Nível de consenso entre modelos.

Os quatro modelos alcançam 69,2% de consenso nas suas avaliações, um nível notável considerando a complexidade e a sensibilidade do tema. Esta convergência sugere que as IA partilham fontes de formação semelhantes e padrões narrativos comuns sobre migração e economia. As divergências mais significativas aparecem em estimativas quantitativas específicas e na ponderação relativa dos impactos positivos versus desafios, mais do que nos quadros conceituais fundamentais.

## Qualidade das evidências utilizadas pelas IA.

Apenas metade das respostas incorpora dados quantitativos e menos de um terço cita fontes verificáveis. As IA tendem a oferecer quadros conceituais sólidos, mas com pouco suporte empírico, o que coloca desafios para a rastreabilidade e a verificação em contextos de tomada de decisão.

## Implicações fundamentais.

- As IA reproduzem um desvio sistemático em direção a narrativas económico-laborais (99%), preterindo dimensões sociais, culturais e de segurança que são centrais nos debates públicos reais sobre migração.
- Existe um padrão geográfico consistente em que os países europeus e os Estados Unidos recebem avaliações mais favoráveis do que as nações latino-americanas, sugerindo possíveis desvios nos dados de formação ou na literatura disponível.
- A baixa taxa de citação de estudos (29%) indica que estas tecnologias funcionam mais como sintetizadores de consensos gerais do que como ferramentas de investigação rigorosa, o que requer verificação humana especializada.
- Os tomadores de decisões devem considerar que as narrativas da IA sobre migração priorizam os impactos económicos agregados sobre a distribuição de custos-benefícios, omitindo sistematicamente análises de equidade e coesão social.
- Pode aceder ao relatório Radar IA completo no seguinte [link](#).

# Bibliografía

- <sup>1</sup> Banco Mundial. (2025). Groundswell: Preparing for Internal Climate Migration – Latin America & the Caribbean. World Bank. <https://www.worldbank.org>
- <sup>2</sup> De Haas, H. (2024). Los mitos de la inmigración: 22 falsos mantras sobre el tema que más nos divide.
- <sup>3</sup> Pew Research Center. (2025). Net migration trends in the United States, 2023–2025. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org>
- <sup>4</sup> United States Citizenship and Immigration Services (USCIS). (2025). New visa requirements and border enforcement measures. U.S. Department of Homeland Security. <https://www.uscis.gov>
- <sup>5</sup> World Travel & Tourism Council (WTTC). (2025). Economic Impact Report 2025 – United States. WTTC. <https://wttc.org>
- <sup>6</sup> Instituto de Estadísticas de la UNESCO (IIE). (2025). International Student Mobility Trends. UNESCO. <https://uis.unesco.org>
- <sup>7</sup> U.S. Department of Agriculture (USDA). (2025). Farm labor survey, April 2025. United States Department of Agriculture. <https://www.usda.gov>
- <sup>8</sup> U.S. Bureau of Labor Statistics. (2025, agosto 28). Home health and personal care aides. Occupational Outlook Handbook. <https://www.bls.gov/ooh/healthcare/home-health-aides-and-personal-care-aides.htm>
- <sup>9</sup> PHI (PH Inational). (2025). Key facts & FAQ: Understanding the direct care workforce. <https://www.phinational.org/policy-research/key-facts-faq/>
- <sup>10</sup> Eurostat. (2025). Migration and asylum statistics, 2024. European Union. <https://ec.europa.eu/eurostat>
- <sup>11</sup> CEDEFOP. (2024). Cedefop Labour and Skills Shortage Index: addressing shortages to boost competitiveness. Retrieved from <https://www.cedefop.europa.eu/en/news/cedefop-labour-and-skills-shortage-index-addressing-shortages-boost-competitiveness>
- <sup>12</sup> Maqueda, A. (2025, 16 de mayo). El 80 % del crecimiento de España en el último lustro se explica por el aumento de trabajadores extranjeros. El País. <https://elpais.com/economia/2025-05-16/el-80-del-crecimiento-de-espana-en-el-ultimo-lustro-se-explica-por-el-aumento-de-trabajadores-extranjeros.html>
- <sup>13</sup> BBVA Research. (2024). Spain: Immigration and employment dynamism. Retrieved from <https://www.bbvaresearch.com/en/publicaciones/spain-immigration-and-employment-dynamism/>
- <sup>14</sup> Banco de España. (2025). Informe anual 2024. [https://www.bde.es/f/webbe/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/24/Fich/InfAnual\\_2024.pdf](https://www.bde.es/f/webbe/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/24/Fich/InfAnual_2024.pdf)
- <sup>15</sup> Comisión Europea (CE). (2025). Academic Asylum Initiative: Policy framework 2025. European Commission. <https://ec.europa.eu>
- <sup>16</sup> Ministerio de Universidades (España). (2024). Datos y cifras del sistema universitario español 2023–2024. Gobierno de España. <https://www.universidades.gob.es>
- <sup>17</sup> Biagi, F., Deuster, C., & Natale, F. (2025, 10 de marzo). A demographic perspective on the future of European labour force participation. Joint Research Centre, European Commission. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC141153>
- <sup>18</sup> Internal Displacement Monitoring Centre (IDMC). (2024). Global Report on Internal Displacement 2024. IDMC. <https://www.internal-displacement.org>

# Bibliografía

- <sup>19</sup> International Organization for Migration (2024). World Migration Report 2024: Interactive [Plataforma digital]. Recuperado de <https://worldmigrationreport.iom.int/msite/wmr-2024-interactive/?lang=ES#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20estimaci%C3%B3n%20m%C3%A1s%20reciente,en%201%2C3%20puntos%20porcentuales>
- <sup>20</sup> International Organization for Migration. (2024). Estudio de la OIM: Los migrantes y refugiados venezolanos en Colombia generan un impacto económico equivalente a 5.291 millones de dólares. <https://www.iom.int/es/news/estudio-de-la-oim-los-migrantes-y-refugiados-venezolanos-en-colombia-generan-un-impacto-economico-equivalente-5291-millones-de-dolares>
- <sup>21</sup> Banco de México. (2025). Reporte mensual de remesas, mayo 2025. Banco de México. <https://www.banxico.org.mx>
- <sup>22</sup> Equilibrium Social Development Consulting & Cámara de Empresarios Venezolanos en el Exterior. (2024). Análisis exploratorio de la contribución fiscal y económica de la migración venezolana en Colombia (Informe final). Organización Internacional para las Migraciones. [https://respuestavenezolanos.iom.int/sites/g/files/tmzbdl526/files/documents/2024-12/informe-final-equilibriumsdcc\\_version-digital.pdf#:~:text=Hasta%20agosto%20del%202024%20m%C3%A1s%20de%201%2C6,realizado%20por%20la%20Organizaci%C3%B3n%20Internacional%20para%20las](https://respuestavenezolanos.iom.int/sites/g/files/tmzbdl526/files/documents/2024-12/informe-final-equilibriumsdcc_version-digital.pdf#:~:text=Hasta%20agosto%20del%202024%20m%C3%A1s%20de%201%2C6,realizado%20por%20la%20Organizaci%C3%B3n%20Internacional%20para%20las)
- <sup>23</sup> ACNUR & Banco Mundial. (2024). Un encuentro de oportunidades: la movilidad humana de Venezuela y el desarrollo del Perú. <https://www.acnur.org/publicaciones/un-encuentro-de-oportunidades-la-movilidad-humana-de-venezuela-y-el-desarrollo-del-peru>
- <sup>24</sup> ACNUR & Banco Mundial. (2024). Un encuentro de oportunidades: la movilidad humana de Venezuela y el desarrollo del Perú. <https://www.acnur.org/publicaciones/un-encuentro-de-oportunidades-la-movilidad-humana-de-venezuela-y-el-desarrollo-del-peru>
- <sup>25</sup> Banco Mundial. (2025). Groundswell: Preparing for Internal Climate Migration – Latin America & the Caribbean. World Bank. <https://www.worldbank.org>
- <sup>26</sup> Vandor (2021), Why Immigrants Are More Likely to Become Entrepreneurs, Harvard Business Review <https://hbr.org/2021/08/research-why-immigrants-are-more-likely-to-become-entrepreneurs>
- <sup>27</sup> Bossavie, Goerlach, Özden, Wang (2023), From migrant worker to owner”, CEPR-Voxeu  
CEDEFOP. (2024). Cedefop Labour and Skills Shortage Index: addressing shortages to boost competitiveness. Retrieved from <https://www.cedefop.europa.eu/en/news/cedefop-labour-and-skills-shortage-index-addressing-shortages-boost-competitiveness>
- <sup>28</sup> Marinoni y Choudhuri, 2024, Bounded Solidarity: The Role of Migrants in Shaping Entrepreneurial Ventures, Scheller College of Business [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4975863](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4975863)
- <sup>29</sup> KPMG Australia. (2023, 2 de noviembre). Immigration, diversity and inclusion: A new norm for human capital. KPMG. <https://kpmg.com/au/en/insights/workforce/immigration-diversity-inclusion-energy-sector-human-capital.html>
- <sup>30</sup> Glaeser, E. L., & Maré, D. C. (2001). Cities and skills. Journal of Labor Economics, 19(2), 316-342. <https://doi.org/10.1086/319563>
- <sup>31</sup> Monras, J. (2023, 3 de julio). Why immigration is an urban phenomenon (FRBSF Economic Letter 2023-16). Federal Reserve Bank of San Francisco. <https://www.frbsf.org/research-and-insights/publications/economic-letter/2023/07/why-immigration-is-an-urban-phenomenon/>
- <sup>32</sup> CaixaBank Research. (2025, 16 de junio). A changing European labour market: the role of immigration and new jobs. <https://www.caixabankresearch.com/en/economics-markets/labour-market-demographics/changing-european-labour-market-role-immigration-and>

# Bibliografía

<sup>33</sup> Orrenius, P., Ozor, G., Zavodny, M. & Zhou, X. (2025, 8 de julio). Declining immigration weighs on GDP growth, with little impact on inflation. Federal Reserve Bank of Dallas. <https://www.dallasfed.org/research/economics/2025/0708>

<sup>34</sup> Equilibrium Social Development Consulting. (2024, diciembre). Análisis exploratorio de la contribución fiscal y económica de la migración venezolana en Colombia: Informe final (versión digital). Organización Internacional para las Migraciones. [https://respuestavenezolanos.iom.int/sites/g/files/tmzbdl526/files/documents/2024-12/informe-final-equilibriumsdcc\\_version-digital.pdf](https://respuestavenezolanos.iom.int/sites/g/files/tmzbdl526/files/documents/2024-12/informe-final-equilibriumsdcc_version-digital.pdf)

<sup>35</sup> Banco de México. (2025). Reporte mensual de remesas, mayo 2025. Banco de México. <https://www.banxico.org.mx>

<sup>36</sup> World Bank. (2025, 18 de agosto). Remittance Prices Worldwide. <https://remittanceprices.worldbank.org/>

<sup>37</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2025). Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2024 (ENIF): Documento conceptual. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enif/2024/doc/889463923121.pdf>

<sup>38</sup> Banco de México. (2025). Reporte mensual de remesas, mayo 2025. Banco de México. <https://www.banxico.org.mx>

<sup>39</sup> Finnovista. (2025). FINNOVISTA Fintech Radar México 2025. Finnosummit. [https://www.finnosummit.com/wp-content/uploads/2025/02/RADAR-MEXICO\\_27.02.24.pdf?\\_hsMI=366367540&utm\\_content=366367540&utm\\_medium=email&utm](https://www.finnosummit.com/wp-content/uploads/2025/02/RADAR-MEXICO_27.02.24.pdf?_hsMI=366367540&utm_content=366367540&utm_medium=email&utm)

<sup>40</sup> Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (2024). Medición de inclusión financiera. Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/cnbv/acciones-y-programas/medicion-de-inclusion-financiera>

<sup>41</sup> ICEX España Exportación e Inversiones. (2025, 22 de enero). El impacto económico de los estudiantes internacionales en España alcanza los 6.354 millones de euros. <https://www.icex.es/es/sala-prensa/notas-de-prensa/2025/01/el-impacto-economico-de-los-estudiantes-internacionales-en-espana-alcanza-los-6354-millones-de-euros>

## Autores

**María Esteve**, Partner & Corporate Affairs Strategy General Director.  
**Ramón González Férriz**, Consejero Editorial de LLYC.  
**Catalina Mendieta**, Public Affairs Manager.

## Colaboradores

**Mike Houston**, Partner & U.S. CEO.  
**María C. Gnecco**, Global HRBP Head.  
**Don Hunt**, U.S. Corporate Affairs Lead.  
**Bridget Haeg**, U.S. Director  
**Martín Díaz**, Public Affairs Director.  
**Manuela Sánchez**, Public Affairs Manager.  
**Juan Pablo Santangelo**, Public Affairs Senior Consultant.  
**Fernando García**, Public Affairs Senior Consultant.

## Analistas de dados

**Daniel Fernández Trejo**, Global Deep Learning Head.  
**José Luis Rodríguez**, Europe Deep Learning Head.  
**Luis Cordero**, Latam Deep Learning Head.  
**Mercedes de la Guardia**, U.S. Deep Learning Director.

## DIREÇÃO GLOBAL

### Francisco Sánchez-Rivas

Presidente do Conselho de Administração  
fjsanchezrivas@llyc.global

### Alejandro Romero

Sócio e CEO Global  
aromero@llyc.global

### Luisa García

Sócia e CEO Corporate Affairs  
lgarcia@llyc.global

### Adolfo Corujo

Sócio e CEO Marketing  
acorujo@llyc.global

### Tiago Vidal

Sócio e Chief Operating Officer Global  
tvidal@llyc.global

### Miguel Lucas

Global Innovation Head  
mlucas@llyc.global

### Arturo Pinedo

Sócio e Chief Client Officer Global  
apinedo@llyc.global

### Marta Guisasola

Sócia e Chief Financial Officer Global  
mguisasola@llyc.global

### Albert Medrán

Global Brand & ESG Head  
amedran@llyc.global

### María Obispo

Global People & Culture Head  
mobispo@llyc.global

## MARKETING

### Rafa Antón

Sócio e Diretor Criativo Global  
rafa.anton@llyc.global

### Federico Isuani

Sócio e Diretor-Geral de Marketing Solutions Américas  
federico.isuani@llyc.global

### Jesús Moradillo

Sócio, Europe Marketing Solutions Strategy Head  
jesus.moradillo@llyc.global

### Ibo Sanz

Global Marketing Solutions & Venturing Strategy Head  
isanz@llyc.global

### Javier Rosado

Sócio e Diretor-Geral de Estratégia de Marketing Solutions Américas  
jrosado@llyc.global

### Gemma Gutiérrez

Diretora-Geral de Marketing Solutions Europa  
gemma.gutierrez@llyc.global

## CORPORATE AFFAIRS

### Iván Pino

Sócio e Diretor-Geral de Corporate Affairs América Latina  
ipino@llyc.global

### María Esteve

Sócia e Diretora-Geral Global de Estratégia  
mesteve@llyc.global

### Jorge López Zafra

Sócio e Diretor-Geral de Corporate Affairs Europa  
jlopez@llyc.global

### Luis Guerricagoitia

Sócio e Europe PPAA Lead  
lguerricagoitia@llyc.global

## EUROPA

### Luis Miguel Peña

Sócio e CEO Europa  
lmpena@llyc.global

### Iñaki Ortega

Diretor-Geral Madrid  
iortega@llyc.global

### Marlene Gaspar

Diretora-Geral Lisboa  
mgaspar@llyc.global

### Amparo García

CEO da Zeus by LLYC  


### Lázaro Royo

CCO da Zeus by LLYC  


### María Cura

Sócia e Diretora-Geral Barcelona  
mcura@llyc.global

### Ángel Álvarez Alberdi

Head of Brussels Office  
angel.alberdi@llyc.global

### a.garcia@zeus.vision

### Nacho Reig

COO da Zeus by LLYC  


### n.reig@zeus.vision

## AMÉRICA LATINA

### Juan Carlos Gozzer

Sócio e CEO América Latina  
jcgozzer@llyc.global

### LATAM NORTE

David González Natal  
Sócio e Diretor-Geral Latam Norte  
dgonzalezn@llyc.global

### Teresa Rey

Panama General Director  
trey@llyc.global

### Anne Davie

Diretora-Geral Marketing Solutions Latam Norte  
anne.davie@llyc.global

### Andrés Ortiz

Sócio e Diretor-Geral Colômbia e o Equador  
andresortiz@dattis.com

### Blanca Juana Gomez

Diretora-Geral México  
blancajuana.gomez@llyc.global

### LATAM SUR

Managing Director for South Latam and Chile  
german.pariente@llyc.global

### Íbán Campo

Diretor-Geral República Dominicana  
icampo@llyc.global

### Diego Olavarria

Sócio e Diretor de Operações Brasil  
dolavarria@llyc.global

### María Eugenia Vargas

Diretora-Geral Argentina  
mevargas@llyc.global

### Daniel Tittinger

Diretor-Geral Peru  
daniel.tittinger@llyc.global

## ESTADOS UNIDOS

### Jeff Lambert

Sócio e U.S. Executive Chairman



jeff.lambert@llyc.global

### Mike Houston

Sócio e U.S. CEO



mike.houston@llyc.global

### Paige Wirth

U.S. Marketing Solutions Lead  
paige.wirth@llyc.global

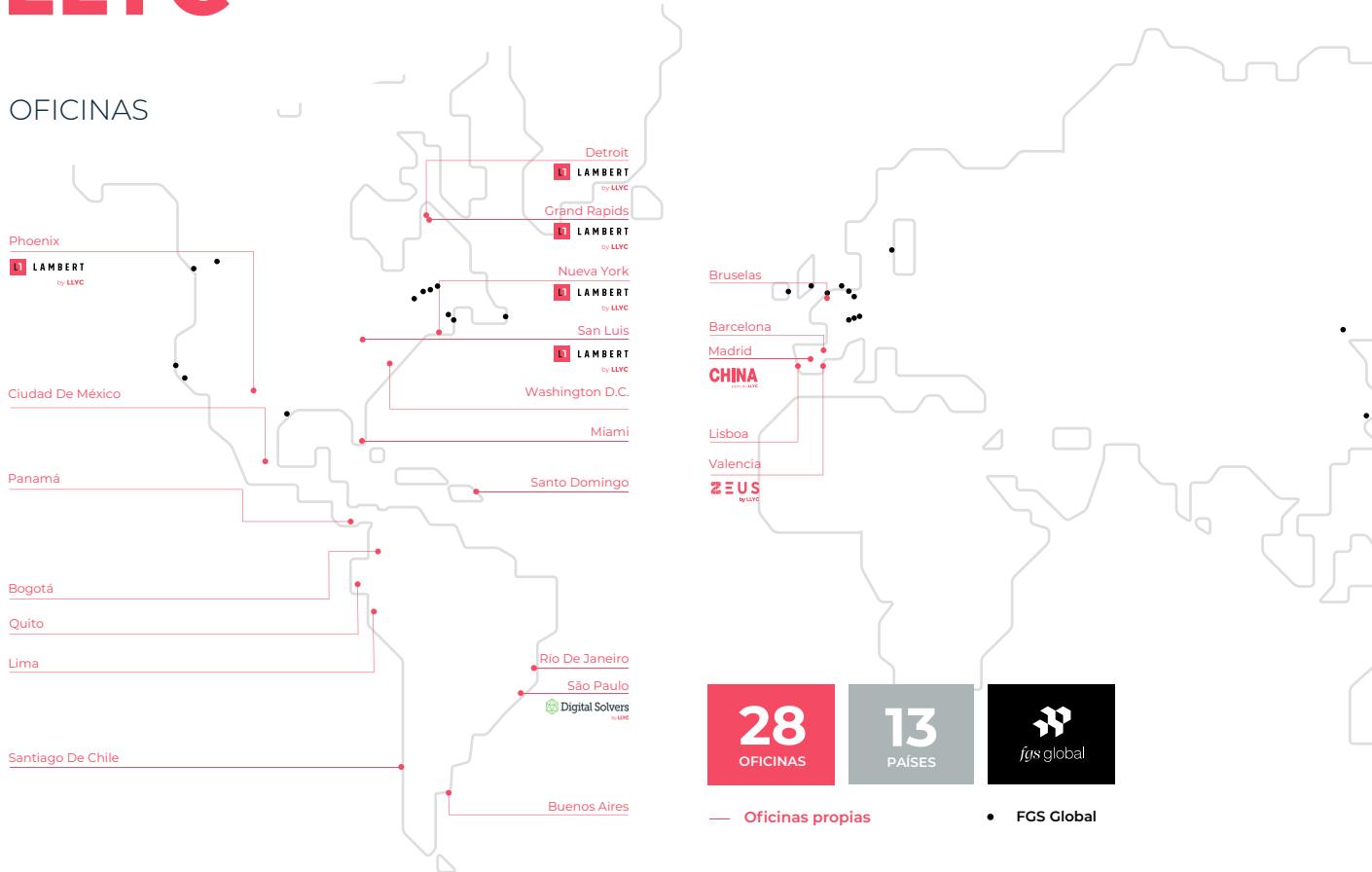
### Don Hunt

US Corporate Affairs Lead  
don.hunt@llyc.global

### Michelle Olson

U.S. Chief Client Officer  
michelle.olson@llyc.global

## OFICINAS



## 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  
Esg.  
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

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

### Panamá

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

### Santo Domingo

Corporativo 2010, Suite 1101,  
de la Avenida Gustavo Mejía Ricart  
#102, en Plantini, Santo Domingo.  
Tel. +1 809 6161975

### Bogotá

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

Carrera 9 # 79A-19, piso 3,  
Bogotá, Colombia  
Tel: (+57) 60 1 651 52 00

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

### Santiago de Chile

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

### CHINA

parte de LLYC  
C/ Almagro 25  
28010, Madrid, España  
Tel. +34 913 506 508

### LLYB by LLYC

47 Commerce Ave SW,  
Grand Rapids, MI 49503,  
Estados Unidos  
Tel. +1 616 233 0500

1420 Broadway, First Floor,  
Detroit, Michigan 48226,  
Estados Unidos  
Tel. +1 313 309 9500

16052 Swingley Ridge Rd,  
Chesterfield, Missouri 63017,  
Estados Unidos

7201 N Dreamy Draw Dr,  
Phoenix, Arizona 85020,  
Estados Unidos  
Tel. +1 480 764 1880

450 7th Ave #2002, New York, NY  
10123, Estados Unidos  
Tel. +1 212 971 9718

### ZEUS by LLYC

Base 1 La Marina de, C. de la  
Travesía, s/n, Poblados Marítimos,  
46024 Valencia  
Telf: +34 960 62 73 97

**+1,300**  
profesionales hacen  
posible el LLYC Team.

**93,1 M€**  
Ingresos operacionales  
2024

LLYC se sitúa entre las  
**40 MAYORES EMPRESAS**  
del mundo en el sector,  
según los rankings de  
PRWeek y PRovoke.

**MEJOR CONSULTORA**  
en Europa 2024 en los  
PRWeek Global Awards.

**CONSULTORA DEL AÑO**  
en América Latina 2023  
por PRovoke.

LLYC es tu partner en creatividad, influencia e innovación. Queremos transformar  
cada día en una oportunidad para nutrir tu marca. Creemos que la audacia es la forma de conseguirlo.

MARKETING + CORPORATE AFFAIRS

■ PARTNERS FOR WHAT'S NEXT ■

**LLORENTE Y CUENCA**