

LAS TOP CEO DE AMÉRICA LATINA



Son pocas, pero poderosas. El mundo de los altos ejecutivos sigue dominado por los hombres, pero estas 10 mujeres comandan empresas que facturan miles de millones de dólares en toda América Latina. Es el club más exclusivo de ejecutivas: son las CEO de sus compañías. Por segunda vez, **AméricaEconomía** ofrece este ránking que arroja luz sobre el avance y el poder que tienen las mujeres en los negocios de la región.

Ilustraciones por Patricio Otniel



PODER FEMENINO

Son ambiciosas y perseverantes y han sabido abrirse espacio en empresas y sectores que se han considerado “de hombres”, como el automotor o la industria pesada. Llama la atención que dos de las TOP 10 CEO de la región trabajan para la misma multinacional: GM. Una en México, la otra en Brasil.

Aunque la igualdad de género en la alta dirección de las empresas latinoamericanas aún es un horizonte lejano, 10 mujeres son responsables de conducir empresas que en 2009 facturaron más de US\$ 40.000 millones.

Entre las 10 CEO más poderosas de la región, tres se repiten de la versión anterior de este ránking publicado hace tres años: María das Graças Foster (**Petrobras**), Louise Goeser (que dirigía Ford México y ahora está a cargo de Siemens) y Luiza Trajano (Magazine Luiza).

¿Existen coincidencias con las otras siete? La principal es la combinación

entre perseverancia y rigor de sus protagonistas. Graduada en economía, finanzas, ingeniería industrial o química, son expertas en contabilidad o marketing, y todas han hecho carrera desde abajo. La brasileña María das Graças Foster, por ejemplo, entró a **Petrobras** como practicante a los 24 años. Similar es el caso de la estadounidense Grace Lieblein en GM, de la peruana Mariela García en Ferreyros o de la mexicana Carmina Abad en MetLife. Basan su liderazgo en conocer sus compañías y sus sectores al revés y al derecho, y a lo largo del tiempo. Pueden apostar a la empatía con sus empleados, o ser autoritarias y centralizadoras. A

varias no les ha temblado la mano para adoptar decisiones duras, y saben que la meritocracia va aparejada de manejo político.

Ya sea en una multinacional como GM, Siemens o Pepsico, en una gran empresa estatal como **Petrobras** o en empresas familiares de alto crecimiento, el poder está en los detalles y se mide por resultados. Y estas 10 CEO han podido demostrarlo mediante el crecimiento del mercado, la consolidación de negocios, el incremento de márgenes o, simplemente, por enfrentar con éxito el difícil panorama de un año marcado por la peor crisis financiera de las últimas décadas. ■

LAS TOP 10

Las 10 ejecutivas más poderosas de América Latina

Nº	PAIS	NOMBRE	CARGO	VENTAS (en US\$, 2009)
1	Brasil	María das Graças Foster	Directora de Gas y Energía, Petrobras	104.933 millones*
2	México	Grace Lieblein	Presidenta y Directora General de General Motors México	11.485 millones
3	Brasil	Denise Johnson	Presidenta de General Motors Brasil	8.462 millones
4	México	Paula Santilli	Presidenta de Pepsico México	3.187 millones
5	México	Carmina Abad Sánchez	Directora General de MetLife México	2.292 millones
6	México	Nicole Reich de Polignac	Presidenta y CEO de Scotiabank Inverlat México	2.024 millones
7	México	Louise K. Goeser	Presidenta y Directora General de Siemens Mesoamérica	1.589 millones
8	Brasil	Luiza Trajano	Directora de Magazine Luiza	1.579 millones
9	México	Angélica Fuentes Téllez	Presidenta Ejecutiva de Grupo Omnilife-Chivas	1.201 millones
10	Perú	Mariela García	Gerenta General de Ferreyros	765 millones

Fuentes: Las empresas. *No hay datos para las divisiones de Petrobras

María das Graças Foster,
Directora de **Gas** y **Energía**, Petrobras

DURA Y PODEROSA

Perseverancia, rigor técnico y habilidad política explican el ascenso de esta ejecutiva al interior de la mayor empresa de América Latina.

SOLANGE MONTEIRO, SÃO PAULO

El poder al interior de la estatal petrolera de Brasil se distribuye entre seis directores que se reportan directamente al todopoderoso presidente José Sergio Gabrielli. Desde septiembre de 2007 la directora de **Gas** y **Energía** es Marfa das Graças Silva Foster, la primera mujer en llegar tan alto en la mayor empresa del país y la región, un gigante estatal que hasta fines de los años 70 no contrataba a mujeres en cargos de ingeniería.

Para Foster, de 57 años y nacida en Minas Gerais, la explicación es simple: "Lo que **Petrobras** me ha exigido es conocimiento y estar disponible en todo momento", dijo en marzo de este año en una entrevista para el blog de la petrolera. ¿Muy simplista? El que prefiera buscar otros motivos, tiene dos alternativas, que no son excluyentes entre sí.

La complejidad de los negocios que opera una compañía como **Petrobras** es tal, que sólo una persona con un alto grado de competencia técnica puede llegar a la posición que hoy ocupa Foster. Hija de una empleada doméstica y un vendedor, comenzó a trabajar desde los 10 años para ayudar a su familia. Desde los 24 años, cuando esta ingeniera química de la Universidad Federal Fluminense entró a **Petrobras** como estudiante en práctica, ha demostrado la determinación y el rigor adecuados para ascender. Durante el transcurso de su carrera realizó además una maestría en ingeniería nuclear en la Universidad Federal de Rio de Janeiro y un MBA en la Fundación Getúlio Vargas.

Ha pasado por varios puestos en

la compañía estatal, incluyendo directora ejecutiva de Petroquímicos y Fertilizantes, presidenta y directora de relaciones con los inversionistas en Petroquisa (el brazo químico de la empresa) en 2005, y presidenta de **Petrobras** Distribuidora, donde llegó en mayo de 2006, destacándose por organizar el mercado de consumo final de biodiésel. Como ha señalado al blog de la empresa, esta experiencia en el rubro minorista del negocio le demostró que en **Petrobras** "sólo existimos si existe el consumidor; nunca había tenido semejante certeza frente a mis ojos".

En 2007 asumió la dirección ejecutiva de **Gas** y **Energía**. Era un momento crítico para el área, que operaba con números rojos. Era la época en que Brasil vivía la crisis por el abastecimiento de **gas** desde Bolivia, la que impactó la capacidad de generación de las termoeléctricas. Durante la gestión de Foster, **Petrobras** apostó por hacer funcionar las centrales con **petróleo**, invirtiendo además en la construcción de oleoductos y en proyectos de **gas natural** licuado (GNL). "Esto no es llegar y golpear la puerta; se necesita hacer muchas demostraciones para entrar en este mercado", ha dicho Foster.

El resultado es que hoy **Petrobras** tiene planes para doblar su capacidad de generación de **energía eléctrica**, ya sea como proveedora de **gas** o a través de la construcción de usinas o comprando participación en nuevos proyectos a través de remates en bolsa. En números esto significa "un incremento de 7.500 megawatts de generación y 35 millones

de metros cúbicos de **gas natural**", ha declarado la propia ejecutiva.

En enero pasado la división liderada por Foster hizo historia al inaugurar la nueva fase de la planta de Juiz de Fora, la primera generadora eléctrica a base de **etanol** en el mundo. Aunque más caro como combustible, el **etanol** permite un ahorro neto de agua y una reducción significativa de emisiones de óxido de nitrógeno y dióxido de carbono, en comparación con otros combustibles.

La confianza en la mano de Foster es tal que en la revisión del plan de negocios de la empresa estatal, el área dirigida por ella es una de las que más recibieron recursos adicionales, saltando de US\$ 11.700 millones (2009-2013) a US\$ 17.800 millones (2010-2014).

En una empresa del Estado del tamaño de **Petrobras**, ascender no es sólo cuestión de meritocracia. La otra cara del rigor técnico de Foster es su manejo político. Y en ese campo tiene una madrina importante: nada menos que a Dilma Rousseff, la candidata oficialista a la Presidencia de la República (ver artículo en página 62).

Las dos se conocieron en 1999, cuando Rousseff era secretaria de **energía** del estado Rio Grande do Sul y Foster, una de las gerentas del gasoducto Bolivia-Brasil. Cuando Rousseff ocupaba la cartera de **energía** y minas, colocó a Foster como secretaria de **petróleo** y **gas** y coordinadora interministerial del programa de biodiésel. También dio su aval para que Foster ocupase su cargo actual. Semejante cercanía llegó a generar rumores. Desde hace algunos años el nombre Foster es el

Continúa en siguiente hoja

más citado para sustituir a Gabrielli en la presidencia de **Petrobras**.

Para algunos observadores del mercado brasileño, además de empatía, Foster y Dilma comparten un mismo estilo de gestión: son de trato duro y centralizadoras. En entrevistas Foster nunca ha negado tales características, pero también es capaz de reconocer sus propios méritos: es trabajadora y

se rodea de un equipo de profesionales competentes que la acompañan en varios de los cargos que acumula, como presidente de Gaspetro (**Petrobras Gas** S.A.), consejera de administración en TGB (Transportadora Brasileña Gasoducto Brasil-Bolivia AS) y de TAG (Transportadora de **Gas** Asociada AS). Si su mentora triunfara en las elecciones presidenciales en octubre,

nadie sabe cuál será el límite en el horizonte de Foster.

Es más que probable que a ella le importen poco los rumores sobre su cercanía política con Rousseff. Otra característica de esta profesional curtida entre la ingeniería de aguas profundas y los ambientes hostiles de la Amazonía es su concentración. ¿Tecnócrata o política? Marque "todas las anteriores". ■



Grace Lieblein,
Directora General de General Motors México

CON LA MARCA EN LA SANGRE

General Motors apostó por una profesional criada en su seno para impulsar su atribulada filial

DAVID SANTA CRUZ, CIUDAD DE MÉXICO

Pocos envidiaban a Grace Lieblein a fines de 2008. No sólo se hacía cargo de una empresa colosal (está en el lugar 32 en el ranking de Las 500 Mayores Empresas de América Latina de **AméricaEconomía**) en un sector tradicionalmente masculino. Además, General Motors se acogía en Estados Unidos a las leyes de bancarrota y las ventas caían en picada debido a la recesión. Lieblein debió tomar las riendas con mano firme. De inmediato impulsó un plan de ahorros, que incluyó despedir a cientos de trabajadores y aplicar un programa de "paro técnico" que, con apoyo fiscal, permitió seguir pagando los sueldos en algunas líneas de producción.

"No te puedo decir que llegar aquí fue fácil, pero fue trabajando en lo que amaba, así que ha sido una gran experiencia", señala Lieblein, una ingeniera industrial nacida en Los Ángeles, California, de padre cubano y madre nicaragüense.

Pese a que en 2009 perdió frente a Nissan el primer lugar en automóviles producidos para el mercado doméstico mexicano, GM sigue siendo el principal exportador, así como el número uno en producción y exportación de autopartes. Además, las malas cifras de 2009 están comenzando a revertirse. El año pasado la compañía facturó US\$ 11.485 millones,

una caída de 4,5% frente a 2008.

Lieblein lleva a GM en las venas. Su padre trabajaba en una planta de ensamblaje en California y la convenció de estudiar ingeniería industrial en el Instituto General Motors, hoy Universidad Kettering. Su primera práctica la hizo, obviamente, en la planta californiana. Ya titulada, ingresó al programa de ergonomía de Oldsmobile.

Con una maestría en la Universidad Estatal de Michigan, ocupó diversos puestos dentro de la compañía. La revista *Hispanic Business* la destacó en varias ediciones como una de las 50 mujeres de negocios hispanas más importantes de Estados Unidos. Lo propio hizo, en su ámbito, la *Hispanic Engineer e Information Technology Magazine*.

Con experiencia directa en dirigir el desarrollo de productos automotores, Lieblein es una ejecutiva que conoce el sector como pocos, aunque es conocida por su humildad. "Ahora en México también estoy aprendiendo mucho", señala. "Creo que la clave para crecer en una compañía es estar enfocada en tus metas y comprometerte con las prioridades de la empresa".

La prioridad absoluta ha sido superar la crisis. Gracias a una reestructuración de la producción y una creciente diversificación de mercados, 2010 pinta para

ser un año mucho mejor. En mayo GM obtuvo su mejor participación de mercado en lo que va de este año: 20,2%, con 12.928 unidades vendidas.

Si bien los principales mercados aún no recuperan sus niveles de venta de hace dos años, la producción prácticamente se ha duplicado gracias a las exportaciones al resto del mundo. Las ventas acumuladas del año suman 60.850 unidades, lo que ya equivale a casi toda la producción de 2009.

Pese a que con la reestructuración global, GM México ahora forma parte de la división de América del Norte, uno de sus mercados más promisorios es América Latina.

"Exportamos nuestros productos a países como Chile, Brasil y Argentina", dice Lieblein. "La región está en crecimiento y se convertirá en una potencia importante dentro del mercado global".

La industria automotriz mexicana representa 17,3% del PIB manufacturero, provee 1 millón de empleos directos y generó US\$ 17.000 millones en exportaciones en 2009. Su recuperación es, por lo tanto, clave para la reactivación de la economía. "Tenemos gran potencial de crecimiento", dice, y agrega: "Siempre y cuando se impulse un programa gubernamental para fortalecer el mercado doméstico." ■

Denise Johnson,
Presidenta de General Motors Brasil

LA EJECUTIVA MULTIFACÉTICA

En vísperas de un ambicioso plan de renovación y expansión, la multinacional apuesta por una ingeniera con experiencia de trinchera para dirigir su filial brasileña.

LUIS EDUARDO LEAL, SÃO PAULO

Desde julio de este año, la tercera mayor operación de General Motors en el mundo es responsabilidad de una mujer: la ingeniera mecánica estadounidense Denise Johnson, de 43 años, madre de tres hijos, y con una carreta meteórica en las líneas de producción de la automotriz en Estados Unidos y Canadá.

La elección de la ejecutiva, la primera en liderar una ensambladora de vehículos en Brasil, rompe con una tradición arraigada de GM de privilegiar profesionales con larga experiencia en el sector financiero (y a veces muy poca en lo operacional) para ocupar el cargo de presidente. Johnson viene a sustituir al colombiano Jaime Ardila, que asumió el mando de GM Sudamérica.

“Es una ingeniera con conocimientos y experiencia en el desarrollo de productos, así como en planificación estratégica. Trabajó también en el área operacional, o sea, conoce el piso de la fábrica. Esos conocimientos y experiencias son esenciales, desde el momento en que GM tiene programada una amplia renovación en su línea de

productos en los próximos dos años”, dice Julian Semple, de la consultora Carcon Automotive.

“Con un perfil tan ecléctico, los que deben preocuparse son los competidores”, agrega André Beer Jr., de la consultora André Beer Consult & Asociados.

Durante décadas, GM ha seguido una estrategia de diversificación de

portfolio, opuesta a las recetas clásicas de Henry Ford de ofrecerle al cliente cualquier auto con tal de que sea negro. La estrategia iniciada por Alfred Sloan en GM de atender cada deseo del consumidor, por más específico que fuese, llevó a la empresa a liderar el mercado mundial durante más de 70 años, hasta ser superada por Toyota en 2008. Por otro lado, la profusión de modelos y marcas disminuyó la rentabilidad: ser la más grande no significa ser necesariamente la más lucrativa. Las ineficiencias empujaron la operación norteamericana al borde de la bancarrota en 2008.

“Quedaron a contrapié del mercado: invirtieron en vehículos de gran tamaño como los SUV, cuyo desarrollo final coincidió con la crisis mundial de liquidez”, señala Beer Jr.

Pero GM se viene recuperando con una variedad menos ambiciosa de productos. En marzo pasado registró sus primeras utilidades desde 2007.

En Brasil, la automotriz tiene 19% del mercado, detrás de Volkswagen y de Fiat. Dispuesta a recuperar participación, invertirá hasta 2012 en un complejo programa de renovación y sustitución de modelos.

“En 2010 debería llegar al mercado la versión pick-up del Agile. Y hasta 2012 se realizará la sustitución de la S-10, de la Blazer; la sustitución del Vectra y del Astra; el proyecto Ónix, que sustituirá al Celta y al Prisma; el proyecto PM7 para sustituir al Zafra y al Meriva”, señala Semple, de Carcon.

Continúa en siguiente hoja

Hay otra cuestión estratégica en pauta, expresa el consultor: la expansión de la unidad fabril de Gravataí, en Rio Grande do Sul. “Hoy esta unidad tiene la capacidad para producir hasta 380.000 unidades”, dice, recordando que las limitaciones de espacio en São Caetano do Sul tornan vital la expansión de la unidad sureña.

En un contexto tan competitivo como el actual, las habilidades de la nueva presidenta de GM Brasil —además de su experiencia, hizo un postgrado de administración en el MIT en Boston— son más que bienvenidas. “Su perfil es muy importante en este momento: combina ingeniería, desarrollo de productos, la parte estratégica y operacional”, señala Semple. ■



Fecha 17.08.2010	Sección Revista	Página 35-48
----------------------------	---------------------------	------------------------

Paula Santilli,
Presidenta de Pepsico México

MARKETING 101

La lucha en la industria de las gaseosas se juega en la mente y en los bolsillos de los consumidores. Esta ejecutiva argentina ha ensayado un modelo a prueba de recesiones.

ANTONIO MARÍA DELGADO, MIAMI

México fue uno de los países latinoamericanos más golpeados por la crisis económica mundial, pero las operaciones de Pepsico apenas lo sintieron. Las ventas de la compañía de gaseosas y snacks en el último año se mantuvieron estables, según analistas del sector, dejando en evidencia una resistencia a la recesión que es la envidia de muchos.

Parte de ello es atribuible a la gestión de Paula Santilli, una ejecutiva argentina con vasta experiencia en esta industria, que en 2008 asumió las riendas de la filial de la multinacional en México. Santilli ocupó varios puestos gerenciales en Campbell Soup, Swift y Kellogg's antes de presidir PepsiCo Snack Foods Cono Sur (Chile, Argentina, Uruguay y Paraguay). En la Argentina post-corrallito encabezó la ofensiva de Pepsi para recuperar la participación de mercado que había perdido durante la crisis, especialmente ante los fabricantes de segundas y terceras marcas.

Esta experiencia le ha servido a Santilli para liderar la estrategia de Pepsico en México, país en que también ha tenido que enfrentar una dura recesión. Parte de su labor consiste en reconocer y adap-

tarse a los cambios en los patrones de consumo y mantener una agresiva campaña de marketing. Pepsico ha seguido apostando con fuerza a diversificar su portafolio de productos, introduciendo bebidas no carbonatadas, más saludables y apetecibles para el consumidor actual. "Coca-Cola fue mucho más lenta en ingresar en este espacio", dice Philip Gorham, analista de la consultora estadounidense Morningstar. "Permitieron que Pepsi les sacara ventaja".

Pero las gaseosas siguen reinando en México, que es el segundo mayor consumidor per cápita en el mundo (Estados Unidos es el primero). Pero los analistas coinciden que el futuro de la industria está en las bebidas no carbonatadas como Gatorade, y el equipo que preside Santilli se encuentra en la vanguardia del proceso. "México y otros países de América Latina han estado entre los primeros en ofrecer nuevos productos, han sido mucho más ingeniosos con la oferta de nuevas bebidas de lo que se ha visto en Estados Unidos", dice Gorham.

Por otro lado, la empresa adoptó estrategias de precios para defender su participación de mercado durante la crisis. En un mercado local disputado palmo a palmo entre Coca-Cola, Pepsi y Big Cola, para nadie era un secreto que la recesión iba a afectar la manera en que el producto era distribuido en México.

"Con la crisis mucha gente deja de comer en restaurantes y prefiere hacerlo en sus casas", dice Marcela Dueñas, analista de Standard & Poor's

especializada en el mercado mexicano de gaseosas. "Por consiguiente, tendrían que consumir refrescos en el hogar, y entonces aumentaría la venta de envases más grandes."

Para este y el próximo año Pepsi espera acelerar el ritmo de crecimiento de sus ventas, en línea con las señales

de que la economía mexicana comienza a salir de la recesión. Desde ya, el equipo de Santilli se está posicionando para sacarle ventaja a la recuperación. La compañía dispone de unos US\$ 1.000 millones para expandir sus fábricas y robustecer el desarrollo de productos y sus campañas de marketing. Santilli acaba de firmar con Angélica Fuentes, presidenta ejecutiva del grupo Ommilife-Chivas (otra TOP CEO, ver artículo en este especial), un contrato de auspicio por 10 años para el equipo de fútbol de Guadalajara, que incluye camisetas con logotipo Pepsi y la distribución exclusiva de la bebida en el flamante estadio Movistar de Guadalajara. Todo un golpe. ■



Carmina Abad,
Directora General de MetLife México.

SNOOPY NO CORRE RIESGOS

Conoce la industria y se ha fogueado en todos los cargos y ahora dirige una de las mayores aseguradoras mexicanas.

DAVID SANTA CRUZ, CIUDAD DE MÉXICO

“Quiero que nos convirtamos en la compañía más querida del mercado asegurador en México”, ha dicho Carmina Abad.

Aunque el símbolo de la empresa sea la entrañable mascota de Charlie Brown, no es un reto menor. Abad, formada en la UNAM y con postgrado en Alta Dirección en el IPADE, conoce la compañía desde principios de los años 90, cuando se llamaba Aseguradora Génesis, antes

de ser adquirida por el gigante estadounidense MetLife. Eran los años en que el sector financiero mexicano recién salía de la debacle de los años 80.

En 2002, después de dos años como directora de Negocios Institucionales de MetLife en España, regresó a México para participar de la fusión de la filial mexicana del gigante estadounidense con la Aseguradora Hidalgo. Era la primera privatización del gobierno de Vicente Fox, y no fue fácil. El gobierno poseía 74,5% del capital y los resultados eran malos, con pérdidas por

casi US\$ 1.000 millones en 2001. Para colmo, se descubrió que las cifras de los asegurados habían sido infladas en más de cinco millones de cuentas fantasmas.

En ocho años este panorama ha cambiado. Al primer trimestre de 2010, MetLife México administra activos por US\$ 8.451 millones y obtuvo utilidades por US\$ 31 millones. Según las últimas cifras de

Instituciones de Seguros, su participación de mercado asciende a 17,7%, e incluye seguros de vida, gastos médicos, autos y daños. En los seguros de vida domina más de un tercio del mercado.

En México la penetración de la banca y los seguros sigue siendo baja en relación a los estándares de los países de la OCDE. De ahí la importancia de los contratos colectivos. Al terminar la fusión con Aseguradora Hidalgo, en

junio de 2005, Abad fue nombrada vicepresidenta de Negocios con el gobierno. Su responsabilidad incluía también contratos individuales vía descuento por nómina, la mayor cartera de esta línea de negocio existente en el

mercado mexicano.

En febrero de 2009 fue nombrada vicepresidenta de Operación y Negocios de MetLife México y, al año siguiente, asumió la dirección general. Ninguna mujer ha ocupado antes semejante cargo en el mercado asegurador mexicano.

Acostumbrada a una industria donde el litigio es un hecho de la vida, ha debido enfrentar una demanda interpuesta a fines de 2009 por Wal-Mart contra los responsables de un sobreprecio de casi US\$ 10 millones por pólizas contratadas para sus ejecutivos entre 2002 y 2006. El hecho involucra a dos ejecutivos de la cadena de *retail* y a un contador de MetLife, pero no a la empresa como tal.

El próximo desafío de Abad será aplicar en México la fusión con Alico, una empresa estadounidense con 20 millones de asegurados a nivel mundial y que MetLife adquirió en US\$ 15.500 millones, en el contexto de la reestructuración del gigante de seguros AIG tras su colapso en septiembre de 2008.

“Haremos una fusión transparente”, ha asegurado la ejecutiva. A pesar de tener una baja participación de mercado en México (Alico factura unos US\$ 150 millones al año en ese país,) Abad espera que esas operaciones contribuyan a reforzar la posición de mercado de MetLife.

Continúa en siguiente hoja

Página 8 de 14

Fecha 17.08.2010	Sección Revista	Página 35-48
----------------------------	---------------------------	------------------------

¿Hay espacio para crecer sin adquirir otras compañías? Abad y sus cercanos creen que sí. Calidad de servicio y valor agregado a los clientes serán el foco. “Es una meta ambiciosa, pero Carmina

está encaminando la empresa hacia ese rumbo”, señala Raúl González, director de marketing de MetLife México y conocedor del estilo de Abad desde los tiempos pioneros de Génesis. ■

Nicole Reich de Polignac,
CEO de Scotiabank Inverlat

LA ESTRATEGIA

Es la primera mujer en dirigir un banco en México y se ha propuesto una meta ambiciosa: llevarlo a los primeros lugares de participación.

DAVID SANTA CRUZ, CIUDAD DE MÉXICO

“Scotiabank se ha mantenido enfocado hacia el crédito empresarial, lo que le ha permitido lograr una ventaja comparativa”, dice David Olivares, vicepresidente sénior de Instituciones Financieras de la agencia calificadora de riesgos Moody’s México. “El no tener un foco tan grande en consumo y tarjetas de crédito le ha permitido enfrentar mejor la crisis”, agrega. De hecho, en 2009 logró generar ingresos por más de US\$ 2.000 millones y utilidades por US\$ 180 millones.

Otra cosa es la participación de mercado. El sistema bancario mexicano cuenta con cerca de una treintena de bancos, pero sólo seis acaparan 70% de los activos. Con una participación de mercado de 6%, Scotiabank forma parte de este selecto grupo, aunque lejos de los líderes Bancomer y Banamex.

“Aún es un banco pequeño y le falta mucho para poder competir”, asegura Olivares.

Nicole Reich está dispuesta a demostrar lo contrario. Desde que asumió el máximo cargo de la filial mexicana de este grupo canadiense, en noviembre de 2007, ha logrado pasar de 500.000 a más de 1 millón de clientes. La expansión comandada por Reich también incluye la apertura de nuevas sucursales, que han pasado de 300 a 670 en todo el país. ■

operación mexicana es una de las más importantes que el banco canadiense tiene en 50 países, ya que genera cerca de 12% de las utilidades globales.

De padre austriaco y madre argentina, Reich nació en Francia, pero ha pasado gran parte de su vida en México. Se licenció en administración de ciencias de la computación en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y, tras cursar una maestría en administración de empresas en el Instituto Tecnológico Autónomo de México, se graduó en un programa gerencial de la Escuela de Negocios Kellogg en la Universidad de Northwestern.

Pese a esta diversidad de experiencias, su vida profesional ha estado centrada en la banca. Comenzó su carrera en 1992 en Citigroup International, donde estuvo por 13 años, ocupando diversos puestos de relevancia en México, Perú, República Dominicana y Chile, país en el que ocupó la gerencia de banca de personas. Más tarde asumió como directora regional para la zona occidental de Citibank Latinoamérica.

En 2005 llegó a Scotiabank y partió nuevamente a Centroamérica como directora general de la

filial en la República Dominicana. Tras un largo período fuera de México—donde formó su familia— regresó para continuar con los planes de expansión de la firma y, de paso, convertirse en la primera mujer en dirigir un banco en el país.

Hoy Reich también es vicepresidenta ejecutiva del equipo gerencial global de Scotiabank, el órgano máximo que toma las decisiones estratégicas de la institución.

Actualmente, Scotiabank México administra activos por US\$ 10.000 millones. Para aumentar su participación de mercado, Reich apuesta a abrirse a la banca de personas. También ha puesto su foco en mercados como el hipotecario y automotor, que tradicionalmente han ocupado un lugar secundario dentro de la cartera de productos del banco.

Las cifras parecen estar dándole la razón a la estrategia de expansión de Reich. En 2009, un año que se caracterizó por una fuerte recesión en México y la crisis global, Scotiabank alcanzó una participación de 13% en créditos hipotecarios, un crecimiento de 16% frente al año anterior. Y en los primeros tres meses de este año obtuvo una utilidad neta de US\$ 66 millones, un salto de 75% frente al mismo trimestre en 2009. ■



Louise K. Goeser,
Directora General de Siemens Mesoamérica

ENERGÍA POSITIVA

Concluyó una carrera destacada en varios gigantes industriales. Pero se tentó con quedarse en México. Ahora deberá consolidar a Siemens como proveedor de **energía** limpia en la región.

PATRICIA ZVAIGHAFT Y CARLOS TROMBEN, SANTIAGO

Menos de seis meses le duró la jubilación a Louise Goeser. Tras casi una década en Ford y 25 años en grandes conglomerados industriales, como Westinghouse, esta ejecutiva estadounidense, nacida en Chicago y enamorada de México, aceptó dirigir en marzo de 2009 las operaciones de Siemens en ese país y Centroamérica.

No es un desafío menor. La división cuenta con 13 plantas en México y filiales en Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana. El año pasado facturó US\$ 1.590 millones, de los cuales 90% correspondieron a la operación mexicana. Aunque cuenta con una importante cartera de clientes privados, como los grupos mexicanos Carso y Modelo, una buena parte de los contratos corresponde a empresas estatales, como la Comisión Federal de Electricidad.

Goeser estudió matemáticas en la Universidad Estatal de Pennsylvania y obtuvo una maestría en administración de empresas en la Universidad de Pittsburgh. Es una experta en control y análisis estadístico, talento que aplicó en desarrollar programas de calidad total para Whirlpool y luego Ford, donde

llegó en 1999 como vicepresidenta de Calidad Global. Algunos analistas de la industria la consideran el cerebro detrás del famoso estándar *Seis Sigma* y *de la Vía hacia adelante*, lanzada por la automotriz estadounidense para mejorar sus márgenes a través de la satisfacción del cliente.

En los tres años que dirigió Ford en México, Goeser logró atraer inversiones por US\$ 5.000 millones y crear 12.000 empleos. Consolidó el tercer lugar de la compañía en la industria automotriz mexicana y logró transformar la planta de Hermosillo en una de las más modernas del mundo.

Ahora Goeser no sólo deberá adaptarse a la cultura empresarial europea de su nuevo empleador. Ya ha debido enfrentar algunos problemas de imagen que la alemana Siemens arrastra del pasado, específicamente un contrato con Pemex firmado a comienzos de la década y sobre el que pesan acusaciones de sobornos y sobrepagos.

Además de la industria pesada, Siemens proporciona equipos al sector salud: los grandes equipos de diagnóstico representan 20% de sus ingresos en México,

equivalente a US\$ 120 millones el año pasado. Pero es la **energía** donde se jugará su prestigio durante los próximos años. Ha logrado contratos importantes, como el de modernizar la red eléctrica de Ciudad de México con redes inteligentes, y otro aún más significativo por sus implicancias a futuro: el parque eólico de Los Vergeles, en el estado de Tamaulipas. Se trata del primer pedido de aerogeneradores en Latinoamérica que

tiene Siemens, e incluye la instalación, puesta en marcha y mantenimiento de 70 generadores durante cinco años, por un total de US\$ 270 millones.

Las enormes estructuras de Siemens no sólo suministrarán **energía** para los municipios de Tamaulipas. Ayudarán a disminuir el consumo de combustibles fósiles, lo que, a su vez, se traducirá en bonos de carbono que el gobierno local podrá vender a los países desarrollados. Aparte, Goeser estudia proyectos similares en Matamoros, Llera, Aldama y San Fernando. ■

Continúa en siguiente hoja

Página 10 de 14

Fecha 17.08.2010	Sección Revista	Página 35-48
---------------------	--------------------	-----------------



Luiza Helena Trajano,
Directora de Magazine Luiza

LA DUENA DE LA LÍNEA BLANCA

Un liderazgo que cultiva la lealtad de empleados y clientes ha llevado a una pequeña tienda de electrodomésticos del interior paulista a convertirse en una de las mayores redes minoristas de Brasil.

GRAZIELE DALBÓ, SÃO PAULO

El atraso fue mínimo e insuficiente para alterar la calma de Luiza Helena Trajano mientras saludaba a los periodistas. “¿Está todo OK? ¿Los tratan bien?”, preguntaba mesa por mesa, en el restaurante de su hija en São Paulo. Era el local elegido para anunciar oficialmente a mediados de junio la adquisición de la red minorista nordestina Lojas Maia, por un total estimado de US\$ 162 millones.

“Estar siempre cerca, ya sea de empleados o clientes, es el estilo de liderazgo de ella”, comenta una amiga durante el evento.

Luiza (63 años, casada y madre de tres hijos) se define a sí misma como una líder presente, que también descentraliza.

“Me gusta trabajar en equipo. A veces recibo correos electrónicos de empleados que me escriben sin que lo sepan los gerentes”, cuenta, reconociendo ocasionales funciones de psicóloga. “Se desahogan conmigo”.

Quien la oye hablar así no la imagina como la timonel de una red que,

con la reciente adquisición, suma 611 tiendas en 16 estados de Brasil. Y con un objetivo muy claro: alcanzar una facturación de US\$ 8.300 millones en 2015, más del doble de ventas por US\$ 3.300 millones que se estiman para este año.

Para lograrlo la empresaria continuará ampliando sus operaciones, colocando su bandera en Rio de Janeiro y Espirito Santo, dos estados donde aún no opera, y consolidándose en otras plazas. Movimientos que, si no estaban en los planes iniciales, se han tornado imprescindibles para que la red

Continúa en siguiente hoja

Página 11 de 14

siga entre las principales del mercado, dada la actual ola de consolidaciones: la unión de Pão de Açúcar, Ponto Frio y Casas Bahia, por una parte, y la fusión de Máquina de Vendas con City Lar. El conglomerado de *retail* Máquina de Vendas surgió de la fusión de Insinuante y Ricardo Eletro.

Originaria de Franca, en el interior de São Paulo, Magazine Luiza fue una pionera del comercio electrónico en Brasil, mercado que hoy representa 11% de la facturación de la empresa. Ya es un caso de estudio en la Universidad de Harvard.

Para la empresaria, el punto clave para la prosperidad de un negocio es la lealtad de los trabajadores. Antes de oficializar la compra del grupo nordestino, por ejemplo, hizo hincapié en informar sobre la operación a sus más de 15.000 empleados a través de una teleconferencia.

Angélica Fuentes Téllez,
Presidenta Ejecutiva de Grupo Omnilife-Chivas

PURA VITAMINA

Conocida antes en México como la Reina del **Gas**, Angélica Fuentes ha logrado reducir la grasa administrativa del grupo Omnilife-Chivas y concluir su proyecto emblemático: un nuevo estadio para Guadalajara.

ANTONIO MARÍA DELGADO, MIAMI

Parece una historia de telenovela: una ejecutiva soltera y exitosa, contratada por el fundador de una empresa de reciente creación y altísimo crecimiento para introducir mayor racionalidad. Hoy Angélica Fuentes y Jorge Vergara están casados, y ella se ha hecho cargo de un grupo empresarial que abarca desde suplementos alimenticios al arriendo de jets privados, la producción musical y largometrajes (*Y tu mamá también*) y la gestión del equipo de fútbol más popular de México. Bienvenidos a Jalisco.

Poco después de asumir el timón, Fuentes inició un profundo proceso de reestructuración. Omnilife había crecido sobre la base de un modelo de distribución y autoempleo similar

Es sólo uno de los hábitos que deberá mantener. Otro es el de cantar el himno nacional y el de la empresa todos los lunes a las 7:45 am. "Lo hemos hecho hasta ahora, ¿por qué no seguir haciéndolo?", se pregunta Luiza, reconociendo que el único elemento de su rutina que ha quedado un poco de lado, debido a los viajes, son sus clases de danza a las 7 am.

Hasta ahora los números de la empresa son una victoria para esta ejecutiva, que en 1991 asumió el mando de la tienda de muebles y electrodomésticos fundada por sus tíos Pelegrino José Donato y Luiza Trajano en Franca, una pequeña ciudad del interior paulista.

¿Hay planes de expansión internacional? Luiza lo refuta, así como la posibilidad de realizar una IPO (apertura en bolsa). Hay mucho que

explorar en el país, afirma jugando con un collar con forma de mapa de Brasil: se lo regaló una empleada. ■



al de Herbalife (del que Vergara fue distribuidor en los años 90). Hasta ese momento carecía de controles y operaba con una estructura familiar, inadecuada para una gestión de negocios de alcance internacional.

"Cuando llegué había entre 35 y 40 directores que reportaban a un director general", señala Fuentes. "Hoy en día son siete directores que me reportan a mí directamente".

La reestructuración se aplicó en cada uno de los 23 países en que opera Omnilife, concentrando la administración en México e iniciando una gestión por procesos. El resultado final fue una importante reducción de costos. "Tenemos ahora más controles y procedimientos muy específicos, pero que permiten al

mismo tiempo flexibilidad dentro de las operaciones", dice la ejecutiva.

Nacida en Ciudad Juárez, Chihuahua, y graduada en finanzas en la Universidad de El Paso, Texas, Fuentes se curtió profesionalmente en Grupo Imperial, la compañía de **gas** más importante del norte de México, fundada por su abuelo Valentín Fuentes y en la que llegó a gerenta general.

Después de dejar el cargo, se dedicó durante algún tiempo a realizar inversiones inmobiliarias, hasta que un llamado de Jorge Vergara cambió todo. Entre sus nuevas responsabilidades está la gestión financiera del equipo de fútbol de Guadalajara, popularmente conocido como Chivas, que Vergara compró en 2002. Es una verdadera

Continúa en siguiente hoja

Página 12 de 14

máquina de auspicios, que incluye un reciente contrato firmado con Pepsico (ver artículo de Paula Santilli en especial de mujeres CEO).

La racionalización impulsada por Fuentes no sólo le permitió a Omnilife-Chivas sortear la crisis, sino además concluir un proyecto emblemático: la construcción del Templo Mayor, el nuevo estadio de Guadalajara, cuyo costo superó US\$ 160 millones.

El complejo, con césped artificial y capacidad para 45.000 espectadores, pretendía lanzar al Chivas a una nueva era. El impacto de la crisis económica casi arruinó la fiesta, confiesa Fuentes Téllez. "Esto ha sido uno de los más grandes retos que hemos tenido. Poder concretarlo, en un tiempo donde la crisis esta-

ba pegando tan fuerte, ha puesto a prueba toda nuestra fortaleza, toda nuestra capacidad".

Omnilife-Chivas se está preparando para una nueva etapa de crecimiento. Aunque la empresa no suele divulgar públicamente sus montos de facturación, Fuentes anticipa un crecimiento de las ventas de más de 12% para 2011.

"Estoy segura de que vienen cosas muy positivas, puesto que estamos sembrando todas las bases para que sea así", afirma.

Al cierre de esta edición ya había comenzado la venta de entradas para el partido inaugural del Templo Mayor. A lo grande, claro: Chivas contra los ingleses de Manchester United. ■



Mariela García,
Gerenta General de Ferreyros

LA PACIENCIA DE LA ORUGA

Dirige la mayor comercializadora de bienes de capital en Perú. Ya ha sorteado su primera crisis e iniciado un programa de diversificación, más allá de su nicho tradicional.

NATALIA VERA RAMÍREZ, LIMA

Hace algunos años ver a una mujer en un encuentro mundial de distribuidores oficiales de Caterpillar era una rareza. La peruana Mariela García forma parte del creciente contingente de ejecutivas en este mundo de fierros, grúas y motores. "Aún predomina la presencia masculina en este tipo de reuniones", dice García, gerenta general de Ferreyros, el distribuidor autorizado de la multinacional estadounidense. "No obstante, ya no sorprende

ver mujeres a cargo del negocio".

Tras más de 20 años trabajando en Ferreyros como tesorera, gerenta de finanzas y gerente general adjunta, en marzo de 2008 García fue nombrada gerenta general. Su primer año fue una prueba de fuego para la primera mujer en asumir la gerencia general de una empresa acostumbrada a ser dirigida por hombres y a atender

industrias dominadas por ellos.

"Asumí la gerencia en un momento en que el país estaba muy bien, los sectores que atendíamos (construcción y minería, principalmente) crecían a altas tasas, pero a fin de año comenzó la preocupación de los mercados debido al estallido de la crisis financiera internacional", dice García. "Siempre tuvimos una visión positiva, a pesar de que la incertidumbre de las grandes empresas paralizó muchos proyectos. Sin embargo, confiábamos en que la crisis iba a afectar poco a Perú".

Efectivamente, la fuerte desacelera-

Continúa en siguiente hoja

Página 13 de 14

Fecha 17.08.2010	Sección Revista	Página 35-48
----------------------------	---------------------------	------------------------

ción económica del país, que en 2009 creció cerca de 1%, tuvo un impacto leve en las operaciones de Ferreyros. Las ventas de la empresa cayeron 4% y sumaron un total de US\$ 758 millones, versus US\$ 780 millones en 2008. Una vez superado el pánico de la crisis, 2010 se ve muy alentador. Muestra de ello es el anuncio de inversiones por montos superiores a los US\$ 35.000 millones en el sector minería y de una cifra similar en la construcción.

“Nuestro negocio está muy ligado a sectores que día a día están empujando el crecimiento del país”, dice esta economista egresada de la Universidad del Pacífico en Perú. “La estrategia de la empresa siempre ha sido estar al lado

de nuestros clientes en tiempos de crisis o crecimiento. No sólo vendemos fierros, sino que también damos el mejor servicio post venta”.

Bajo el mando de García, Ferreyros ha iniciado un ambicioso plan de diversificación. A inicios de 2010 adquirió en US\$ 45 millones Gentrac Corporation, un grupo empresarial

que distribuye Caterpillar en Guatemala, El Salvador y Belice. Esta incursión fuera del mercado peruano se realizó con el apoyo de Caterpillar, que tiene como política elegir a dedo sus distribuidores. “Estamos abiertos a tomar otros territorios en la medida en que nuestra representada así lo requiera”, dice la ejecutiva. ■

Asimismo, en el mercado local la empresa ha identificado nuevas oportunidades en el sector agrícola y en los transportes, tomando

la representación de nuevas marcas, algunas de ellas de origen chino, como el fabricante de buses Yutong. De esta forma, Ferreyros ha logrado reinventarse en la industria y mantener la mayor participación de mercado en los diferentes sectores en los que participa.

Además, ha dado un paso adelante en la administración de sus unidades de negocio al otorgar una mayor participación

a las mujeres. Y es que además de Mariela García, las gerencias de finanzas y logística son ocupadas por mujeres. “Veo que en otras compañías también se está dando este fenómeno”, dice la ejecutiva. ■

