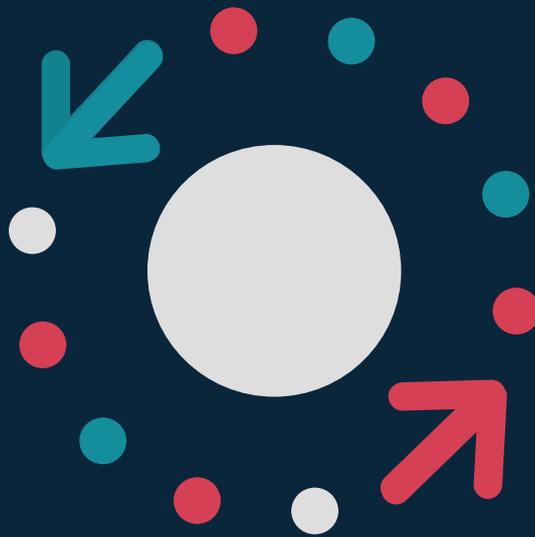


IDEAS LLYC

EXPLORE. INSPIRE.



INFORME

IDEAS+ DESAFIOS DOS CMOS

#TURNINGPOINT

Madrid, 8 de Julho de 2020

INTRODUÇÃO

Descobrir e compartilhar os desafios chave dos CMOs após a irrupção da COVID-19.

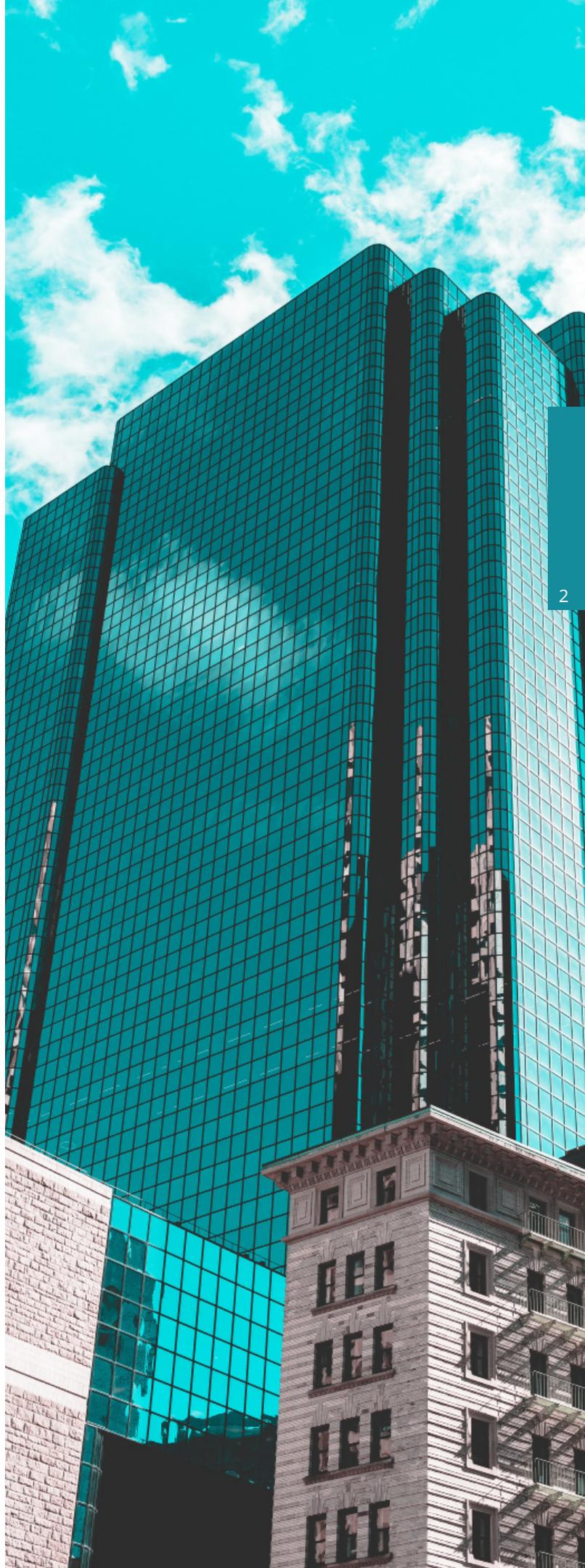
Esse é o objetivo chave deste estudo internacional que apresentamos pela LLYC em colaboração com Wakigami, com o qual pretendemos divulgar a nova realidade que os profissionais de marketing e suas organizações enfrentam.

Uma realidade que multiplica ainda mais - se isso for possível - a relevância da área que representa, tornando-se, em muitas ocasiões, a primeira linha de contato com clientes que demandam informações, segurança e confiança como nunca antes.

O estudo analisa os seguintes pontos chave em primeira pessoa:

- Analisar como os desafios e prioridades dos CMOs e suas organizações variaram em relação a:
 - Formatos de investimento em comunicação e marketing.
 - Ações focadas no reforço da segurança e confiança do consumidor.
 - Territórios de ativação de suas marcas.
 - Desafios de negócios e organização.
- Descobrir quais fatores externos são os mais preocupantes para os próximos meses.
- Determinar quais ações chave já estão desenvolvendo.

O relatório foi preparado com base nas respostas fornecidas entre 21 de maio e 5 de junho de 2020 por quase 100 responsáveis pelo marketing de empresas líderes em 10 mercados (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Espanha, México, Portugal, Panamá, Peru e República Dominicana). A lista completa de participantes pode ser encontrada no final deste relatório.



PRINCIPAIS CHAVES DO ESTUDO

1. A maioria das empresas participantes optou por promover publicidade, ofertas e promoções em seus próprios canais e mídias digitais e de terceiros.

As relações públicas tiveram sua prioridade aumentado e o marketing de influenciadores foi mantido.

O restante das ações publicitárias foram contidas ou paralisadas, buscando priorizar aquelas com uma relação mais positiva entre o lucro por venda e seu custo direto, a fim de cuidar da saúde financeira e do fluxo de caixa.

2. A experiência geral do consumidor e o aumento da segurança e da confiança em todas e cada uma de suas fases torna-se um desafio chave para CMOs as organizações.

Fortalecer o atendimento ao cliente e apostar em certificações de segurança e qualidade são as ações de maior prioridade para superar esse desafio.

3. O surgimento da crise da saúde reforçou ainda mais a aposta por uma empresa com propósito.

Entre os propósitos mais proeminentes, estão: a preocupação com a segurança pessoal, a convivência e a sensibilidade em relação ao respeito e aos cuidados com os idosos – grupo populacional que mais sofreu com a pandemia.

4. Um dos aspectos chave deste estudo é a percepção dos CMOs sobre a enorme relevância dos desafios de negócios que surgem como resultado das mudanças extraordinárias vividas.

Melhorar a eficiência e o impacto do seu modelo de negócios atual, adaptar seus produtos e serviços existentes e buscar novos clientes e oportunidades chaves para eles.

5. Impulsionar a colaboração entre todas as áreas da empresa, antecipar-se por meio da análise constante de possíveis cenários futuros, e acelerar a superação de desafios é o tripé no qual os entrevistados estão apostando para superar, como organização, seus desafios presentes e futuros.

6. O surgimento de novos modelos de negócios e as mudanças nos valores dos consumidores são os dois fatores externos chave que criarão os desafios mais críticos para os CMOs e suas organizações nos próximos meses, acima de outros, inclusive, como a irrupção de novas tecnologias, a possibilidade de enfrentar novas crises na saúde e a regulamentação legislativa global.

7. A pandemia vivida é percebida pelo CMO e suas organizações como um catalisador para o desenvolvimento e promoção de uma cultura empresarial mais colaborativa entre as áreas, com agilidade na detecção e superação de desafios e focada na experiência e comunicação com o cliente.

“A pandemia vivida é percebida pelo CMO como um catalisador de uma cultura empresarial mais colaborativa”

COMUNICAÇÃO E MARKETING: MÍDIAS DIGITAIS, OFERTAS E RELAÇÕES PÚBLICAS

A publicidade em canais e mídias digitais próprios (newsletters) ou de terceiros (anúncios em plataformas como o Google Ads ou Facebook Ads) é a grande vencedora em uma seção na qual a maioria é inativa. O aumento da publicidade em 66% em comparação com uma queda de apenas 13% contrasta com o restante das ações de divulgação que claramente sofreram cortes.

Cortes que correspondem a:

- Medidas globais de confinamento e a impossibilidade de chegar ao consumidor pessoalmente. Isso se refletiu no patrocínio de eventos presenciais e na publicidade ao ar livre, com quedas de 99% e 90%, respectivamente.
- Uma situação de incerteza e a busca de um fluxo de caixa o mais saudável possível. As ações de comunicação e marketing mais caras, como a publicidade nos canais tradicionais, registraram uma queda de 64%, enquanto as ações de “conteúdo de marca caíram 60%.

De qualquer forma, é claro o compromisso de atingir o consumidor por meio de canais digitais e manter a comunicação ativa.

Isso é refletido por Beatriz Navarro, da Fnac Espanha, que está focada em “novas ferramentas de Marketing Automation e do canal de comércio eletrônico, passando tudo para o ambiente móvel ou para ferramentas de agendamento”, entre outras.

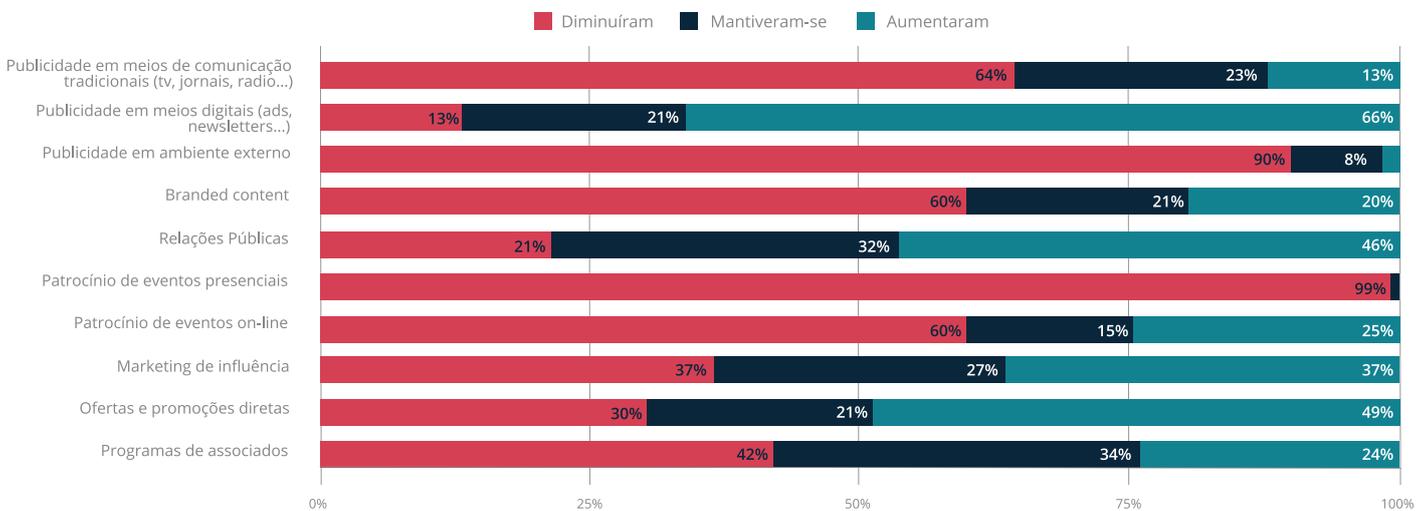
Javier Sánchez, da Multiópticas, também da Espanha, destaca o trabalho realizado ao trabalhar “conteúdos adequados à nova realidade e a promoção da venda on-line de produtos que antes só podiam ser obtidos no varejo”.

O compromisso com os canais digitais e as ofertas e promoções associadas estão crescendo, com um aumento de 49%. São ofertas e promoções que facilitam a comunicação hiper focada e eficiente, graças à ótima relação custo-benefício obtida quando essa comunicação está associada à possibilidade de realizar uma venda.

Susana Calero, da La Fabril, no Equador, considera que seu maior desafio nesta seção é precisamente “aumentar as vendas com menos investimento em publicidade”. Para Javier Santiago Reina Durán, da Ferrero, na Colômbia, é chave realizar “uma comunicação efetiva”, sendo algo que também se destaca no Panamá, com María Teresa Carrizo, responsável pela Caja de Ahorros ou Alexis Espino, do Canal do Panamá.

Dentro das preferências de planejamento digital, o marketing de influência permanece estável no nível de prioridade. A porcentagem de responsáveis que reconhecem ter diminuído a prioridade dessa técnica em seu mix de investimentos em comparação com aquelas que se intensificaram permaneceu igual.

Por fim, destaca-se um aumento de 46% e manutenção de 32% em ações relacionadas a relações públicas. Ações que respondem novamente à necessidade de manter o diálogo com uma sociedade marcada por uma situação totalmente excepcional.



DESAFIOS DE SEGURANÇA E CONFIANÇA DO CONSUMIDOR

Uma das consequências lógicas dessa pandemia foi e é a mudança de comportamento de um consumidor que, em geral, se torna mais cauteloso ao tomar decisões relevantes de compra.

Os CMOs e suas organizações sabem disso e, portanto, estão dispostos a redobrar seus esforços com ações que visam aumentar a segurança e a confiança em todas e cada uma das fases da experiência dos seus clientes.

Nesse sentido, o reforço dos serviços de atendimento ao cliente se torna o principal desafio incontestável, não apenas devido a um aumento de prioridade de 79%, mas também ao registrar uma queda ou bloqueio de 0%.

Paulimar Rodríguez, da Appetito24, no Panamá, destaca precisamente a importância desse serviço ao cliente nos setores que registraram um aumento na demanda.

Os participantes de nosso estudo também parecem determinados a redobrar sua aposta em certificações de segurança e qualidade, sejam elas próprias ou com a garantia de terceiros. Uma aposta que se destaca acima das políticas de garantia, cancelamento e troca, que, embora cresçam 50%, permanecem em 41%.

Portanto, a segurança se torna uma prioridade clara, especialmente em setores relacionados ao lazer, onde a recuperação da experiência usual do consumidor é mais complexa. Isso é destacado no México, com Sandra Melgoza, da Cinemex, ou no Equador, com María Dolores León, da Multicines S.A.

María Elena Páez, do The Wellness Group, destaca a importância de “reeducar o conceito de academias sob duas premissas: a primeira, que são aliadas da saúde e a segunda, que são seguras”.

Resta ver em setores específicos, como o turismo, qual é a reação do consumidor a essas

decisões e se essa segurança e confiança são ou não satisfeitas com as medidas tomadas.

Essa dimensão de saúde e segurança não apenas permanece ao lado do cliente, mas também é uma prioridade para funcionários e colaboradores, como destacam Natalia Zarate, da Sephora México, ou Cristina Burzako, da Movistar, da Espanha.

Finalmente, destaca-se um aumento de 50% e manutenção de 35% na rastreabilidade de matérias-primas e cadeias de produção ou distribuição. Aspectos de especial relevância no setor de alimentos e bebidas, como comenta Ana Vicente de Pescanova, de Portugal, sobre “a importância de transmitir segurança e qualidade de nossos produtos é o maior desafio”, e Ana Moita, da Sonae Sierra, quando se refere ao desafio de “ir além do relacionamento funcional dos clientes com os centros comerciais, sem destruir todo um território emocional previamente construído com eles”.

“Com 98% de prioridade, a promoção da colaboração entre áreas e departamentos é coroada como um desafio organizacional chave”

A PRIORIDADE DO PROPÓSITO E A CONEXÃO COM A SOCIEDADE

Podemos afirmar com certeza que essa pandemia mundial redobrou o compromisso das empresas com propósitos e ações com foco na melhoria da sociedade. Os percentuais de redução de prioridade ou bloqueio nos tópicos avaliados são inferiores a 10% e, na maioria dos casos, são mantidos ou aumentados os territórios de conexão das marcas com as sociedades com quem operam.

Como destaca Cristina Burzako, da Movistar, na Espanha, trata-se de “crescer de forma sustentável e ser fiel ao propósito da marca”, ou como destaca Vanesa Robles Iglesias, do Banco Sabadell, no México, sobre o fato que “precisamos ser relevantes para o usuário a partir do propósito nos conectarmos realmente. O novo usuário que surge após a crise é muito mais consciente sobre onde colocar seu dinheiro”.

Eduardo Quintana, da Vans Espanha, também destaca que uma das chaves é descobrir “como adaptar nossa estrutura aos novos tempos, valorizando onde contribuimos com mais valor, mostrando-nos flexíveis em todos os níveis, mas comprometidos com nosso propósito e nossas comunidades”.

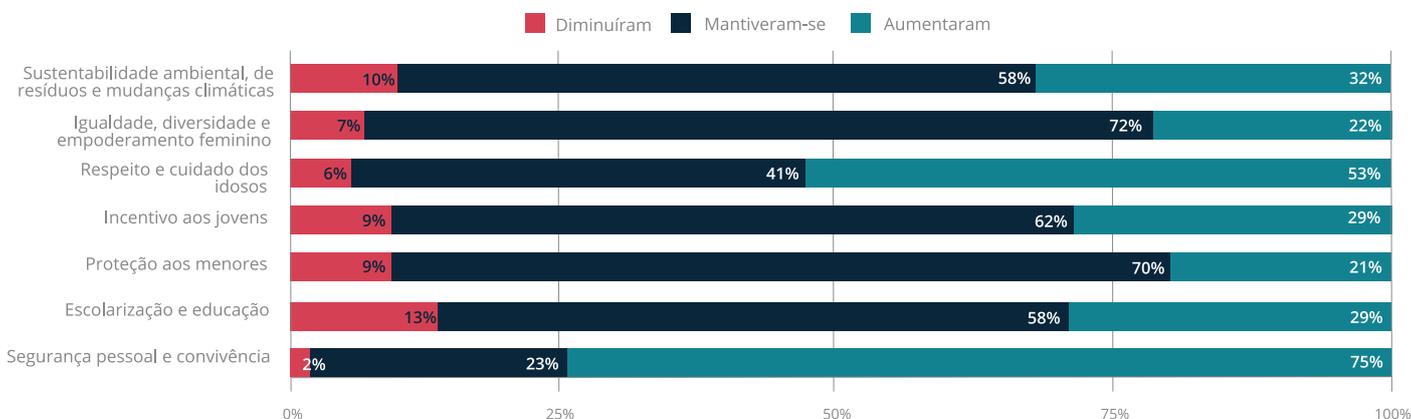
Uma conclusão notável é o aumento de 53% na sensibilidade ao respeito e aos cuidados com os

idosos, que é sem dúvida o grupo populacional que mais sofreu com a pandemia.

De qualquer forma, são os desafios e as ações associadas à segurança pessoal e a convivência que registram o maior aumento de prioridade, com um incremento de 75%. Ações que já foram exploradas precisamente na seção anterior e que, como vimos, visam especialmente reforçar a experiência e o atendimento ao cliente.

Em relação aos outros objetivos, as prioridades dos CMOs e de suas empresas se centram, por ordem de prioridade, em:

- Igualdade, diversidade e empoderamento das mulheres.
- Impulsão dos jovens.
- Proteção de menores.
- Sustentabilidade ambiental, resíduos e mudanças climáticas.
- Escolaridade e educação.



DESAFIOS DOS NEGÓCIOS: ANTECIPAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO

Os participantes do estudo têm isso muito bem claro. Melhorar a eficiência e o impacto do seu modelo de negócios atual e adaptar seus produtos e serviços existentes são a chave para enfrentar com sucesso as mudanças extraordinárias que aparecerem pelo caminho. O aumento de prioridade nesses desafios, com 91% e 88%, respectivamente, é prova disso.

É evidente que os CMOs e suas empresas estão comprometidos em adaptar suas propostas existentes ao mercado, situação e novos comportamentos de seus clientes atuais, com um aumento de 88% na prioridade, acima da busca por novos clientes, que, apesar de ser o desafio que cresce com menor impacto, aumenta com um valor surpreendente de 69%.

Marcos Linares, da Telcel México, fala sobre “adaptar-se a novas formas de consumo”. Yurani Tapias, da Nestlé Colômbia, fala sobre “entender rapidamente os consumidores, suas novas necessidades e o mindset”, enquanto Silvana Orezza, da Positiva Seguros, no Peru, coloca como seu maior desafio a capacidade de “materializar o que o consumidor espera”.

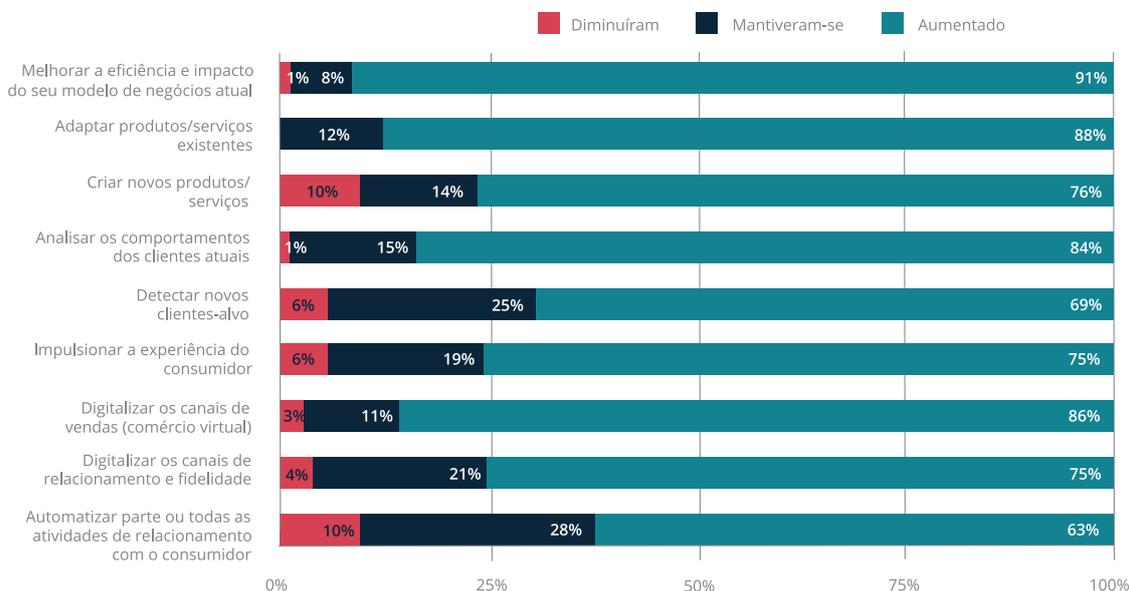
Os resultados obtidos também indicam que, em muitos casos, essa otimização e eficiência do modelo de negócios envolve a digitalização

dos canais de vendas e o desenvolvimento de soluções de vendas on-line, em 86%, e não tanto para a automação das atividades, com 63% de aumento e 28% de manutenção de prioridade, e digitalização dos canais de relacionamento e fidelidade, com 75% de aumento e 21% em manutenção.

Sandra Veludo, da Delta Cafés em Portugal, comenta que é necessário “adaptar os produtos e a experiência que se oferece” e Rui Coutinho, da Porto Business School, enfatiza a chave de “antecipar rapidamente uma profunda transformação de modelos de negócios que foi acelerada pela crise.

De qualquer forma, os grandes aumentos de prioridade nesta seção dos desafios de negócios ilustram o impacto da mudança na situação registrada e o importante trabalho a ser realizado na busca da recuperação e crescimento de seus modelos de negócios.

Patricio Jaramillo, da Alicorp, no Peru, fala sobre “muitas pesquisas no ‘agora’ para identificar sinais do que está por vir”, ou como explica Manuel Musi, da Marsh Mexico, é sobre “ficarmos um passo à frente, entendendo as mudanças que estão ocorrendo muito rapidamente para manter a liderança, oferecendo aos nossos clientes uma oferta de valor”.



DESAFIOS ORGANIZACIONAIS: AGILIDADE E ANTECIPAÇÃO

Se é necessário conhecer a importância dos desafios de negócios, é ainda mais importante descobrir qual o impacto que eles têm nos desafios globais da organização.

Com 98% de prioridade, a promoção da colaboração entre áreas e departamentos é coroada como um desafio organizacional chave, que também é o segundo que mais cresce com 71%, logo após a necessidade de analisar antecipadamente cenários orientados para o futuro, com 76%.

Colaboração, antecipação e, juntamente com eles, a necessidade de promover a agilidade para formar um escudo para lutar ativamente, a fim de superar os desafios que surgem dessa pandemia e possíveis crises futuras.

Mercedes Valdés, do grupo Mahou San Miguel, na Espanha, reflete isso quando fala sobre “adaptar-se a um contexto de nova normalidade, onde os padrões de comportamento mudarão, tornando necessário o poder de se antecipar às mudanças”.

Marta Quelhas, da Unilever Fima, em Portugal, destaca ainda “a criação de equipes multifuncionais dedicadas ao trabalho em cenários pós-Covid e planos rápidos de resposta ao novo contexto”.

Inúmeros gerentes de marketing, incluindo Mariano Orero, de Zurique, na Argentina, e Sofía Vinagre, da JLL, em Portugal, longe das separações usuais entre departamentos, destacam como desafio chave a promoção da comunicação interna e o relacionamento com o talento da empresa.

Em geral, muitos concordam com a importância de acelerar a evolução da estratégia e confiar, para isso, na comunicação em todos os níveis. Isso é expresso por Esther Morillas, ao destacar que “após alguns meses de paralização em que o importante foi proteger os colaboradores e os setores mais vulneráveis da comunidade, iniciamos nossa comunicação novamente tentando sensibilizar e acompanhar as pessoas no contexto atual”.

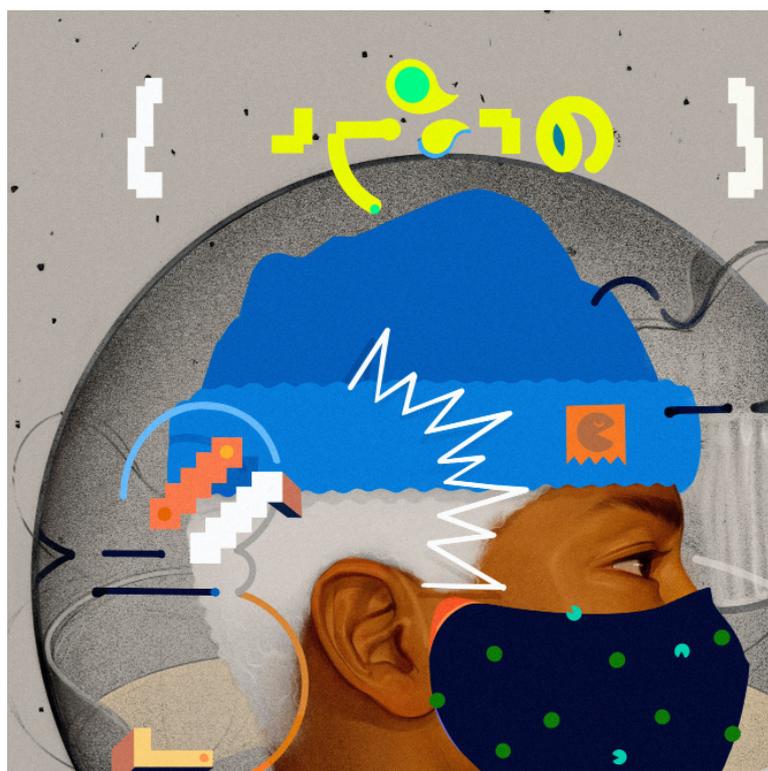
Francisco Rionda, de Deoleo, na Espanha, também aponta nessa direção: “comunicar, comunicar e comunicar, além de ativar processos que ajudem no alinhamento e agilidade no dia a dia”.

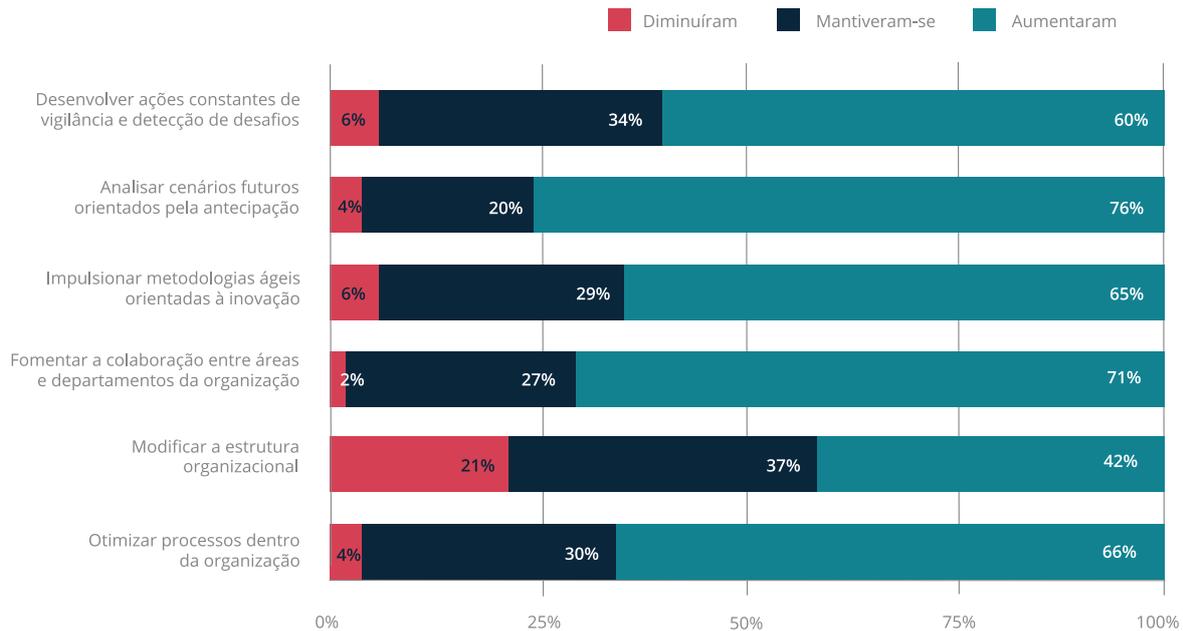
Essa busca por maior agilidade e flexibilidade nas organizações é ilustrada nos seguintes desafios e resultados:

- Otimizar seus processos: 96% de prioridade cumulativa e aumento de 66%.
- Promover metodologias ágeis voltadas para a inovação: 94% de prioridade cumulativa e aumento de 65%.
- Desenvolver ações constantes de vigilância e detecção de desafios: prioridade cumulativa de 94% e aumento de 60%.

Obviamente, mantendo a atual estrutura organizacional no curto prazo, que como desafio se destaca acima do resto, com uma detenção de prioridade de 21%.

É evidente que as empresas desejam minimizar mudanças estruturais e com elas, os riscos associados em meio a uma situação de extrema incerteza.





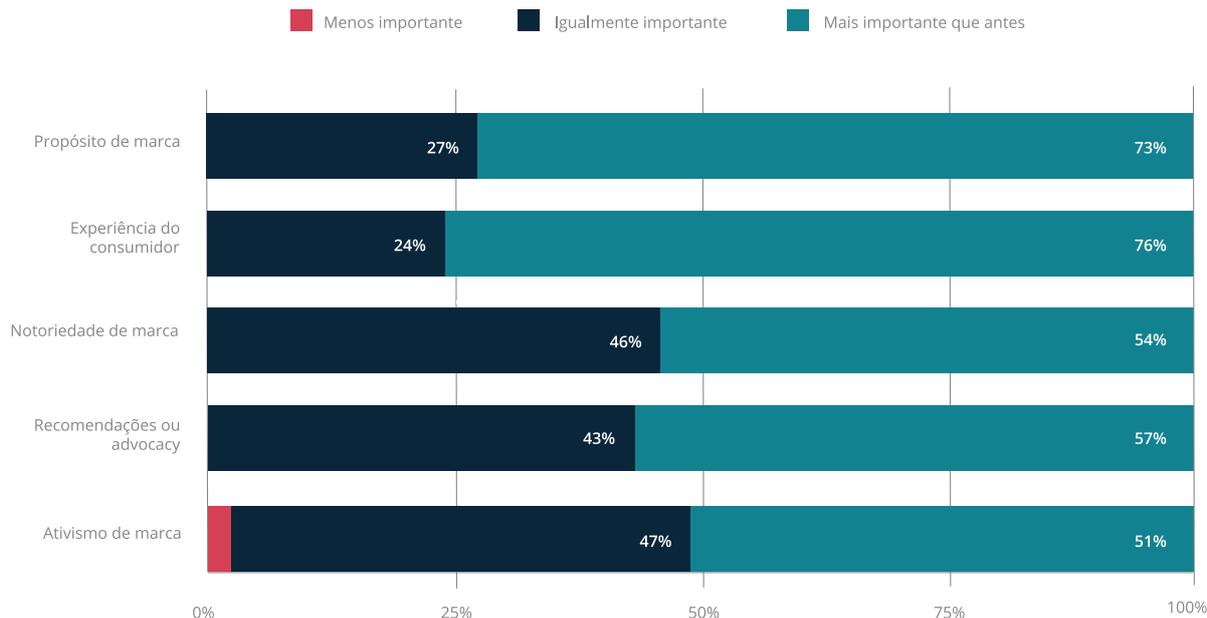
QUESTÕES-CHAVE NO NOVO NORMAL: PROPÓSITO E EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR

Se há duas questões que ganharam importância após o surgimento da covid-19, foi a preocupação com a experiência do consumidor e o propósito da marca, com 76% e 73%, respectivamente.

Os responsáveis pelo marketing parecem estar mais conscientes do que nunca da importância da reputação. É assim que Adriana Rius expressa isso na 3M, no México, quando ela apresenta como um dos principais desafios “a retomada dos planos de gerenciamento de reputação e o reposicionamento de marca em um contexto de incerteza” ou Claudia Aranda, da Direct TV no Equador, ao falar da prioridade em “aumentar a reputação da marca”.

Esses desafios são seguidos pelas recomendações ou advocacy, trabalho de reconhecimento e ativismo de marca. Matías Señorán, da Philip Morris, Argentina, fala nesse sentido de priorizar “o desenvolvimento de conversas em comunidades de interesse” e Paula Marco, da GSK, de “capturar a atenção do público em meio a tanto excesso de informação digital”.

“Há duas questões que ganharam importância após o surgimento da covid-19, foi a preocupação com a experiência do consumidor e o propósito da marca, com 76% e 73%, respectivamente.”



FATORES CRÍTICOS PARA O FUTURO DAS ORGANIZAÇÕES

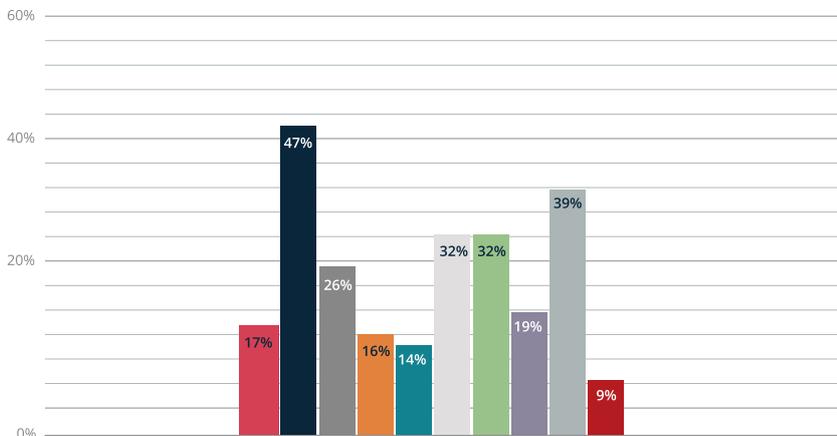
As mudanças no mercado, com o surgimento de novos modelos de negócios, representam, com um total notável de 47%, o fator externo mais crítico para os CMOs pesquisados.

Novos modelos de negócios que estão estreitamente relacionados ao segundo fator externo, mudanças nos valores do consumidor, somam 39%.

Em um segundo nível de importância, a irrupção de novas tecnologias, a possibilidade de enfrentar novas crises na saúde e a regulamentação legislativa global têm percentuais entre 32% e 26%.

Longe estão os demais fatores organizados por prioridade da seguinte forma: irrupção de novas gerações de consumidores, novos concorrentes, mudanças de governo/políticos, tarifas internacionais e depreciação da moeda.

- Novos competidores
- Novos modelos de negócios
- Regulamentação legislativa
- Mudanças governamentais ou políticas
- Tarifas de importações e exportações internacionais
- Novas tecnologias
- Crises de saúde
- Surgimento de novas gerações de consumidores
- Mudanças nos valores do consumidor
- Desvalorização da moeda



AUTORES

Este artigo foi elaborado pela equipa de Consumer Engagement da LLYC a nível global e **Wakigami**:



David González Natal

Sócio e Diretor Sênior Consumer
Engagement na Espanha

dgonzalezn@llorenteycuenca.com



Daniel Vecino

Fundador de Wakigami

dvc@wakigami.com



Marcos Sepúlveda

Diretor Geral Chile

msepulveda@llorenteycuenca.com



Carlos Llanos

Diretor Geral Ecuador

cllanos@llorenteycuenca.com



Iban Campo

Diretor Geral
República Dominicana

icampo@llorenteycuenca.com



Marlene Gaspar

Diretora da área Consumer
Engagement e Digital em Portugal

mgaspar@llorenteycuenca.com



Hugo Valdez

Diretor da área Consumer
Engagement em México

hvaldez@llorenteycuenca.com



Guillermo Tejada

Gerente da área de Consumer
Engagement em Panamá

gtejada@llorenteycuenca.com



Jon Pérez Urbel

Diretor de Talent
Engagement em Peru

jperez@llorenteycuenca.com



Alejandra Aljure

Diretora da área de Consumer
Engagement em Colombia

aaljure@llorenteycuenca.com



Daniela Augusto

Diretora da área Consumer
Engagement em Brasil

daugusto@llorenteycuenca.com



Alejandro Martínez

Diretor da área de Consumer
Engagement e Digital em Argentina

amartinez@llorenteycuenca.com

Agradecemos a **colaboração** de:

- 3M (México)
- Accenture (Chile)
- Adidas (Panamá)
- Alicorp (Perú)
- Alpina (Ecuador)
- Amer Gourmet (España)
- Apap (República Dominicana)
- Appetito24 (Panamá)
- Avón (Ecuador)
- Banco Del Pacífico (Ecuador)
- Banco Galicia (Argentina)
- Banco Original (Brasil)
- Banco Pichincha (Ecuador)
- Banco Sabadell (México)
- Banesco (República Dominicana)
- Bmcar (Portugal)
- Caja De Ahorros (Panamá)
- Canal De Panamá (Panamá)
- Cargainteligente.Com (Chile)
- Ccu Sa (Chile)
- Cinemex (México)
- Clinica Hospital San Fernando (Panamá)
- Coca-Cola (España)
- Corporación Favorita C.A. (Ecuador)
- Corven Motors (Argentina)
- Credicorp Capital (Chile)
- Danper (Perú)
- Delta Cafés (Portugal)
- Demarest (Brasil)
- Deoleo (España)
- DirecTV (Colombia)
- DirecTV Ecuador (Ecuador)
- Doctoralia (Brasil)
- Edp (España)
- El Pardo Doubletree By Hilton (Perú)
- Falabella Inmobiliario (Chile)
- Farmacia Carol (República Dominicana)
- Ferrero (Colombia)
- Ferring Pharmaceuticals (Colombia)
- Fnac (España)
- Golder (Chile)
- Grand Hyatt São Paulo (Brasil)
- Grupo Phrónesis (Argentina)
- Gsk (Argentina)
- Hilton (Brasil)
- Hispiza Srl (República Dominicana)
- Ikea (España)
- Imed (Chile)
- Industria Farmacéutica Del Caribe, Sas (República Dominicana)
- Intursa (Perú)
- Ism (República Dominicana)
- Itaú (Argentina)
- Jeronimo Martins (Colombia)
- JLL (Portugal)
- L'oréal Professionnel Portugal (Portugal)
- La Fabril (Ecuador)
- Mahou San Miguel (España)
- Mallplaza (Colombia)
- Mars Wrigley (Panamá)
- Marsh Argentina (Argentina)
- Marsh México (México)
- Mcafee (México)
- Mercer (Chile)
- Minor Hotels (Portugal)
- Movistar (Argentina)
- Mars Wrigley (Panamá)
- Marsh Argentina (Argentina)
- Marsh (México)
- Mcafee (México)
- Mercer (Chile)
- Minor Hotels (Portugal)
- Movistar (Argentina)
- Multicines S.A. (Ecuador)
- Multiópticas (España)
- Mundo Deportivo (Ecuador)
- Nestlé (Colombia)
- Nestlé (Argentina)
- New Balance (Brasil)
- Nikon Latin America (Panamá)
- Oceano Seafood (Perú)
- Parexlanko (Chile)
- Peiky (Colombia)
- Pescanova (Portugal)
- Philip Morris (Argentina)
- Porto Business School (Portugal)
- Positiva Seguros (Perú)
- Prio (Portugal)
- Produbanco (Ecuador)
- Productos Chef (República Dominicana)
- Rcntv (Colombia)
- Sephora (México)
- Sibbs (Portugal)
- Sofía (México)
- Sonae Sierra (Portugal)
- Soprole (Chile)
- Spirit & Brands (España)
- St. Julian's School (Portugal)
- Stanley Black And Decker (Argentina)
- Starbucks (Argentina)
- Starbucks (México)
- Supermercados Xtra (Panamá)
- Sura (Perú)
- Telcel (México)
- Telefónica (España)
- Telefónica Movistar (Argentina)
- Tetra Pak (Ecuador)
- The Wellness Group (Ecuador)
- Unilever Fima (Portugal)
- Universidad Javeriana (Colombia)
- Urbanova (Perú)
- Vf Jeanswear Vans (España)
- Visa (Panamá)
- Vivocorp (Chile)
- Win Sports (Colombia)
- Yanbal (Colombia)
- Zurich (Argentina)
- Zurich Seguros (Ecuador)

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Sócio e CEO para as Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Chief Strategy and Innovation Officer
acorujjo@llorenteycuenca.com

Nazaret Izquierdo
Chief Talent Officer
nizquierdo@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Diretora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Diretor Jurídico & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Diretor Sênior de Tecnologia
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e Global Controller
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina
amendoza@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e Diretor-geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e Diretora-geral
lgarcia@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Curo
Sócia e Diretora-geral
mcuro@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor Sênior
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

Madrid

Joan Navarro
Sócio e Vice-presidente
Relações Públicas
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sênior Esporte e Estratégia de Negócio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Sócio e Diretor Sênior Digital
jpino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Sócio e Diretor Sênior
Consumer Engagement
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira
Sócia e Diretora Executiva
da área Estúdio Criativo
afolgueira@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Diretor Sênior
Comunicação Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Diretor Sênior
Comunicação Financiera
jlopez@llorenteycuenca.com

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

Lisboa

Tiago Vidal
Sócio e Diretor-geral
tvidal@llorenteycuenca.com

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

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Sócio e Chairman
edelafuente@llorenteycuenca.com

Carlos Correcha-Price
CEO
ccorrecha@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Diretor Sênior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas
Diretor Executivo
erojas@llorenteycuenca.com

Nueva York

Gerard Guiu
Diretor de Desenvolvimento de Negócios Internacionais
gguiu@llorenteycuenca.com

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

REGIÃO NORTE

Javier Rosado
Sócio e Diretor-Geral Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Cidade do México

Rogelio Blanco
Diretor-geral
rblanco@llorenteycuenca.com

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

Javier Marín
Diretor Sênior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Panamá

Manuel Domínguez
Diretor-geral
mdominguez@llorenteycuenca.com

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

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor-geral
icampo@llorenteycuenca.com

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

San José

Pablo Duncan - Lynch
Sócio Diretor
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

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

REGIÃO ANDINA

Luis Miguel Peña
Sócio e Diretor-geral Regional
lmpena@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve
Sócia e Diretora-geral
mesteve@llorenteycuenca.com

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

Gonzalo Carranza
Diretor-geral
gcarranza@llorenteycuenca.com

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

Quito

Carlos Llanos
Diretor-geral
cllanos@llorenteycuenca.com

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

REGIÃO SUL

Juan Carlos Gozzer
Sócio e Diretor-geral Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo

Cleber Martins
Sócio e Diretor-geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

Daniele Lua
Diretora Executiva
dlua@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdios 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Mariano Vila
Sócio e Diretor-geral
mvila@llorenteycuenca.com

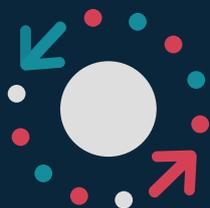
Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

Marcos Sepúlveda
Diretor-geral
msepulveda@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin
Presidente Conselheiro
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801
Las Condes
Tel. +56 22 207 32 00



IDEAS LLYC

EXPLORE. INSPIRE.

IDEAS é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

IDEAS LLYC é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe IDEIAS na LLYC.

ideas.llorentycuenca.com
revista-uno.com.br