

# LAS 50 MUJERES + PODEROSAS

**Impulsar la carrera de una  
mujer en una empresa ya  
no es un tema de género  
sino una estrategia  
de negocios.**

**EDICIÓN: DANIELA CLAVIJO  
FOTO DE PORTADA: DUILIO RODRÍGUEZ**





## ÍNDICE

<b>EMPUJE DESDE LA CIMA</b>	<b>P.104</b>
<b>PERFILES</b>	
MARÍA INÉS CRAVIOTTO, GENERAL MOTORS MÉXICO	P.110
MARCELA VELASCO, TELCEL/AMÉRICA MÓVIL	P.114
MARÍA ELENA GALLEGO DE RIGOLI, GRUPO SONITRONIES	P.118
SANDRA SÁNCHEZ Y OLDENHAGE, AMGEN	P.122
<b>RANKING</b>	<b>P.126</b>
OTRAS 50 Y METODOLOGÍA	P.134
ÍNDICE DE EQUIDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS	P.136
LA JEFA DE FACEBOOK, SHERYL SANDBERG	P.138

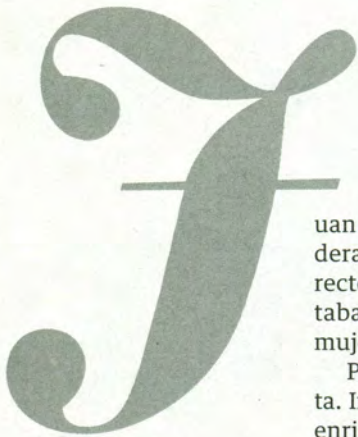
MAQUILLAJE: VERÓNICA SOLÁ, VESTUARIO: YULENE GALERA, TRAJE SASTRE: ADOLFO DOMÍNGUEZ, BLUSA: ETRO



# Empuje desde la cima

*Las empresas con mujeres en sus comités tienen 47% más ganancias. La estrategia de contar con mujeres en puestos de alta dirección debe venir desde la cabeza.*

POR ANA PAULA HERNÁNDEZ ALDAY



Francisco Aguilar llegó hace ocho meses a liderar Dell México. En su primera reunión con directores comerciales, el CEO sintió que aunque estaban completos alguien faltaba. No había una mujer, comenta.

Para la siguiente junta tomó una acción inmediata. Invitó a Ana López, directora de Finanzas, para enriquecer las estrategias de venta. Su intención —señala— fue dar un mensaje: para él, es fundamental tener diversidad de género en la organización.

Aguilar dice estar convencido de la riqueza que aporta el liderazgo femenino. Opina que las mujeres son más estructuradas para la planeación estratégica y su presencia en puestos directivos ayuda a multiplicar el negocio.

“Las mujeres brindan una perspectiva de creatividad que difícilmente logran las organizaciones de puros hombres”, agrega.

Por ello, una vez al mes se reúne con Nelson Zivic, director de Recursos Humanos, y su equipo, para dar seguimiento puntual al avance de las mujeres que participan en los programas de talento de la compañía.

Tenerlas en la alta dirección no es un tema de género sino una estrategia de negocios. Es el CEO quien transmite al círculo directivo su compromiso por tener diversidad de liderazgo, explica Lourdes López, directora de Recursos Humanos de EY México, consultora de negocios y servicios profesionales.

El reciente estudio *Women Matter: A Latin American Outlook*, realizado por la firma de consultoría internacional McKinsey & Company y que *Expansión* presenta en exclusiva, muestra que las empresas con al menos una mujer en su comité ejecutivo tienen un retorno sobre capital accionario (ROE) 44% mayor a las que sólo tienen hombres. Sus ganancias antes de impuestos son 47% superiores.

A pesar de que siete de cada 10 directivos en América Latina no consideran el tema de género una prioridad, 49% de las empresas mexicanas tienen en el Top 10 de su agenda estratégica el compromiso de hacer crecer el talento femenino, indica McKinsey.

“Las buenas intenciones no bastan”, advierte Zivic, de Dell México.

**TEMA EN LA AGENDA**  
IMPORTANCIA QUE LAS EMPRESAS LE DAN A LA DIVERSIDAD DE GÉNERO.





**83%**

DE LOS ENCUESTADOS POR MCKINSEY EN LATAM DICE QUE LAS DOS PRINCIPALES BARRERAS PARA EL ÉXITO FEMENINO SON EL SÍNDROME DE LA 'DOBLE CARGA' —TRABAJO Y FAMILIA A LA VEZ— Y UN MODELO PRESENCIAL QUE EXIGE ESTAR DISPONIBLE 'EN TODO MOMENTO Y EN TODO LUGAR'.

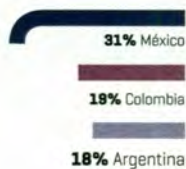
**50%**

DE LOS HOMBRES ENCUESTADOS EN LATAM CREE QUE LAS MUJERES ASCIENDEN MENOS PORQUE TRABAJAN EN DEPARTAMENTOS CON BAJO ÍNDICE DE PROMOCIÓN.

**73%**

DE LOS ENCUESTADOS EN EUROPA RECONOCE EL IMPACTO POSITIVO DE LAS MUJERES. EN LATINOAMÉRICA, LA CIFRA ES DE 61%.

**ELLAS GANAN MENOS**  
LA BRECHA SALARIAL ENTRE MUJERES Y HOMBRES EN MÉXICO ES MAYOR A LA DE ARGENTINA Y COLOMBIA, QUE ESTÁN EN NIVELES DE NORUEGA, EL PAÍS NÚMERO TRES EN DIVERSIDAD DE GÉNERO SEGÚN EL WEF.



Para darle poder a las mujeres en el nivel más alto, las empresas necesitan dos cosas: querer y formalizar su intención. El cambio se da cuando, entre otras cosas, en la empresa existe la convicción de acelerar el crecimiento de las mujeres desde los primeros años de su carrera, dice María Novales-Flamarique, socia de McKinsey en México.

Muchas veces, la resistencia está entre los círculos liderados por hombres, añade María del Carmen Bernal, directora del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD) del IPADE.

Si los directores no están convencidos de la riqueza de liderazgo que aportan las mujeres, añade, buscarán cubrir sólo una cuota de candidatas al puesto. Cuando el objetivo es captar al mejor talento, no importa que sea hombre o mujer.

### MÁS QUE POLÍTICAS, CULTURA

En 1998, Yamel Cado entró a trabajar a una de las consultorías de servicios contables y soluciones estratégicas más reconocidas del mundo, después de graduarse de la carrera de Comercio Internacional del Tecnológico de Monterrey. Cado tenía claras dos cosas: que quería llegar lejos y que la carrera sería larga.

A pesar de que en el despacho las oportunidades de desarrollo para las mujeres eran escasas, tenía la determinación de ocupar un puesto directivo. El momento más crítico para seguir o detenerse fue hace seis años cuando nació su hija Ana Paola. Entonces, replanteó sus objetivos y se dijo: "Continúa, puedes hacerlo", recuerda.

Con el apoyo de su marido, quien siempre ha compartido su sueño profesional, aprendió a delegar e integrar equipos de trabajo. Después de 15 años, logró entrar al círculo selecto de la alta dirección, pero en otra consultoría.

Cado es socia del Área de Comercio Exterior de EY y tiene la responsabilidad de hacer crecer esta área de la compañía. "Me motiva tener en esta firma las herramientas para dedicarme a mi familia y, a la vez, crecer en la parte profesional", dice.

Tener horarios flexibles que motiven a las mujeres a regresar a trabajar después de tener a sus hijos son políticas que por sí solas no facilitan el ascenso de las mujeres a puestos directivos.

El reto es reto como país es lograr ejecutar programas de transformación de talento, implementando acciones que hagan visible el alto potencial del talento femenino en la organización, señala Novales-Flamarique.

El primer paso para lograrlo es identificar al talento con capacidades de liderazgo. Después, es necesario implementar acciones que aceleren su crecimiento, acompañarlo en el proceso y monitorear el logro de objetivos, añade Bernal.

En Dell, el camino para acortar el paso de mujeres a puestos de liderazgo es un programa de *coaching* dirigido, a cargo de líderes que buscan impulsar al talento y hacerlo visible en la empresa.

## -EL CAMINO A LA IGUALDAD

**Joanna Barsh, directora de la consultora McKinsey, dirige desde 2007 el Centered Leadership Project, un programa que ayuda al desarrollo y liderazgo de las mujeres en el mundo. Para ella, México evoluciona en el tema, pero dice que aún falta mucho por hacer. Barsh expone las claves para que los ejecutivos hombres y mujeres den pasos a favor de la diversidad de género en sus empresas:**



- Entender la diferencia entre igualdad y diversidad. Muchos creen que la diversidad es algo que se tiene que hacer para ser políticamente correcto, cuando se trata de un valor.
- Ayudarle a la mujer a tener confianza. Prestar apoyo para que se dé cuenta de que no necesitan ser perfectas para crecer, que lo pueden hacer con el apoyo de mentores.
- Tener mentalidad enfocada al talento. Se trata de crear un campo parejo de competencia.
- No olvidar la flexibilidad. Las mujeres tienen responsabilidades diferentes a los hombres.
- Ayudar a otras a evitar caer en la perfección. El mensaje es que pueden tener un mal desempeño al querer cubrir de más.
- Si no son el CEO, meterlo al juego. Una empresa debe ponerlo todo a favor de la diversidad, desde la cima.
- Que las mujeres sepan que hay otras mujeres en lo más alto de una organización. La mejor manera es hacerlo al contar las historias de éxito.
- Generar coraje y confianza. Eso sólo se gana con mentoría y capacitación.
- Tener un rol de liderazgo no sólo es pensar: "Que el hombre lo pierda", juntos son una mejor combinación.

MARCO NUÑEZ

En la consultoría EY hay un programa en el que los socios son mentores durante un año. A la par, existe un programa de acompañamiento que se ajusta a la etapa que viven las mujeres. Las junior buscan satisfacción y ambición en el trabajo. Las gerentes, un balance de vida delegando e integrando equipos de trabajo. Las de mayor nivel, ser más visibles ante los líderes de la organización.

Para incrementar el número de mujeres en los consejos directivos, hace falta repensar los procesos de reclutamiento, promoción y retención de talento, y ayudar a las mujeres a capacitarse y sentirse más seguras de sí mismas para el siguiente paso, añade Novales-Flamarique.



## RADIOGRAFÍA DE LAS PODEROSAS

### PODER

**1.7**  
BILLONES  
DE PESOS

son las ventas en 2012 de las empresas donde laboran las 50 mujeres más poderosas.



Empleados que tienen las empresas del **LAS 50 MUJERES + PODEROSAS**

**567,000**

**12%** de esos empleados están bajo el mando de las mujeres poderosas



### ¿QUIÉNES SON?



**28%** estudió un MBA

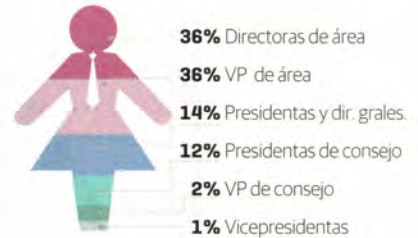


**36** años tiene la mujer más joven

**61** años tiene la mujer de más edad

**48 años** es su edad promedio

### TRAYECTORIA



\*Ranking de 'Las 500 empresas más importantes' de *Expansión*.

**81%**

CREE QUE LA CULTURA EN MÉXICO FACILITA LA CARRERA DEL HOMBRE Y NO LA DE LA MUJER.

Por el contrario, está segura que asignar proyectos riesgosos a temprana edad en la carrera de las mujeres puede acelerar su crecimiento y generar en ellas mayor interés por llegar alto.

### EMPRESAS RENTABLES Y CON TALENTO

En México, siete de cada 10 empresas tienen sólo hombres en su círculo de alta dirección, según datos del IPADE. Y en las 345 empresas de Argentina, Brasil, Colombia, México y Perú que participaron en el estudio de McKinsey, la estadística no va mejor. Sólo 8% ocupa un puesto en comités ejecutivos y 5%, en consejos directivos. En Europa, la cifra alcanza 10% y 17%, respectivamente.

La diversidad es un tema que debe estar ligado a las estrategias de negocio, asegura Lucía Douritzague, vicepresidenta de Planeación Estratégica de Cola-Cola México. La ejecutiva tiene 31 años de carrera en la empresa y lidera el Women's Leadership Council, programa global para el empoderamiento de mujeres. Su caso es atípico, pues a pesar del espacio que las mujeres han ganado en la vida laboral, se pierden millones de talentos en el camino.

La única referencia en Latinoamérica es Brasil: de 59% que sale de la universidad, 43% ocupa puestos operativos, 35%, de gerencia media, y 16% de dirección, según McKinsey.

Por edad entre los 24 y 35 años, la gerencia media coincide con la etapa en que las mujeres deciden for-

mar una familia. Es en este punto qué hace falta reforzar el apoyo para que las mujeres no pongan en duda su capacidad de tomar mayor responsabilidad en su vida profesional, señala Novales-Flamarique.

"No podemos esperar a que las empresas cambien su visión", advierte Karen Gilchrist, tesorera de la asociación MBA Mujeres y Country Manager de Lenddo, *start-up* global de préstamos en línea.

Para alcanzar puestos directivos, añade, las mujeres deben trabajar en sus debilidades personales y buscar las oportunidades para no renunciar a su proyecto profesional.

Cuando la igualdad de oportunidades está ligada con los planes de la empresa y su visión del negocio, tiene un impacto directo en su productividad, dice Rémy de Cazalet, director general de PageGroup México, *head hunter* de ejecutivos.

"Como mujeres es muy importante inspirar, compartir experiencias y crear un *network*", dice Douritzague, de Coca Cola.

Las mujeres no son menos ambiciosas que los hombres. De tener la oportunidad, 79% de ellas llegarían al consejo directivo, mientras que la cifra baja seis puntos porcentuales en los hombres, según el estudio de McKinsey.

"Hay una percepción mal entendida de ambición", dice López, de EY México. "Es pedir más responsabilidad y riesgos y mostrarse disponible para ascender. Las mexicanas están listas".

### MUJERES PODEROSAS EN COMITÉS EJECUTIVOS



### EN CONSEJOS DIRECTIVOS



Fuente: McKinsey.







# Vivir sin lamentos

*Es una de las seis CFO de 'Las 50 Mujeres + Poderosas' 2013. Maneja las arcas de GM, que recibieron 13,000 MDD en 2012, y busca impulsar a jóvenes mujeres a alcanzar sus metas.*

POR GABRIELA GUTIÉRREZ M.

FOTO: DUILIO RODRÍGUEZ

**M**aría Inés Craviotto, directora de Finanzas de General Motors de México, esperó seis meses a que llegara julio. El motivo no era ninguna reunión de la automotriz ni la revisión de un presupuesto, sino la visita desde Argentina de sus sobrinas, dos de las personas más importantes de su vida, a quienes recibiría en su casa.

Sin embargo, una presentación importante en Detroit, sede de la automotriz en Estados Unidos, modificó sus planes. Craviotto debía salir de viaje y tuvo que reducir los días de convivencia.

Pero las reuniones de último minuto son normales para ella, explica. Es la CFO con la mejor posición en el ranking de 'Las 50 Mujeres + Poderosas' 2013, en el que sólo hay cinco ejecutivas con un cargo similar.

**MARÍA INÉS  
CRAVIOTTO**  
DIRECTORA DE  
FINANZAS DE  
GM MÉXICO

**DEBUT:** 2010  
**POSICIÓN 2010:** 12  
**POSICIÓN 2012:** 13  
**POSICIÓN 2013:** 9



Ocupar la dirección de Finanzas en una empresa no es común entre las mujeres. De acuerdo con el 'Barómetro 2012', un estudio de la firma internacional The Page Group, con base en las respuestas de 4,388 CFO a nivel mundial, 14% de estos ejecutivos son mujeres. La cifra disminuye a 5% en Latinoamérica.

Esto se debe a que las empresas están pensadas por los hombres con una estructura paternalista, explica María del Carmen Bernal, directora del Centro de Investigación para la Mujer en la Alta Dirección del IPADE. "En México es aún más marcado".

Craviotto dice que está dispuesta a hacer lo posible para reducir la brecha laboral entre hombres y mujeres. Hoy, la mitad de las 250 personas que trabajan bajo sus órdenes son mujeres: 42% en el grupo gerencial y 32% entre sus reportes directos.

Craviotto asegura que las oportunidades aún son una pirámide, en la que pocas llegan a la cima. Pero ella le apuesta a tener un "semillero" equitativo: "En la medida en que tengas una base 50-50, tienes más oportunidades de retener a esas mujeres", dice.

"Lo primero que tienes que decidir es qué quieres hacer con tu vida y tu carrera", dice. "¿Qué estás dispuesta a sacrificar para que en 10 o 15 años, no te arrepientas de no haber ido al kínder por tu hijo?"

La empresa le ayuda a cumplir su visión. La tasa promedio de contratación de mujeres en la firma automotriz es de 18% a nivel global, según el Foro Económico Mundial (WEF). Pero de los 15 integrantes del comité directivo de GM México, sólo dos son mujeres.

En GM, la política de equidad y diversidad de género es impulsada desde la dirección general —que fue ocupada por una mujer, Grace Lieblein, entre 2009 y 2011—, a diferencia de otras empresas que intentan implementar de manera informal algunas prácticas o modelos de equidad, dice Bernal, del IPADE.

Para acelerar el desarrollo y la retención de talento femenino, Craviotto puso en marcha en 2011, junto con otras 14 ejecutivas voluntarias de GM, el modelo del Grupo de Afinidad para la Mujer (AGW, en inglés). La iniciativa se aplica en la matriz en Estados Unidos con el objetivo de desarrollar y retener profesionalmente al talento femenino.

Mujeres líderes, como Mónica Flores (ManpowerGroup), Gabriela Hernández (GE) y Ana María Olabuenaga (Olabuenaga Chemistri) comparten sus experiencias e inspiran a los colaboradores en General Motors, invitadas por el AGW.

Craviotto también organiza cursos y talleres para fortalecer el talento de las mujeres del grupo. "De esta manera, generas interés y permanencia", dice.

#### FINANCIERA AUTOMOTRIZ

La trayectoria de Craviotto es una espiral en ascenso. Comienza en 1988, como oficial de Banca de Inversión del Banco de Boston, en su natal Argentina,

## Impulso a la mujer

**Craviotto y 14 ejecutivas de GM crearon el Affinity Group for Women en México.** Es un grupo de mujeres que está en las oficinas centrales de la automotriz y en el Centro Regional de Ingeniería de Toluca. Su objetivo es proveer una red de interacción y desarrollo profesional a las mujeres de la empresa. A través de talleres y ponencias con mujeres líderes impulsa el desarrollo de futuras directivas en la empresa. Además, promueve programas de ayuda y bienestar para la comunidad.

hasta su actual puesto como directora de Finanzas de GM, donde ha ocupado nueve puestos desde 2001 cuando era analista financiera senior en Nueva York.

"Estoy en una empresa que valora la diversidad, que premia el talento y la meritocracia, independientemente de que sean mujeres u hombres", dice.

Su reto —añade— es manejar las finanzas de una automotriz en una economía global con "tantas variables". Entre los desafíos más importantes que ha enfrentado Craviotto están los cambios en el tratado comercial entre México, Argentina y Brasil, que cerraron parcialmente las puertas a la importación de vehículos fabricados en México.

"Necesitábamos una estrategia compensatoria de volumen y rentabilidad", dice.

Para cumplir con los objetivos de negocio fijados por la matriz, GM de México buscó mercados alternativos como Colombia y Ecuador, que pudieran absorber los volúmenes de producción que originalmente eran para esos países, además de colocar más unidades en Canadá y México. La CFO incrementó la rentabilidad de la empresa por tercer año consecutivo, según la automotriz. En el camino, dice, tuvo pérdidas, como no ver crecer a sus sobrinos y estar alejada de sus padres. Pero no tiene arrepentimientos.

Sus más cercanos colaboradores la definen como alguien con visión. Artemio Cortez, contralor del Complejo de GM en Toluca y del Centro Regional de Ingeniería, recuerda que un día, él y Craviotto realizaban un ejercicio de plan de negocios para el corporativo. Pero no contaban con toda la información.

Aún sin las cifras exactas, entregaron el plan y unos meses más tarde les informaron que los resultados eran similares a lo que después entregarían de manera formal. "Esto demuestra la habilidad y la visión de Inés de captar el negocio", añade Cortez.

Craviotto dice ser decidida. "A veces te equivocas y te das cuenta de que debes irte para el otro lado, pero sin arrepentimiento", señala. Una vez que sabe hacia dónde dirigirse no hay marcha atrás.

"Soy conciliadora. Pero cuando hay que acatar directrices, se hacen y punto". ■

“

Lo primero que tienes que decidir es qué quieres hacer con tu vida y tu carrera. Piensa qué estás dispuesta a sacrificar para que, en 10 o 15 años, no te arrepientas de no haber ido al kínder por tu hijo”.

**MARÍA INÉS CRAVIOTTO**

DIRECTORA DE FINANZAS DE GM DE MÉXICO.







# Mujer en territorio Slim

*La ejecutiva que inventó el globo de Telcel ahora lo traslada a Latinoamérica con Claro. Su liderazgo la llevó a dirigir una de las marcas más poderosas del mundo.*

POR MARCO NÚÑEZ  
FOTO: DUILIO RODRÍGUEZ

**E**n 1996, Marcela Velasco se embarazó. Trabajaba como subdirectora de Mercadotecnia en Cigatam, una empresa que describe 100% masculina. Era la única mujer en el área directiva de toda la compañía y tenía que darle la noticia al director general de la empresa, dice, además de decirle que no estaba casada.

“¿Por qué tenía que ir a decirle que me sucedió eso?”, dice Velasco. No entendía por qué debía esperar la aprobación o desaprobación del CEO, cuando —dice— él no le había pedido permiso a ella para tener a sus hijos.

“Es una cultura aquí”, le dijeron, y por eso tenía que hacer lo que le pedían.

**MARCELA VELASCO CÁMARA**  
DIRECTORA DE MERCADOTECNIA CORPORATIVA DE TELCEL/AMÉRICA MÓVIL

**DEBUT:** 2013  
**POSICIÓN 2013:** 10



Cuando lo hizo, el director general le dijo que ese hijo necesitaría un padre. "Si no hubiera padre, no habría hijo. Virgen María sólo había una", respondió ella. Salió de la oficina y se metió a llorar al baño.

Cigatam era hasta entonces 50.1% de Grupo Carso, de la familia Slim, según el libro 'Carlos Slim, vida y obra', de Raciél Trejo. Hoy, pertenece a Philip Morris de México, cuyo vocero Manuel Lira dice que el protocolo era avisar de un embarazo para que el jefe pudiera "organizar las cargas de trabajo y recursos para continuar con la operación normal". Esto no era obligatorio, asegura. La empresa, agrega, hoy busca "espacios de equidad e igualdad sustantiva de género".

### ABRIENDO BRECHA

Velasco fue mamá soltera, un término que no le agrada porque asegura que nunca estuvo sola. Tuvo el apoyo de su familia y la inspiración de su hijo, Juan Pablo, para seguir trabajando. "Ahí me dije que tenía el hambre para seguir creciendo y que esta cultura no me iba a tronar", recuerda.

Cinco meses después de tener a su hijo, dejó Cigatam para ingresar a América Móvil en 1997. La telefónica de la familia Slim, la número 1 privada de 'Las 500' de *Expansión*, no tiene ninguna mujer en su consejo de administración. Pero Velasco preside el consejo de mercadotecnia de Grupo Carso, es miembro del comité de la dirección general y de los comités de calidad y sustentabilidad de Telcel.

También es responsable de mercadotecnia y de la estrategia corporativa de la marca Claro en los 16 países donde opera. Llegar a donde está se lo debe a sus padres, comenta, quienes le dieron el mejor ejemplo: trabajo, dedicación y luchar por lo que se quiere.

Velasco tiene un papel que pocas mujeres tienen en el mundo corporativo. En México, la representación femenina en los comités ejecutivos es de 5%, una cifra inferior al promedio en Latinoamérica (8%) y en los consejos de administración es de 6%. "No hemos logrado una penetración real como quisiéramos", dice Diva Gastelum, presidenta de la Comisión para la Igualdad de Género del Senado.

Los tres hijos varones y dos yernos de Carlos Slim son ejecutivos de las empresas del magnate, mientras que sus hijas se dedican a la filantropía. Velasco dice que, sin embargo, el toque de la mujer en las empresas de Slim siempre está presente. Sus hijas tienen la responsabilidad de los programas de ayuda y bienestar social, que en la empresa "también tiene implícito un tema de negocio", señala.

Sin embargo, la directiva reconoce que en México la cultura es muy masculina y, por lo tanto, es lógico que trabaje en una compañía en donde la mayoría son hombres. Las empresas no deben olvidar que las mujeres también son sus clientas, dice. "Por eso es importante que existan mujeres en puestos clave", agrega.

Un domingo de 1986, Marcela decidió buscar empleo. Ella considera que su generación tenía dos tipos

## Habilidades femeninas

Velasco tiene a su cargo a cuatro subdirectores: dos hombres y dos mujeres. "Es un buen balance", dice. Cree en la lluvia de ideas para establecer posturas con los mejores argumentos. Muchas veces, el punto de vista más objetivo viene de su talento femenino. "Somos más 'ñoñas'", comenta. McKinsey señala que de las nueve habilidades más comunes de liderazgo la mujer destaca en cinco: desarrollo de talento, compromiso y cumplimiento de metas, inspiración, toma de decisiones incluyentes y eficiencia al comunicar.

de mujeres: las que se casaban y las que estudiaban comercio como una carrera, mientras esperaban casarse. Pero ella tenía otro plan. "Estudiar una licenciatura, trabajar y ganar mi lana", dice. Al revisar el periódico se topó con un anuncio que pedía una asistente de mercadotecnia. "Fui, toqué la puerta, hice los exámenes y entré a trabajar a Danone", recuerda.

Así empezó a subir escalones. Llegó a ser gerente de Mercadotecnia y tuvo a su cargo el 100% del negocio en la comercialización de productos lácteos frescos como yogures, quesos, postres y nuevos productos. Hasta que decidió cambiarse al área internacional del grupo. "Yo tenía metas claras", dice.

Tuvo a cargo el negocio de agua y bebidas de sabor del grupo en América Latina, pero a ella no le interesaba salir de México como expatriada. Llegó a Cigatam como subdirectora de mercadotecnia y fue responsable de las marcas Marlboro, Benson & Hedges y Delicados, entre otras. En 16 años en América Móvil vivió desafíos impensables. Pero uno de los más retadores sucedió hace dos años cuando Telcel decidió dejar de anunciarse en televisión abierta, en medio de un enfrentamiento con Televisa y TV Azteca.

"Eso nos obligó a renovarnos", dice.

"La consistencia es su mayor virtud", dice Arturo Olivé, director de la NFL en México, quien trabaja con ella hace más de 15 años en proyectos comerciales.

En junio, Velasco obtuvo un reconocimiento a su esfuerzo. Recibió el premio Kotler a la mejor trayectoria del marketing en México por sus aportaciones a la industria y porque su trabajo muestra las mejores prácticas de mercadotecnia en su sector.

El día de la premiación, la ejecutiva tuvo un premio adicional. Conoció a Philip Kotler, el máximo gurú de la mercadotecnia moderna y profesor titular de la escuela de negocios Kellogg y en Harvard.

"Fue inspirador", dice Velasco quien agrega que antes de conocerlo, su formación tuvo como base todos los libros del gurú. En el evento de premiación, Kotler le dio un mensaje que nunca olvidará: no sólo tenía un premio, sino que adquiriría un compromiso con las mujeres.

"Este éxito representa la oportunidad de tomar las decisiones correctas, en los momentos correctos y con la gente correcta", asegura. ■

“

Si tienes visión y no hambre, nunca vas a poder lograr el éxito. Yo tenía el hambre para triunfar”.

**MARCELA VELASCO CÁMARA**

DIRECTORA DE MERCADOTECNIA CORPORATIVA DE TELCEL/AMÉRICA MÓVIL.



# *La reina de la manufactura*

*María Elena Gallego de Rigoli  
preside un grupo de 30 empresas  
manufactureras y más de 6,500  
empleados.*

POR MILDRED RAMO Y HUGO DOMÍNGUEZ

FOTO: DUILIO RODRÍGUEZ

**M**aría Elena 'Meg' Rigoli –como aparece su nombre en su tarjeta de presentación– habita entre fronteras. Trabaja y vive en dos Nogales: el de Sonora y el de Arizona. En lo cotidiano, traspasa el terreno masculino que domina la vida industrial de México, con un estilo femenino de dirigir empresas, tacones de 12 centímetros y 1.60 metros de estatura.

Es presidenta y directora general de Sonitronies que pertenece a Collectron International Management, un grupo dedicado a atraer y operar inversiones en la industria maquiladora. La firma que lidera canaliza el capital productivo y la tecnología de las compañías internacionales: hace el plan de negocios, crea los puestos de trabajo, gestiona los trámites y administra todos los recursos.

**MARÍA ELENA  
GALLEGO DE  
RIGOLI**  
PRESIDENTA  
DEL GRUPO  
SONITRONIES  
DE COLLECTRON  
INTERNATIONAL  
MANAGEMENT.

**DEBUT:** 2010  
**POSICIÓN 2010:** 39  
**POSICIÓN 2011:** 36  
**POSICIÓN 2013:** 25







Sonitronies atrajo a 250 maquiladoras extranjeras a Sonora que crearon 425,000 empleos. María Elena Gallego de Rigoli trabaja en la firma desde hace tres décadas y ha cerrado 180 de esas inversiones.

Entre sus clientes están Energizer Holding, empresa de baterías y cuidado personal, que tiene una planta de su división de Personal Care en Ciudad Obregón, Sonora, con 1,200 empleados. Otras firmas que trabajan con la empresa sonorensis son Avnet Logistics, compañía de componentes electrónicos, y B/E Aerospace, una empresa proveedora de soluciones y productos para interiores de jets comerciales y militares.

Con base en el promedio de sus ventas anuales, Sonitronies-Collectron por sí misma aporta aproximadamente 1.4% del producto interno bruto (PIB) de Sonora y cerca de 7% de su PIB manufacturero, según cálculos de la revista *Manufactura*.

Quedaron muy atrás los días de ensamblaje simple. De las 30 empresas que hoy conforman el conglomerado que dirige 'Meg', la mitad está en la industria aeroespacial y el resto, en equipo médico, tecnologías de la información y autopartes.

#### TEMPLE DE MUJER

Gallego de Rigoli vivió desafíos, dice, entre ellos tratar de cambiar la percepción de seguridad que tiene México y sus fronteras, además de ver a la maquila como una industria que tiene mano de obra calificada. "(Antes) había que esforzarse en atraer inversiones", dice. "Hoy tenemos todo para lograrlo: estadísticas favorecedoras y mano de obra calificada".

A Gallego de Rigoli también le preocupa que la reforma fiscal haga de México un destino caro de inversión y, en consecuencia, el país pierda competitividad. La Secretaría de Hacienda analiza la viabilidad de mantener, reducir o quitar beneficios fiscales a maquiladoras que operan en el país. "El tema presenta incertidumbre", añade. "Si no es equitativo o parejo con otros países, va a ahuyentar las inversiones".

Hasta ahora se ha dedicado a promover entre su clientela a Sonora como destino de inversión, pero sus planes son extender la fuerza de su empresa a todo el país. A corto plazo aprovechará el crecimiento industrial de Guanajuato (496.8 MDD en Inversión Extranjera Directa, IED, en 2012, según la Secretaría de Economía) y de Querétaro (529.9 MDD en IED).

Roberto Moreno, gerente general de Collectron y una de las personas más cercanas a la ejecutiva, dice que no cree que ella tenga dificultades de desenvolverse y hacer negocios en un ambiente predominantemente masculino. "A María Elena no le da pena decir las cosas abiertamente, ser clara".

Cuando una planta se instala en una ciudad, existen importantes beneficios, pero también riesgos ambientales y sociales. Gallego de Rigoli tiene la misión de hacer que las comunidades en donde opera su empresa "se sientan orgullosas de tener a la compañía".

Por eso, entre otros programas, creó en la empresa un área de medio ambiente y lanzó un proyecto para

## Quién es 'Meg'

Gallego de Rigoli, de 53 años, tuvo su primer trabajo como aprendiz de agente de bienes raíces a los 17 años. Seis años después, tenía sus primeras propiedades, que compró, remodeló y puso en venta. Administradora de empresas, en 1982 se acercó a Sonitronies-Collectron como asistente administrativo. Luego, fue promovida a la gerencia de prácticamente todos los departamentos de la empresa: medio ambiente, ingeniería de procesos y desarrollo organizacional. En 1994, fue nombrada presidenta y directora general del grupo. Desde entonces ha cerrado 180 inversiones en México.

que los niños de primaria de Sonora tengan mayor conciencia ambiental.

Con un tono de voz grave, que arrastra con elegancia la 'ch' sonorensis, la ejecutiva dice no tener miedo. Cuando se reúne con el gobernador sabe poner sobre la mesa las necesidades de los maquiladores de todos los municipios donde opera la empresa.

"No, no creo que sea una desventaja para ella ser mujer. Al contrario, como que le da más fuerza", dice Susana Gaxiola, gerente de Marketing de la empresa. "¿Que si así somos las mujeres en Sonora?", ríe. "Sí, así somos, allá es común que todas trabajemos, que estemos en todos lados. Pues sí, es lo normal".

Sus dos colaboradores más cercanos no saben, entonces, que a 'Meg' sí le resultó difícil desenvolverse en ese ambiente masculino. "Al principio de mi negocio sí me sentí en desventaja", comenta la ejecutiva. "Pero ahora ya no les sigo la corriente, aunque tampoco me intimida el desafío".

Ésas son todas las palabras que dedicará al asunto de la desigualdad, pues no le gusta manejarse desde ese discurso. Ella elige a sus colaboradores "por su capacidad", dice, "no por su sexo". Por eso es que en sus negocios cada día hay más mujeres. En el corporativo, por ejemplo, representan más de la mitad de las plazas existentes.

"Para abrir oportunidades igualitarias, el tema fundamental es la capacitación", dice. Está convencida de que eso es lo que hará la diferencia, para hombres y mujeres, así que participa activamente con programas de vinculación con la Universidad Tecnológica de Nogales.

—¿Te sientes una mujer poderosa?

—No. Yo no llegué hasta aquí sola. Me da orgullo, sentido de responsabilidad, pero sé que mi fuerte son las relaciones humanas.

Tampoco le gustan los reflectores. Durante la sesión de fotografías de 'Las 50 Mujeres + Poderosas', sonríe con timidez a la cámara, mientras suena la música del cantante colombiano Juanes, la que más le gusta para relajarse.

"En mi mundo, los profesionistas no tienen géneros", dice. "Sólo se distinguen por el talento". ■

“

En mi mundo, los profesionistas no tienen géneros, sólo se distinguen por el talento”.

**MARÍA ELENA GALLEGO DE RIGOLI**  
PRESIDENTA DEL GRUPO SONITRONIES DE COLLECTRON INTERNATIONAL MANAGEMENT.



# Firmeza extrema

*Renunció a una farmacéutica global para arrancar desde cero Amgen, una firma de medicamentos biotecnológicos. Hoy, es la única CEO de la industria.*

POR ELIA BALTAZAR

FOTO: DUILIO RODRÍGUEZ

“Hay un lugar en el infierno para las mujeres que no ayudan a otras”, dice Sandra Sánchez y Oldenhage, presidenta y directora general de la farmacéutica Amgen. La frase se la dijo Madeleine Albright, ex secretaria de Estado del gobierno de Bill Clinton, en una charla informal en 2010. Ambas coincidieron en la visita a México que la diplomática hizo para presentar su libro *Read my Pins. Stories from a Diplomat's Jewel Box*.

“Desde entonces, la cito siempre”, dice Sánchez, la primera mujer CEO en la industria farmacéutica y la única que ha ocupado la presidencia de la Asociación Mexicana de Industrias de Investigación Farmacéutica (AMIIF).

Sánchez también hace de la igualdad de género un asunto de negocios desde su posición al frente del Comité de Diversidad de la American Chamber of Commerce of Mexico (Amcham).

Tuvo que hacerlo, comenta Sánchez, cuando se dio cuenta de que el tema no progresaba en las empresas. “Mientras sigas hablando de equidad, sonarás feminista y no funcionará”, agrega.

**SANDRA  
SÁNCHEZ Y  
OLDENHAGE**  
PRESIDENTA  
Y DIRECTORA  
GENERAL DE  
AMGEN MÉXICO.

**DEBUT:** 2007  
**POSICIÓN 2007:** 26  
**POSICIÓN 2012:** 42  
**POSICIÓN 2013:** 37







Por eso ella le puso números al concepto: las mujeres deciden 75% de las compras de una familia, influyen en 10% más, y elevan 35% los retornos de inversión en posiciones de liderazgo, asegura.

Pero el terreno es todavía disparejo. Sobre todo en la cima. En México, las mujeres representan sólo 1% de los CEO —frente a 16% en el ámbito internacional— y ocupan apenas 8% de los cargos en la alta dirección, según investigaciones de la Amcham.

En el estrecho carril de las mujeres ejecutivas, Sánchez avanzó desde cero. Llegó a la industria farmacéutica hace 26 años, como una asistente junior de marca. Egresada de la Universidad Intercontinental, pagó ella misma su maestría en el Tecnológico de Monterrey y sólo tuvo auto cuando consiguió su primer empleo y pudo comprarlo.

“Mis papás no tenían dinero, trabajaban los dos. Él, como médico psiquiatra y ella, en educación”, explica. A ellos atribuye la seguridad de su carácter. Es una mujer menuda que habla con ademanes firmes. “Nada me da miedo”, asegura. “Me he caído muchas veces, pero siempre pude levantarme más fuerte”.

Se asume como una mujer “de adrenalina”, que huye de las zonas de confort.

“Está totalmente convencida de que el género no tiene nada que ver con la capacidad”, dice Max Saráchaga, director médico de Amgen, quien trabaja con ella desde hace tres años.

Sánchez asegura que le gusta abrir brecha y demostrar que sí se puede. Dice que es herencia de su madre, que a los 45 años obtuvo la cinta negra de karate en México. Susan Oldenhage, su madre, recuerda que su esposo “también le decía a Sandra: ‘Si tú quieres algo en la vida, tienes que luchar para lograrlo y no nada más pedirlo a los padres o a tu esposo’”.

#### CAMBIO A PASO FIRME

Transitó por las farmacéuticas Searle, Pharmacia, Merck Sharp & Dohme y Pfizer, antes de llegar a Amgen, especializada en medicamentos biotecnológicos. Su misión era arrancar las operaciones en 2009, luego de haberlo intentado antes sin resultados.

En aquella primera ocasión, según Sánchez, la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (Cofepris) pedía como requisito a una farmacéutica tener una planta y la firma “no necesitaba una fábrica más”.

En México, explica Mikel Arriola Peñalosa, presidente de la Cofepris, la eliminación de este requisito estaba “atorado”. “(Amgen) traía una inversión bastante cuantiosa y por el rezago en la emisión de estos registros estaban planteando salir de México”, dice.

Sánchez tenía el reto de establecer una compañía desde cero, en un mercado donde además no había legislación para los medicamentos biotecnológicos, que se generan a partir de procesos vivos, no químicos. La ejecutiva no esperó a que las cosas cambiaran. Al frente de Amgen se arremangó y comenzó a trabajar con el gobierno para cambiar la regulación.

## Impacto de mujer

Sánchez dirige el Comité de Diversidad de la Amcham, donde tiene un programa para promover políticas de inclusión y diversidad en las empresas. Éste funciona a través de las mejores prácticas de 20 firmas, como American Express y GE. También opera un programa de mentorías para ayudar a las mujeres a combatir sus debilidades. Sánchez tiene dos mentoras: Martha Miller, ex directora general de P&G, y Nancy Reardon, alta ejecutiva de Campbell's Soup Company, que le enseñó a hacerse visible, “cacarear el huevo”, y saber elegir cuándo aplicar la perfección al 100%.

“Es perseverante en grado extremo”, asegura Saráchaga, su colaborador en Amgen. “No se detiene hasta que las cosas suceden”.

Arriola dice que la Cofepris trabajó “muy de la mano” con todos los sectores de la industria. Pero dos actores “muy relevantes fueron la AMIFF y Amgen, a través de Sandra”.

Sánchez, por ejemplo, invitó a expertos de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos para que compartieran las mejores prácticas de regulación sobre distintos temas, como la eliminación del requisito de planta o la importancia de los medicamentos biotecnológicos.

Con esta y otras iniciativas lideradas por Sánchez, en 2009 el gobierno hizo cambios a la Ley General de Salud para prever la figura de medicamentos biotecnológicos. En agosto de 2010, eliminó el requerimiento de planta y, un año después, creó el reglamento y las normas oficiales al respecto, confirma Arriola.

Carlos Baños, presidente y director general de Eli Lilly, farmacéutica que integra la AMIFF, reconoce el liderazgo de Sandra para que México tuviera una legislación para biotecnológicos y su equivalente, los biocomparables. “Fue capaz de conciliar y acercar posiciones para llevarlo a buen término”, dice.

La estadounidense Amgen y la japonesa Takeda Pharmaceutical Company fueron las primeras en tener las aprobaciones de venta y distribución de medicamentos bajo los nuevos criterios. Ahora, Amgen planea triplicar la inversión en estudios clínicos y por cinco años invertirá 100 millones de dólares.

“Es muy importante que una mujer como Sandra sea la cabeza de una farmacéutica tan relevante”, dice Arriola. “Sandra (...) es perseverante”.

La ejecutiva quiere ir más allá. Como la única latinoamericana seleccionada entre 15 becarias en el programa On the Board, de la Escuela de Negocios de la Universidad George Washington, se ha propuesto impulsar el arribo de mujeres a los consejos consultivos. “Sólo hay hombre y puros dinosaurios”, dice. No lo hace por un criterio de cuotas, sino de meritocracia, aclara.

“Yo sé que no voy a cambiar el mundo”, dice, “pero por lo menos cambiará mi entorno”. ■

“

Nada me da miedo. Me he caído muchas veces, pero siempre pude levantarme más fuerte”.

**SANDRA SÁNCHEZ Y OLDENHAGE**  
PRESIDENTA Y DIRECTORA GENERAL DE AMGEN MÉXICO.



# LAS 50 MUJERES + PODEROSAS 2013

Este año hay siete debuts, 10 salidas y dos regresos. En el Top 10, la lista recibe a dos mujeres.

POR ALICIA PRIETO



## 1 **MARÍA ASUNCIÓN ARAMBURUZABALA** [50]

VICEPRESIDENTA DEL CONSEJO DE GRUPO MODELO-AB INBEV

Tras la compra de Grupo Modelo por AB InBev, será accionista y miembro del consejo global de la cervecera belga. En la firma de inversión Tresalia Capital, diversifica su portafolio con firmas de tecnología e infraestructura. Es miembro del consejo de Grupo Financiero Banamex y de la firma de ropa y accesorios Tory Burch.

**1,500 MDD**

invertirá de sus ganancias de la transacción en acciones de AB InBev.

## 2 **LOUISE K. GOESER** [60]

CEO DE SIEMENS MESOAMÉRICA

En los últimos tres años, atrajo inversiones anuales de 100 millones de dólares (MDD) para México, principalmente en áreas de innovación y desarrollo. Desde su nombramiento en 2009 tiene la meta de aumentar de 40 a 65% las compras a proveedores mexicanos —cerca de 1,000 MDD—, así como la apertura de nuevos centros de investigación, como la planta de Siemens El Marqués, en Querétaro. Es miembro del consejo de HSBC en México, entre otros.

## 3 **CARMINA ABAD** [51]

DIRECTORA GENERAL Y PRESIDENTA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE METLIFE MÉXICO

Dirige las operaciones del mercado más grande para la aseguradora MetLife en Latinoamérica. México genera 65% de las utilidades de la región y 7% en el mundo. En 2012, retuvo la póliza de Gastos Médicos Mayores del Gobierno Federal, la que más asegurados tiene en el país, y aumentó 36% los activos administrados en el negocio de afores. Reestructuró la estrategia de Fundación MetLife poder apoyar a 21 organizaciones.

## 6 **CINTIA ANGULO DE LESEIGNEUR** [55]

PRESIDENTA Y DIRECTORA GENERAL DE ALSTOM MEXICANA

En 2012 lideró el desarrollo electromecánico y de señalización de la línea 12 del metro de la Ciudad de México. Aún no hay una resolución sobre el proceso judicial que enfrenta desde febrero de 2013 por una supuesta declaración falsa sobre una disputa de pago que data desde hace 12 años.

## 7 **MARÍA FERNANDA MEJÍA** [ND]

VICEPRESIDENTA GLOBAL Y PRESIDENTA DE KELLOGG LATINOAMÉRICA

Llegó en noviembre de 2011 a Kellogg Latinoamérica para diseñar y ejecutar la estrategia de 14 países para la siguiente década. Desde su arribo, las ventas de la empresa crecieron 6.7% y lanzó un nuevo programa de desarrollo de talento y cultura organizacional llamado K Power to Grow.

## 8 **MARINA MENU** [58]

DIRECTORA GENERAL DE DANONE MÉXICO Y CENTROAMÉRICA

Lidera el Comité de Dirección de Danone de México, uno de los cinco mercados más importantes para el grupo. Es responsable de 5,500 empleados, 37 depósitos, 350,000 puntos de venta, una planta de producción y un centro de distribución —ambos los más grandes de la firma en el mundo.

## 9 **MARÍA INÉS CRAVIOTTO** [48]

DIRECTORA DE FINANZAS DE GENERAL MOTORS DE MÉXICO

Por tercer año y con una estructura más pequeña, mejoró la rentabilidad y la generación de efectivo en GM. El nivel de compromiso de sus empleados es mayor que el de la automotriz en conjunto. Aumentó la participación en el mercado a 18.2%. **[Ver perfil P. 110]**

## 13 **KARINA AWAD PÉREZ** ★ [45]

VICEPRESIDENTA SENIOR DE RECURSOS HUMANOS PARA WALMART MÉXICO Y CENTROAMÉRICA

En enero, llegó a México expatriada de Walmart Chile para asumir una posición que operativamente es siete veces mayor a la anterior. La ejecutiva señala que no cree en las cuotas de género. Estas —dice— pueden llevar a las empresas a "no tomar en cuenta el talento por elegir mujeres exclusivamente".

## 14 **MARÍA DEL CARMEN VALENCIA** [46]

VICEPRESIDENTA SENIOR INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS DE WALMART MÉXICO Y CENTROAMÉRICA

Desde abril es la encargada de la infraestructura operativa de staff, tecnológica y de red logística para 3,000 tiendas de los diferentes formatos de negocio de Walmart. Apalanca la rentabilidad a través de negocios inmobiliarios, compras de consumo interno y servicios generales. Creó la vicepresidencia de Innovación y Productividad.

## 15 **MARGARITA HUGUES VÉLEZ** [42]

VICEPRESIDENTA JURÍDICA Y ASUNTOS CORPORATIVOS DE GRUPO MODELO-AB INBEV

Lideró los asuntos jurídicos de la compra de Modelo y participó en las negociaciones, el cierre y la transición. Lleva las relaciones corporativas y de gobierno, comunicación y responsabilidad social. De 2010 a 2012 fue la primera mujer en presidir la Cámara Nacional de la Industria de la Cerveza y de la Malta.

## 16 **LILIA JAIME GONZÁLEZ** [50]

VICEPRESIDENTA DE OPERACIONES DE SAM'S CLUB PARA WALMART MÉXICO Y CENTROAMÉRICA

Lidera la operación de 145 clubes a nivel nacional, abrió 18 nuevas tiendas en 2012 e incrementó la base de socios. En el área de talento, optimizó horarios y jornadas laborales y convirtió Sam's Club en la segunda empresa de Walmart México y Centroamérica con la mayor participación de mujeres ejecutivas.



◆ Igual ▲ subió ▼ bajó ★ nueva ○ regresa ( ) edad

**4** GABRIELA HERNÁNDEZ CARDOSO [44] ▲ 1

PRESIDENTA Y DIRECTORA GENERAL DE GE MÉXICO

Hasta el 15 de julio de 2013, la ejecutiva presidió las operaciones de GE en México. En mayo, la compañía la nombró General Counsel de GE para América Latina. Desde la llegada de Hernández a la empresa, en agosto de 2010, el negocio industrial de la firma creció 25%.

“HAY QUE HABLAR DE TALENTO, NO DE GÉNERO”.

**10** MARCELA VELASCO CÁMARA [52] ★

DIRECTORA DE MERCADOTECNIA CORPORATIVA DE TELCEL/AMÉRICA MÓVIL

Posicionó Telcel como la segunda marca más valiosa de la región en el ranking BrandZ de Millward Brown. Preside el consejo de mercadotecnia de Grupo Carso, es miembro del comité de la dirección general y de los de calidad y sustentabilidad de Telcel. [Ver perfil P. 114]

**17** MA. GUADALUPE MORALES GONZÁLEZ [61] ◆

VICEPRESIDENTA DE OPERACIONES DE WALMART PARA WALMART MÉXICO Y CENTROAMÉRICA.

Es responsable de la operación de las 228 tiendas Walmart Supercenter distribuidas en 79 ciudades mexicanas. Su responsabilidad es ofrecer precios bajos y cuidar la experiencia de compra de los clientes. El negocio que opera genera la mitad de las ventas de Walmart México y Centroamérica.

**5** ANGÉLICA FUENTES TÉLLEZ [50] ▲ 1

PRESIDENTA EJECUTIVA Y ACCIONISTA DE GRUPO OMNILIFE, ANGELISSIMA, CHIVAS

Encabezó la reestructuración financiera en las empresas del grupo, invirtió en el desarrollo de nuevos productos y mercados como Brasil, impulsó la marca de cosméticos y cuidado de la piel Angelissima e implementó el proyecto de expansión del grupo: Omni 2018. Entre sus logros está la compra total del club Chivas USA. Desde el año pasado, la empresaria participa en el Programa Girl Up y en el Grupo de Paridad de Género del Foro Económico Mundial (WEF). El Programa para la Igualdad

de Género y Mujeres Líderes del WEF busca reducir 10% la brecha de desigualdad entre hombres y mujeres. A un año de iniciar, ya suma a 63 empresas. La meta es “ambiciosa”, dice Carlos Danel, vicepresidente de Compartamos Banco, que lidera el esfuerzo con Fuentes. Pero puede conseguirse si más compañías se suman. México subió cinco lugares (84) en el Informe Global de Desigualdad de Género 2012, que mide a 135 países. El reto, dice Fuentes, es la discusión y difusión sobre el tema en distintos foros.

**11** MÓNICA FLORES BARRAGÁN [49] ◆

DIRECTORA GENERAL PARA LATINOAMÉRICA DE MANPOWERGROUP

Desde enero tomó la dirección de 11 países más para sumar 18 que representan 30% de las ventas del continente. Dice que sus retos son eliminar fronteras de movilidad de talento en América Latina, promover la inclusión y trabajar con instituciones educativas para la formación de competencias.

**12** SIMONA VISZTOVÀ [46] ▲ 2

VICEPRESIDENTA SENIOR Y DIRECTORA GENERAL DE ESPECIALIZADOS DE WALMART MÉXICO Y CENTROAMÉRICA [SAM'S, SUBURBIA Y VIPS].

Define las estrategias operativas y comerciales, las de negociación con proveedores y las relacionadas con las variantes de venta, gastos, ingresos y utilidades. Encabeza la división de restaurantes Vips, que desde junio está en venta y en proceso de escuchar ofertas.

**18** MARÍA DEL PILAR PÉREZ FERNÁNDEZ [56] ▲ 4

VICEPRESIDENTA REGIONAL NESTLÉ NUTRICIÓN EN NESTLÉ MÉXICO

Desde hace tres años, lidera el negocio de nutrición infantil en 30 países de Latinoamérica Norte, que genera 25% de la categoría en el mundo. En 2012, su área creció a doble dígito e incrementó la participación de todas las categorías a su cargo. Publicó el libro *Mujeres talentosas de Alta Dirección*.

**19** MARÍA DEL ROCÍO PALAFOX MORALES [44] ◆

CFO PARA MÉXICO, CENTRO AMÉRICA Y CARIBE DE GE

Coordina las estrategias para aumentar la rentabilidad del negocio y construir relaciones con socios, inversionistas y gobiernos. Un ejemplo es la creación del modelo de financiamiento de alumbrado público para ventas a municipios. Entre otras cosas, implementó un nuevo sistema financiero (ERP) en la región.

**20** MARISOL VÁZQUEZ-MELLADO [47] ▲ 1

DIRECTORA DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN DE GRUPO KUO

Lideró el refinanciamiento de deuda de Kuo. Colocó un bono de 325 mdd en el mercado internacional. Así, aumentó el plazo de vencimiento en cinco años y generó ahorros de 3.5%. Este año, implementó Normas Internacionales de Información Financiera y participó en varias adquisiciones de la firma.



**21** MAYELA DE LA PAZ RINCÓN DE VELASCO [52] ▲  
2

DIRECTORA CORPORATIVA DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN DE BIO PAPPET

Sus retos de 2012 fueron coordinar la reestructuración financiera de la empresa, reducir la deuda de la firma — bajó de 1,100 MDD en 2002 a 158 MDD al cierre de 2012— e implementar las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS).

**23** CARLA JUAN CHELALA [42] ▲  
3

DIRECTORA GENERAL DE MERCADOTECNIA Y CRM DE GRUPO FINANCIERO BANORTE IXE

Desarrolla estrategias e implementación de campañas para todos los productos y servicios del grupo financiero. Está a cargo de la comunicación interna y externa además de la administración de clientes. Participó en la adquisición de Afore Bancomer. Con ello, la Afore XXI Banorte se convirtió en la más importante de México y la tercera de mayor tamaño en Latinoamérica.

**26** ILIANA MARTÍNEZ MARTÍN DEL CAMPO [43] ▲  
5

DIRECTORA JURÍDICA DE GENERAL MOTORS DE MÉXICO

Reduce las demandas de clientes, diseña esquemas de cumplimiento e identifica iniciativas y regulaciones para anticipar impactos en el desempeño de GM. Preside el Comité de Asuntos Legales de la American Chamber of Commerce México y el Comité Jurídico de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA).

**30** MARÍA LUISA FERNÁNDEZ DÍAZ [48] ▲  
11

DIRECTORA CORPORATIVA DE DESARROLLO DE NEGOCIOS SEGUROS DE BANORTE-GENERALI

Lidera la estrategia comercial, soporte a clientes y mercadotecnia de la afore más grande de México. Fue clave en la compra de Banorte de Seguros Banorte Generali y Pensiones Banorte Generali al establecer una nueva cultura organizacional y asegurar la integración de 2,800 asesores financieros.

**22** PATRICIA RAQUEL HEVIA COTO [43] ▲  
2

DIRECTORA DE OPERACIONES DE REGIÓN 9 DE TELCEL

**En 2012, ganó 358,000 clientes de pospago, consolidó la estrategia de servicio al cliente en el sitio web y en aplicaciones para celular, colocó 37 cajeros automáticos en centros de atención a clientes y 68 kioscos Telcel. Así, generó 6.5 millones de transacciones al mes. Abrió 20 centros de servicio técnico y 60 de atención a clientes, un aumento de 12% en los puntos de atención.**

**24** PAULA SANTILLI [49] ▲  
3

DIRECTORA GENERAL DE SABRITAS DE PEPSICO MÉXICO

Es responsable de mantener Sabritas y otras marcas de botanas en el *top of mind* de los mexicanos. Su campaña de reposicionamiento de Sabritas tuvo impacto internacional y en 2012 llegó a España y Portugal. Forma parte del Comité Ejecutivo de PepsiCo México.

**25** MARÍA ELENA GALLEGO DE RIGOLI [53] ↻

PRESIDENTA DEL GRUPO SONITRONIES DE COLLECTRON INTERNATIONAL MANAGEMENT

Dirige 30 empresas industriales, 50% son aeroespaciales y el resto, de equipo médico, militar, tecnologías de la información y autopartes. Asesora empresas para arrancar y desarrollar operaciones de maquila en Sonora. Es miembro de la Cámara de Comercio de Sonora y de la Asociación Estatal de Maquiladoras. **[Ver perfil P. 118]**

**27** NORA VILLAFUERTE GARZA [56] ▲  
2

VICEPRESIDENTA DE RECURSOS HUMANOS DE NESTLÉ MÉXICO

Sus prácticas son utilizadas internacionalmente como referencia a nivel corporativo. Es miembro del comité de dirección y representante legal de la compañía. La ejecutiva ha diseñado seis esquemas de incentivos vinculados al desempeño y a los resultados del negocio.

**28** LAURA PEREA ROMERO [43] ▲  
2

DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DE GE

Desde diciembre tiene funciones en Latinoamérica, lo que la hace responsable de 315 profesionistas de recursos humanos ubicados en seis países. En México, sus decisiones impactan a 10,600 empleados de 21 sitios de manufactura, 11 centros de servicio, un centro de diseño de Ingeniería, oficinas comerciales y corporativas. Es miembro del consejo ejecutivo de la Asociación Mexicana de Directores de Recursos Humanos (AMERDIRH).

**29** MARTHA SOLEDAD RODRÍGUEZ RICO [58] ▲  
4

DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE GRUPO CEMENTOS DE CHIHUAHUA

En 2012, coordinó el refinanciamiento de la deuda del Grupo por un monto de 510 MDD mediante dos transacciones, una colocación de bonos en los mercados internacionales de deuda por 260 MDD (con una sobredemanda de 4.6 veces) y un crédito sindicado por 250 MDD en el que participaron 11 bancos nacionales y extranjeros.

**311%** aumentó la utilidad neta de la empresa en 2012.





**31** ANA SUSANA CANDINI SÁNCHEZ [45] ▲  
3

VICEPRESIDENTA DE OPERACIÓN DE NEGOCIOS Y PLANEACIÓN DE NEXTEL MÉXICO

La manera en que la ejecutiva hace planeación a largo plazo e implementación de herramientas de inteligencia fue replicada a otras oficinas de la compañía en otros países. Lidera la estrategia de retención de clientes con una de las tasas más bajas de desactivaciones del mercado.

**80%**  
redujo tiempos de operación.

**32** MARISOL GONZÁLEZ ORTEGA ROQUE [36] ▲  
3

DIRECTORA LEGAL DE FORD DE MÉXICO

Implementó un sistema de protección de datos personales y preside un comité que asegura su funcionamiento. Representa a Canadá, México y Sudamérica en la centralización de contratos de la región. Fomentó la firma de contratos para utilizar energía alterna en instalaciones y plantas, un ahorro de 1.5 a 3 MDD anuales. Su función es prevenir riesgos y contingencias innecesarias.

**33** CRISTINA HERNÁNDEZ BETANCOURT [45] ▲  
2

VICEPRESIDENTA EJECUTIVA DE RECURSOS HUMANOS DE AXA SEGUROS

Fue promovida como la cabeza mundial de RH para AXA Global Direct, firma de ventas directas al consumidor. Mantuvo a México con el mejor índice de confianza a nivel global, logró que varias de las prácticas de RH en México fueran replicadas en otras entidades y oficinas del Grupo, y ganó un premio interno por el programa de bienestar, salud y prevención para empleados.

**34** ANA MARÍA OLABUENAGA MARTÍN [53] ▲  
2

PRESIDENTA Y DIRECTORA GENERAL DE OLABUENAGA CHEMISTRI

Galardonada con cinco EFFIES a la efectividad publicitaria y el Grand Prix 2012 a la campaña más efectiva del país (galletas Marías, de Gamesa), la ejecutiva posiciona su agencia entre las cinco mejores del país.

**37** SANDRA SÁNCHEZ Y OLDENHAGE [43] ▲  
2

PRESIDENTA Y DIRECTORA GENERAL DE AMGEN MÉXICO

Es la única directora general en la industria farmacéutica y preside la Asociación Mexicana de Industrias de Investigación Farmacéutica. Obtuvo la inclusión del 75% de los productos de Amgen en el Cuadro Básico del Consejo de Salubridad General.

[Ver perfil P. 122]

**35** LUCÍA DOURRITZAGUE SAN ROMÁN [54] ▲  
1

VICEPRESIDENTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE COCA-COLA DE MÉXICO

Contribuyó en la planeación estratégica de expansión a la categoría de lácteos tras la adquisición de Santa Clara. Desarrolla un programa de comunicación para compartir la visión del negocio a los 93,000 empleados del sistema. Alinea la estrategia de desarrollo de talento femenino en posiciones de liderazgo en Latinoamérica.

**12%** representa México de las ventas mundiales de la compañía.

**38** AMÉRICA TARACIDO BEREÁ [53] ▲  
2

VICEPRESIDENTA DE FINANZAS DE SMURFIT KAPPA CARTÓN Y PAPEL DE MÉXICO

**Coordina la dictaminación fiscal y financiera de las cinco empresas del grupo. Su diseño e implementación de planes financieros y generación de efectivo contribuyeron a romper el récord de utilidades en el ejercicio 2012.**

**36** MARINA BELLINI [40] ★

VICEPRESIDENTA DE TECNOLOGÍA Y SERVICIOS COMPARTIDOS DE GRUPO MODELO-AB INBEV

Llegó de Brasil como responsable de la integración de Grupo Modelo a la cultura de AB InBev en el área tecnológica. Lidera dos áreas nuevas: Big Data Analytics y Conexión 24x7, que busca garantizar la comunicación entre empleados y proveedores.

LILIA IVONNE HERNÁNDEZ GARCÍA [58] ▼  
2

DIRECTORA EJECUTIVA DE RECURSOS HUMANOS DE METLIFE MÉXICO

Desarrolló planes de carrera para personal sindicalizado. Retuvo a 90% de los empleados que fueron buscados por sus competidores. Lidera las prácticas de intercambio de talento regional y global en MetLife.

ANTONIA GUTIÉRREZ PEDROZA [59] ▲  
4

DIRECTORA GENERAL DE AMERICAN AIRLINES

Concretó la apertura de tres nuevos vuelos entre ciudades de México y Dallas, sumando 20 en total. Da servicio a 170,000 pasajeros adicionales en 1,564 vuelos. Desarrolla la estrategia para incrementar el factor de ocupación de las nuevas rutasy así sortear las variaciones en el tipo de cambio y la desaceleración económica que impactan la operación.



**41** **SOFÍA BONNET** ★  
JAIMES (49)

DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DE IBM MÉXICO

Aumentó 75% la plantilla de IBM México en menos de tres años. Personas de hasta 17 países trabajan en los proyectos de la compañía. Su reto es integrarlas culturalmente. Maneja el portafolio de cursos de la empresa con un total de 33,000 participantes en 2012. Incrementar el número de mujeres en posiciones de liderazgo es el desafío de su cargo.

**44** **FERNANDA** ▲  
VIZARRA VIZARRA (37) 3

DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DE JABIL CIRCUIT DE MÉXICO

Contrata entre 150 y 200 personas a la semana en zonas donde es complicado localizar talento especializado, como Ameca, Tala, El Arenal y Amatitán, en Jalisco. Su desafío es la retención de talento, dice. Sin embargo, mantuvo 80% del personal con contrato permanente. Sus reconocimientos incluyen el Premio Nacional del Trabajo y el Modelo de Equidad de Género. Creó un programa de inclusión de débiles visuales.

**47** **MÓNICA GIOVANNA** ★  
TOBAR (42)

VICEPRESIDENTA DE RECURSOS HUMANOS DE WALMART MÉXICO Y CENTROAMÉRICA

Ingresó a Walmart como jefa de personal de una tienda y el año pasado fue nombrada vicepresidenta de Recursos Humanos en una de las regiones de mayor peso para el corporativo fuera de Estados Unidos. Afirmar que la diversidad y la inclusión no son una moda sino parte de la filosofía de la empresa. La firma tiene un índice de compromiso de mujeres.

**42** **CARMELA RIVERO** ▲  
JIMÉNEZ (58) 3

VICEPRESIDENTA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE PEPSICO AMÉRICA LATINA

En medio de la consolidación de los competidores en la industria lechera de México, lanzó leches saborizadas de avena y atole. El Centro de Innovación en Horneado —situado en Monterrey y que está vinculado con universidades locales y centros de investigación— desarrollará más de 100 proyectos anuales de productos de exportación.

**45** **MARÍA ISABEL SÁNCHEZ** ▲  
MIERES (41) 3

VICEPRESIDENTA DE MERCADOTECNIA DE LA DIVISIÓN ALIMENTOS DE UNILEVER DE MÉXICO

**Es responsable del plan de crecimiento en ventas y participación de mercado de las marcas de alimentos, que representan 66% del negocio. En total, las categorías a su cargo ganaron 30 puntos base en el último periodo. Sus estrategias de defensa para Knorr, la marca más importante en ventas y rentabilidad, la llevaron a ser co-chairman de la categoría de caldos sazonadores y margarinas para América.**

**48** **MARÍA EUGENIA SANTIAGO** ★  
ECHANDI (43)

DIRECTORA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA, MÉXICO, LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE PARA MARCAS NISSAN E INFINITI

Creó un hub de Comunicación para México, Latinoamérica y el Caribe, que lidera desde México hacia 38 países. Es miembro del comité ejecutivo de Nissan Mexicana, Latinoamérica y el Caribe, entre otros. Lideró la comunicación de la planta de Aguascalientes 2, la inversión privada más relevante de los últimos años (2,000 MDD).

**43** **ALINE CLAVELLINA** ▲  
GONZÁLEZ (44) 3

VICEPRESIDENTA DE MARKETING DE BARCEL

La categoría de botanas saladas representa 15% de las ventas totales de Grupo Bimbo. El mayor desafío de la ejecutiva ha sido competir frente a Sabritas, "un líder de mercado con más de 30 años de presencia en México y de clase mundial". Además, añade, el sector enfrenta el difícil reto de seguir creciendo en forma ética ante la obesidad infantil".



**46** **MÓNICA LOAIZA** ▲  
MATEOS (52) 8

VICEPRESIDENTA DE AUDITORÍA CORPORATIVA DE WALMART MÉXICO Y CENTROAMÉRICA

En 2012, su carrera enfrentó retos significativos ante los supuestos actos de soborno de los que la filial mexicana fue acusada. Su prioridad fue motivar y unir a su equipo para trabajar conjuntamente en acciones correctivas que mitigaron los riesgos más importantes y, posteriormente, en una serie de herramientas preventivas de monitoreo y apego a altos estándares de control y gestión de riesgos.

**50** **AURORA CERVANTES** 1  
MARTÍNEZ (48) ▼

DIRECTORA EJECUTIVA JURÍDICA DE METLIFE MÉXICO

Fortalece el control de juicios y relaciones contractuales con los socios del negocio de la compañía. En 2012, continuó con la conservación y apertura de negocios del sector público: participó en 423 licitaciones de los gobiernos federal y local. Es miembro del Comité Ejecutivo Jurídico de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS).

**49** **MIREILLE PAASEN** ★  
[41]

DIRECTORA DE CANALES Y TECNOLOGÍA DE XEROX MEXICANA

Incrementó 12% los canales de distribución de la empresa en México. "Esto permitirá, en un mediano plazo, aumentar nuestros ingresos y presencia en el mercado de oficina", señala. El reto es encontrar canales para los equipos de impresión.

**150 MDD** de ganancias aportó la gestión de la ejecutiva en 2012, según la firma.



## Otras 50 mujeres poderosas

Conoce al medio centenar de ejecutivas que pronto podría integrarse a la primera parte del ranking.

EJECUTIVA	EMPRESA	PUESTO
51 María de Lourdes Muñoz Marín	Nestlé México	Vicepresidenta de Refrigerados
52 Xiomara Martín Matos	Unilever de México	Consumer & Marketing Insights Director For Mexico, Caribbean & Middle Americas
53 Adriana Padilla Amámbile	Natura Laboratorios	CEO Natura Laboratorios
54 Angélica M. Ledezma	3M México	Directora de Safety & Graphics [Seguridad y Gráficos]
55 Heidy H. Fernández Piña	Unilever de México	Dirección Comercial Helados & Margarinas
56 María Clara Esguerra Umaña	Nestlé México	Vicepresidenta de Supply Chain de Grupo Nestlé México
57 Lourdes Quiroz Sánchez	Hewlett-Packard México	Directora de la Unidad de Negocios de Consumo
58 Gabriela Dávila Loaiza	Pfizer	Directora de Investigación Clínica de México, Centro América, Caribe y Puerto Rico
59 Diana Noemí Wright Rebolledo	Seguros Monterrey New York Life	Directora ejecutiva de Operaciones
60 Silvia L. Dávila Kreimerman	Mars Mexico	Vicepresidenta de Estrategia de Marca y directora general de Mars PetCare México
61 Marcela Echeverría Ramírez	Consortio ARA	Directora corporativa de Capital Humano
62 Laura Tapia Navarro	P&G México	Directora de Mercadotecnia-Marketing Capabilities LATAM
63 Ingrid Valery Motta Miranda	Samsung Electronics México	Apps, Digital and Corporate Communication Director
64 Ivonne Mijangos Puig	Grupo Financiero HSBC	Directora divisional Zona Centro
65 Yvonne Rosslenbroich	Daimler Financial Services México	Presidenta y directora general
66 Elsa María Vizcarra Gastélum	Grupo Televisa	Vicepresidenta de Programación
67 Guadalupe Phillips Margain	Grupo Televisa	Vicepresidenta de Finanzas y Riesgos
68 Mónica Soto Pérez	Mondelez International México	Directora legal y Compliance
69 Claudia Castro Martínez	Nextel México	Vicepresidenta de Operaciones para Atención a Clientes
70 María del Carmen Rotter Alday	Grupo Televisa	Directora general de Televisa Consumer Products
71 Laura Tamayo Laris	Coca-Cola de México	Vicepresidenta de Asuntos Públicos y Comunicación Corporativa
72 Ma. Rosa Elvira Casillas González	Lexmark International México	Gerente general de Lexmark International México
73 Rosa María Morales Rojas	Qualitas Compañía de Seguros	Directora Latinoamérica
74 Ma. Yolanda Cervantes Apolinar	GlaxoSmithKline	Directora médica de Vacunas
75 Patricia Faci Villalobos	MSD México	Directora ejecutiva de Estrategia y Desarrollo de Negocios
76 Suany Orrego Carvajal	Novartis México	Primary Care Head
77 Natalia de Greiff Cadavid	IBM México-Latinoamérica	Directora de Technical Support Services [TSS] Sales Latinoamérica
78 Diana Gómez Herman	Unisys México	Vicepresidenta & directora general
79 Rosa María García Ocampo	Grupo Televisa	Productora ejecutiva de Telenovelas y directora de Innovación
80 Mayra González Velasco	Nissan North America Inc.	Dealer Network Development and Customer Quality Strategy Director for Americas
81 Cristina Ruiz de Velasco Alcayaga	Nextel de México	Vicepresidenta de Relaciones Institucionales y Comunicación
82 Roxana Penagos Reséndiz	Coca-Cola de México	Vicepresidenta jurídica
83 Alicia Galván Candiani	Sanofi Aventis de México	Directora médica
84 Martha Patricia Herrera González	Cemex	Directora global de Responsabilidad Social Corporativa
85 Ana Paula Nacif Siliceo	IBM México	Directora de Marketing, Comunicaciones, Relaciones con Universidades y Resp. Social
86 Gabriela Warkentin de la Mora	Grupo Televisa	Directora de W Radio de Televisa Radio
87 Alba Medina Flores	Grupo Fame	Vicepresidenta
88 Erika Elizabeth Díaz Villafranca	The Home Depot México	Directora de Mercadotecnia y Relaciones Públicas
89 Ma. de Lourdes Castañeda Cañas	Unilever de México	Director Customer Development Unilever de México
90 Claudia Algorri Guzmán	Mondelez International México	Directora de Asuntos Corporativos y de Gobierno
91 Claudia Márquez	Nissan Mexicana	Directora de Marketing para México, Latinoamérica y Caribe
92 Linda Shore Hassan	Shore Consulting Group	Presidenta y directora general
93 Mildred Villegas Sojo	Unilever de México	Directora de Finanzas para Foodsolutions Norte de Latinoamérica
94 Ma. del Pilar García Pichardo	Oracle	Sales Vice President Systems Latinoamérica
95 Karen Ovseyevitz Schabes	Porter Novelli	Presidenta para América Latina
96 Cynthia Mirella Arredondo Rodríguez	ArcelorMittal México	Directora de Recursos Humanos y Servicios al Personal
97 Lydia Álvarez Marina	Grupo Procsa	Directora general
98 Carla Orieta Carrillo Mayagoitia	DHL Express México	Vicepresidenta de Transformación Financiera Americas
99 Gabriela Mónica González Villarreal	Grupo Televisa	Vicepresidenta de Mercadotecnia y Servicios de Comercialización
100 Claudia Jañez Sánchez	DuPont México	Directora jurídica y Asuntos Gubernamentales, DuPont México, CA & Caribe

### 2 ENCUESTA DE SALARIOS DE HAYGROUP

La consultora HayGroup ayuda en el proceso al asignar la mediana de los puntajes de compensación de acuerdo con sus bases de datos. Éste es el punto de partida de la evaluación.

### 3 AJUSTES

El valor de inicio de compensación se ajusta de acuerdo con la empresa donde se desempeña cada candidata, su trayectoria, estudios y posgrados y otras responsabilidades que tenga dentro de la organización, así como por otras actividades fuera de ella, como asociaciones, distinciones y otros nombramientos.

### 4 RANKING FINAL

Es el resultado de ordenar, de mayor, a menor, la compensación total ajustada. La posición ocupada en el ranking puede variar por muchas razones, entre las que destacan el ingreso o la salida de ejecutivas, la variación de los salarios ejecutivos, la calidad de la información entregada por las ejecutivas y el contexto en que se desarrolló la empresa.

## METODOLOGÍA PASO A PASO

- 1 El ranking de 'Las 50 Mujeres más Poderosas de México' en los negocios se elabora sobre la compensación total que una ejecutiva podría recibir en la posición que ocupa. Participan ejecutivas con cargos de alta dirección en México. Envía comentarios y nombres de candidatas para 2014 a [inteligencia@expansion.com.mx](mailto:inteligencia@expansion.com.mx).



# Sin avances

Expansión pidió por segunda vez a sus lectores que evaluaran los principales aspectos que determinan el índice de equidad de género empresarial. En una escala de 10, muy equitativo, y 0, nada equitativo, este año, las empresas obtienen **6.6 puntos**, incluso menos que el año anterior.

2013 ☺ Lo mejor evaluado

☹ Lo peor evaluado

MENOR EQUIDAD DE GÉNERO

MAYOR EQUIDAD DE GÉNERO

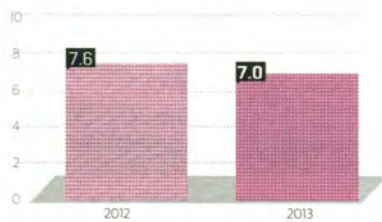


ÍNDICE GENERAL



## EL ÍNDICE GENERAL ESTÁ COMPUESTO POR LOS SIGUIENTES SEIS SUBÍNDICES, ÉSTA ES LA EVALUACIÓN DE CADA UNO DE ELLOS:

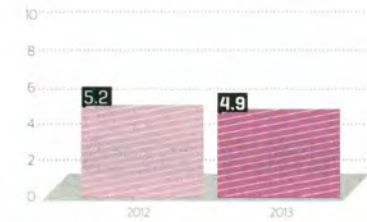
### 1 Prácticas no discriminatorias de reclutamiento y selección.



1 ☺ Pocas empresas piden pruebas de embarazo o de VIH. **9.3**

2 ☹ Pero muchas aún buscan, deliberadamente, personas solteras o casadas. **3.5**

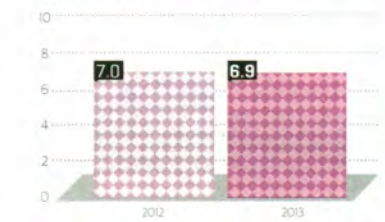
### 2 Sensibilidad de la empresa ante la importancia de la equidad de género.



1 ☺ La alta dirección de la empresa considera la equidad de género un tema importante para la organización. **6.3**

2 ☹ Pero no hay programas de promoción relacionados con la equidad de género. **3.5**

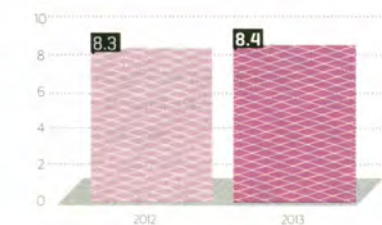
### 3 Igualdad de oportunidades de desarrollo y compensaciones entre hombres y mujeres.



1 ☺ A posiciones y capacidades iguales, hombres y mujeres tienen igual salario. **7.8**

2 ☹ Sin embargo, pocas mujeres llegan a puestos directivos. **4.3**

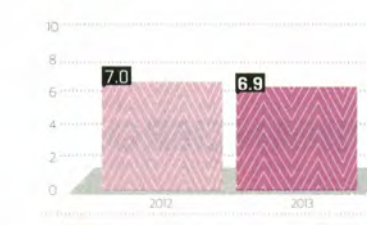
### 4 Ambiente laboral adecuado a las diferencias y reconocimiento igualitario.



1 ☺ Ambas variables fueron bien evaluadas: Compañerismo entre hombres y mujeres. **8.6**

2 ☺ Reconocimiento igualitario entre hombres y mujeres. **8.2**

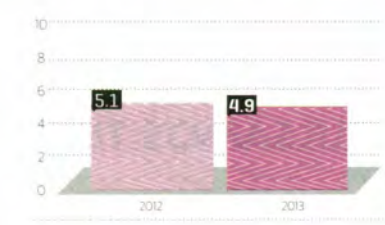
### 5 Programas de capacitación y desarrollo incluyentes y participativos para ejecutivas.



1 ☺ Posibilidades de acceder a programas de capacitación igualitarios entre hombres y mujeres. **8.8**

2 ☹ Pocos programas para incrementar la presencia de mujeres en puestos claves. **2.5**

### 6 Balance de vida, esquemas flexibles y trabajo fuera de horario.



1 ☺ La empresa respeta los horarios de entrada y salida de los empleados. **6.9**

2 ☹ Los lectores consideran que los permisos por maternidad reducen las oportunidades de promoción de ejecutivas. **2.7**

## METODOLOGÍA

En la segunda encuesta de equidad de género en las empresas de México, Expansión obtuvo 409 respuestas de sus lectores. La encuesta se construyó con los lineamientos del Modelo de Equidad de Género (MEG), del Instituto Nacional de las Mujeres, que considera las prácticas de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, oportunidades y compensaciones, balance de vida, ambiente laboral y sensibilización en equidad de género. Los resultados miden la equidad de género en las empresas y son presentados con un **índice global** y de cada una de las prácticas anteriormente mencionadas. Cuando el índice es más cercano a 10 existe mayor equidad de género empresarial.







# La COO convence a Wall Street

**SHERYL SANDBERG LE DA  
LA VUELTA A FACEBOOK  
CON UN PLAN QUE YA  
FUNCIONA EN MÉXICO.**

POR ALEJANDRO ÁNGELES Y DIEGO GRAGLIA

FOTO: GILBERTO CONTRERAS

**E**l jueves 25 de julio es un buen día para visitar el campus de Facebook en Menlo Park, California. Con sus edificios de colores, callecitas señalizadas como en un pueblo de juguete, heladería gratis y nulo código de vestimenta, el predio que supo ser la sede de Sun Microsystems es un lugar donde abunda el buen humor.

Esta vez, sin embargo, hay un motivo concreto de negocios para el optimismo.

La empresa fundada por Mark Zuckerberg acaba de presentar una muy buena hoja de resultados del segundo trimestre. Vendió 1,810 millones de dólares (MDD), 53% más que un año atrás. El 88% de sus ingresos fueron por publicidad y, lo más importante, 41% de las ventas publicitarias —656 MDD— fueron a usuarios móviles. Luego del trauma de su salida a la bolsa tecnológica Nasdaq en mayo de 2012, por primera vez



la acción comienza a acercarse a los 38 dólares que habían sido la meta inicial.

Mientras la COO Sheryl Sandberg se apresta a conversar con *Expansión*, la acción acaba de cerrar en Nueva York a 34.36 dólares, tras empezar el día a 26.51. Diez días después, al cierre de esta edición, superará la cifra mágica de 38 dólares.

Por currículum, Sandberg no es la típica ejecutiva *techie* de Silicon Valley. Fue consultora de *management* y trabajó en el Banco Mundial con el legendario Larry Summers. Éste también fue su director de tesis en Harvard y su jefe como secretario del Tesoro.

Sandberg luego supervisó ventas globales en Google. Ahora, como jefa de operaciones, es quien está a cargo de generar ingresos y supervisar la estrategia de ventas y productos de Facebook. Así que hoy, cuando los accionistas y los analistas comienzan a ver que la empresa puede generar los rendimientos esperados, debe ser un buen día para ella.

“Sí, me siento bien”, dice sonriente Sandberg, al llegar, apurada y tarde, a una sala de reuniones que queda enfrente del taller de bicicletas del campus.

El cambio fue la estrategia Mobile First lanzada el año pasado, luego de que Facebook sufrió críticas por no estar lista para el mundo de los *smartphones*.

“La gente dice que el punto de inflexión de la compañía fue cuando salimos a Bolsa. Ése no fue el punto de inflexión, el punto de inflexión fue la transición a celulares —explica—. Esta compañía nació como una compañía para computadoras. Mark dice que, si hubiéramos arrancado apenas unos años después, seríamos una compañía para celulares”.

“Ahora, hacemos todos nuestros productos primero para celular”.

“

Nuestra estrategia se llama Mobile First y, con ello, queremos crecer más en celulares, que más gente comparta y se conecte, y queremos monetizarlo”.

**SHERYL  
SANDBERG**  
COO DE  
FACEBOOK.

#### DE RED SOCIAL A PLATAFORMA PUBLICITARIA

Facebook también evoluciona en la misma definición de lo que es. La red social más grande del mundo hace tiempo superó los 1,000 millones de usuarios —ya son 1,150 millones— y ahora busca llegar a 2,000.

Pero parece que la cifra que más interesa divulgar a sus portavoces es la de anunciantes: Facebook acaba de llegar a un millón.

Claro que esto incluye tanto a grandes anunciantes como a los pequeños negocios que gastan desde 5 dólares para hacer llegar uno de sus posts a usuarios que no les dieron *‘Like’*. La empresa no informa cuántos en ese millón son grandes anunciantes.

Los anunciantes —recordemos, 88% de los ingresos de la firma— son la nueva obsesión de los programadores en el campus cuyo domicilio oficial es 1 Hac-



## LA REVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO

**Sheryl Sandberg** no inventó la frase *‘lean in’* (aventarse, involucrarse), pero la aplicó al mundo de los negocios con una gran repercusión al titular así su libro. “Aviéntense”, es lo que les dice a las mujeres profesionales la ex directiva de Google, que formó en esa compañía un grupo de apoyo a las mujeres junto con su entonces compañera y hoy CEO de Yahoo!, Marissa Mayer.

Sandberg —casada, dos hijos— dice que los hombres tienen un rol clave en promover a las mujeres mediante la mentoría y el apoyo en la oficina —y ayudando a sus esposas en casa—. Pero, añade, las mujeres deben superar sus propios bloqueos y tener una revolución interna: la de atreverse a levantar la mano (y dejarla levantada), sentarse en primera fila, levantar la voz.

La edición en español para América Latina —que, revela Sandberg, se postergó a la espera de la publicación de este reportaje— incluirá un prólogo de Michelle Bachelet, quien busca volver a ser la presidenta de Chile.

**Eres la directora de operaciones de una compañía muy observada en Wall Street. ¿Cómo manejas la atención sobre la empresa junto con la reacción**



ker Way. “Los anunciantes también son usuarios”, reza un cartel azul claro pegado en las paredes de las grandes salas de trabajo (no hay oficinas privadas, ni siquiera para Zuckerberg ni Sandberg).

“Facebook no fue creada para ser una empresa, fue creada como una herramienta para comunicar a la gente. Por eso, monetizar era (sólo) una opción”, dice Tim Rathschmidt, responsable de Comunicaciones de productos para anunciantes. “Hacíamos productos para los usuarios y luego buscábamos cómo monetizarlos. Ahora, como una empresa más madura, lo vemos más como una plataforma de mercadotecnia y una oportunidad para los mercadólogos”.

“Es la maduración de una compañía que sólo tiene cinco años”.

Dieciocho millones de cuentas de Facebook son de negocios pequeños y Sandberg quiere que se vayan sumando a ese millón que ya gasta dinero en la plataforma. “Sheryl dice que los pequeños negocios son el Santo Grial de internet”, comenta Elisabeth Diana, vocera de Facebook sobre pequeñas empresas.

Una de las principales metas que tienen los programadores en este momento es simplificar las herramientas para anunciantes. Y, por supuesto, Facebook les quiere promocionar la ventaja de que anunciarse en su plataforma es una manera instantánea de tener una estrategia para celulares.

### EQUIPO MEXICANO

Comunicar estos mensajes a las empresas es una de las misiones que Sandberg les fijó a sus oficinas en 40 países, como la que abrió en México en noviembre. Ya tiene 12 empleados, mayormente ocupados en vender y liderados por Jorge Ruiz Escamilla, veterano de Yahoo!, Google México y Televisa Interactive Media.

Aunque la inmensa mayoría de los clientes publicitarios de Facebook se gasta apenas un puñado de dólares en promover un enlace, una foto de su producto o simplemente diciendo “aquí estoy”, hay otras, más grandes, que también ven valor en las herramientas de la empresa.

Por ejemplo, según voceros de The Fan Machine, una firma que nació para ayudar a sus clientes a ganar presencia en Facebook, una campaña de Converse generó más de 50,000 “likes” a las fotos de modelos nuevos y de producción artesanal. “Eso se traduce en ventas reales”, dice Carlos Cohen, gerente de la firma.

Sol Arnedo, gerente para México de ADTZ, otra compañía nacida para hacer negocios dentro de Face-

### que causó el libro? ¿Es como un segundo empleo?

Facebook siempre es lo primero y mi trabajo aquí también. El libro es un proyecto que me apasiona, que se fue dando muy despacio a lo largo de muchos años. Lo escribí con la ayuda de una investigadora y una escritora de tiempo completo. Es una compilación de cosas que dije antes y pensé por mucho tiempo.

También creo que ambos temas están vinculados. Al principio y al final, las mujeres son un tema económico para cualquier país y compañía del mundo. Si observas el PIB, cómo crece y de dónde viene, el ingreso de las mujeres a la fuerza laboral es un motor del crecimiento del PIB. La habilidad para que las economías y las empresas crezcan refleja lo buena o fuerte que es nuestra fuerza laboral.

Warren Buffett, famosa y generosamente, dijo que le va bien porque sólo compite con la mitad de la población. Cuando buscamos liderazgo, sólo lo hacemos con la mitad de la población. No hay un solo país del mundo, México, Estados Unidos ni ningún otro, que no tengan al menos 95% de sus compañías manejadas por hombres. Hasta que no lo cambiemos, no estaremos usando todo el potencial de la población. Cuando lo hagamos, nuestro desempeño mejorará. Éste es un tema fundamental para toda compañía, así como para cualquier hombre y mujer.

### Sólo un pequeño porcentaje de 'Las 500 Empresas' de Expansión es manejado por mujeres.

Menos de 2%.

### ¿Qué deben hacer los hombres ante esa cifra?

Es algo importante. Para que cambie, no sólo depende de las mujeres, sino también de los hombres. Es nuestra responsabilidad y la de las empresas hablar abiertamente sobre género. Lo que *Lean In* trata de hacer es tener una conversación abierta y honesta sobre género. Sabemos que perdemos mujeres de alto potencial, sea en la fuerza de trabajo o en la maternidad, pero no hablamos de eso.

Nadie nos dice: “¿Cómo te ayudo? El día que quieras tener niños, ven y platica conmigo para que te ayude a planearlo”. Nunca nos lo dicen en el trabajo y nos dejan lidiar con ello por nuestra cuenta. Eso no funciona.

Dejamos que las mujeres encuentren solas a sus propios mentores. Hay un capítulo en mi libro que se llama “¿Eres mi mentor?”. Las mujeres saben que deben tener un mentor o patrocinador en su carrera y también saben que no los tienen en la misma cantidad que los hombres. Pero en lugar de forzarlas a obtener la ayuda que necesitan, cada compañía debe dárselas.





**Hackers.** La cultura de Facebook anima a la creatividad. Pero ahora se concentra tanto en crear productos para anunciantes como experiencias para los usuarios.

book, dice que para que una marca funcione en el colectivo y la masa de este sitio, debe invertir por lo menos 30,000 pesos.

Pero si lo que la marca desea es una campaña grande, dirigida a usuarios de alto poder adquisitivo y que sean influyentes (Facebook tiene herramientas para medir y vender todo esto a sus clientes), la inversión debe superar los 100,000 pesos, dice Ariane Rivera, de Digilant, una firma que mide el performance de las campañas en línea.

“Cada usuario deja dinero”, dice Sandberg y enfatiza que el futuro del negocio (tanto de Facebook como de internet en general) es vender publicidad por 5 dólares o menos.

“Nuestro producto tiene que funcionar para todos”, afirma. “Los mercadólogos quieren buenos anuncios (...) pero, para que funcione, tiene que estar bien dirigido”.

Sandberg dice que para que Facebook funcione para todos sus usuarios (y clientes) debe ofrecer la misma experiencia para todo el mundo. “No hay localización del producto”, explica en referencia a si hay un sabor de Facebook para cada país. “Más bien hay una personalización, pues la página de cada usuario es diferente”.

#### EL FUTURO EN LA MANO (DEL USUARIO)

Ya hay casos de qué hablar en México. Sol Arnedo, de ADTZ, dice que Seat, American Express e Interjet están entre las compañías con mejores campañas en México

Bob Moritz, CEO global de PwC, le pidió a sus 2,700 *partners* que den mentoría y apoyo a tres personas de minorías, incluidas mujeres. Él le da la responsabilidad a la empresa y a los hombres de que ayuden a las mujeres.

También sabemos que a las mujeres no se les presentan las oportunidades en la misma cantidad que a los hombres. Ve a una reunión en cualquier parte del mundo y verás que casi siempre, con el mismo nivel de experiencia, más hombres que mujeres se sientan al frente o al centro de la mesa y no a un lado.

Como hombre, tienes que pedirle a las mujeres que se acerquen y se sienten a la mesa. Decirles: “Tú perteneces aquí y tienes algo que decir”. El hombre tiene un papel muy importante para apoyar a la mujer.

#### Un caso muy citado es el de Carlos Slim, con tres hijos en posiciones de negocios y tres hijas en filantropía y otras causas. ¿Qué le recomiendas?

(Risas) No puedo decirle a nadie qué hacer, pero puedo decir que la gente responde muy bien a las expectativas. En inglés, le decimos a las niñas pequeñas “bossy” (mandonas), en español, también. Nunca usamos esa palabra para un niño, porque se espera que el varón lidere. En cualquier idioma, esa misma palabra se usa de forma despectiva para las niñas pero no para los niños. Así que, la próxima vez, en lugar de decir que nuestra hija es mandona, digamos que tiene capacidades excepcionales de liderazgo ejecutivo.





**Campus.** La sede de Facebook tiene un clima universitario. Todavía se ven logos del antiguo ocupante Sun Microsystems. "Para que no seamos complacientes", dice una portavoz.

y vieron buenas ganancias de promoción de sus marcas en la red social.

"American Express tuvo en una campaña de cinco meses más de 30% de los casi 400 mil 'likes' que acumula desde que abrió su página en Facebook en 2010", dice. La campaña, operada por Mediashare, le permitió a Amex México llegar a ser la tercera marca más popular entre las financieras locales.

Seat, de la mano de Mediacom, consiguió en una campaña de seis meses ser la página número 1 en autos en México, con 833,960 fans, agrega.

Pero fue una campaña de Interjet, manejada por Havas Media Group, la que mejor encarnó el empuje de Facebook en el mundo de la publicidad móvil. Según Arnedo, en unos meses Interjet consiguió 123,271 clics en sus anuncios en Facebook, 762% arriba del objetivo inicial. Además, 80% de los clics vino de celulares. La aerolínea promovió sus nuevos destinos, dio información de descuentos y ofreció una plataforma de compra.

En esta intersección de usuarios móviles, marcas que buscan crecer y crear fidelidad en sus consumidores es donde Facebook quiere insertar su negocio y de paso, crecer sus usuarios en otro "billion".

"Para ello construimos tecnología", dice Sandberg, en referencia a los masivos centros de datos que la empresa tiene en Estados Unidos y en Suecia, donde recién abrió uno.

Esto apuntala la misión corporativa que la COO presentó el año pasado: "Facebook en cada teléfono". El empuje se nota sobre todo en los mercados emergentes, donde la empresa tiene alianzas con fabricantes de celulares y operadores de redes inalámbricas. Es el caso de Nokia, con la que ofrece su *app* Home.

"La gente quiere su Facebook en la mano —dice— y si les decimos: 'En este aparato va Facebook gratis', la gente lo compra... y tiene su red social en sus manos".

Lo cual es algo a considerar. Edwin Wong, director de Investigación de Yahoo!, dice que 71% de los usuarios de teléfonos móviles revisan su celular como su primer y último acto del día.

Por ello, sin dar una meta o cuota específica sobre cuándo los ingresos móviles superarán los de *desktop* —su medio nativo—, Sandberg dice que ese 41% del segundo trimestre es el mejor indicador.

La tirada es, explica, crecer en usuarios, llegar pronto a los siguientes 1,000 millones —incluso sin estar en China— y desarrollar la tecnología para segmentar estas masas en grupos de interés para los clientes que pagan.

"Nuestra estrategia se llama Mobile First y con ello queremos crecer más en celulares, que más gente comparta y se conecte, y queremos monetizarlo —dice—. Queremos construir productos más rápido para usuarios y anunciantes". ■