

MEMORIAS DE VERANO

MÁSTER GENERACIÓN 2010-2012



INSTITUTO PANAMERICANO DE ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESA
UNIVERSIDAD PANAMERICANA



Me da mucho gusto presentar los proyectos de verano de los alumnos de la generación 2010-2012 del Máster en Dirección de Empresas del IPADE.

Los proyectos de verano son una parte importante dentro de nuestro programa de estudio. Consiste en una asesoría profesional remunerada donde los alumnos aplican los conocimientos adquiridos durante el primer año del Máster para proporcionar soluciones a la empresa.

El trabajo de verano o internship es un requisito para todos los participantes del programa Máster en Dirección de Empresas del IPADE, es una parte importante dentro de la formación de la maestría y constituye uno de los trimestres de la misma, sujeto a acreditación y con una duración de entre 8 y 13 semanas.

El trabajo de verano permite un acercamiento del alumno con la empresa a la mitad de sus estudios de maestría, en donde contribuyen con sus conocimientos a sacar adelante algún proyecto definido dentro de la misma.

Todos los alumnos del Máster cuentan con el apoyo de un profesor del IPADE como asesor en su proyecto. Este profesor funge como guía en la metodología, desarrollo y cierre del proyecto; y su selección se basa en la experiencia del profesor en el tema del proyecto o en la cercanía que tiene el profesor con la empresa. El reporte final del proyecto de verano hace las funciones de tesina y es imprescindible para continuar los estudios de segundo año del Máster.

El trabajo de verano debe tener un alcance definido y previamente acordado entre la empresa, el alumno y el profesor asesor, y es evaluado tanto por la empresa como por el profesor asesor.

Las empresas se benefician de los proyectos de verano, ya que estos:

- Aceleran proyectos en marcha.
- Impulsan nuevos proyectos.
- Brindan una visión externa a las situaciones que están viviendo las empresas.
- Proporcionan a una persona dedicada al 100% para sacar adelante un proyecto específico.
- Tienen el soporte de un profesor del IPADE como asesor en el proyecto.
- Se convierten en una valiosa herramienta de selección de talento para futuros puestos directivos.
- Dan la oportunidad de conocer capacidades del alumno para una posible relación de trabajo permanente.

Este documento contiene la información de los proyectos de verano de nuestros alumnos del programa Máster de la generación 2010-2012.

Espero esta información les sea de utilidad y quedo a sus órdenes,

Claudia Amezcua

Directora Centro de Dirección de Carrera (CEDIC)

5354 1800 ext 1802 camezcua@ipade.mx



EMPRESAS CONTRATANTES



- 3M
- Administración, Construcción, y Acabados, S.A. de C.V.
- Aggregatium Consultores
- AON
- Ashoka
- Banco Mercantil del Norte
- BBVA Bancomer
- CEPii
- Cimarrón Desarrollos y Servicios
- Cinépolis
- Club Premier
- Club Premier
- CMR
- Colgate Palmolive
- Compartamos Banco
- Corporativo CBPO
- Credit Suisse
- Danzar, S.A. de C.V.
- Deloitte
- Dow Química
- Dupont
- Equipos Interferenciales de México
- Genworth Financial
- Grupo Autofin México
- Grupo Fabril de la Moda
- Henkel
- Integration Consulting
- International FOAM
- Janssen de México
- Johnson & Johnson de México
- Johnson and Johnson Medical-Ethicon
- KCA International
- Laboratorios Pisa
- Logyt Discovery
- Mecanizaciones y Proyectos
- Merck
- North American Software
- Philip Morris Cigatam
- PLG Capital
- Pure Leasing
- RCA International
- Scotiabank
- Servicios Administrativos Lockton
- Sintec
- Su pollo
- TDVISION System
- Universidad Panamericana
- Universidad Pontifica de México
- Walmart de México y Centroamérica



PROYECTOS COMERCIALES

Proyecto: **Connection**

Este proyecto desarrollado en una empresa consultora, consistió en la creación de una estrategia de *marketing* para una importante empresa farmacéutica. El objetivo fue la realización de una herramienta de simulación que permitiera justificar el impacto financiero del proyecto. Gracias a esta se elaboró, en primer lugar, un estado de resultados por cliente, dando visibilidad sobre cuáles eran rentables y cuáles no, así como definir mejores estrategias comerciales para atender a cada tipo en función de su importancia estratégica. En segundo lugar, la herramienta permitió establecer diferentes escenarios para simular el impacto en las ventas del cliente, como resultado de la implementación de las propuestas que se definieron en la consulta.

Proyecto: **Estudio de mercado de polietilenos de baja densidad**

El principal objetivo consistió en hacer dos investigaciones de mercado, una sobre agro plásticos y la otra sobre etiquetas (In Mold, Stretch, Shrink Sleeves, Termoencogibles y Autoadheribles). Para comenzar fue necesario mapear la cadena de valor, identificar a los principales “jugadores”, determinar sus respectivas capacidades de producción y de consumo de plásticos (polietilenos de baja densidad), conocer qué otros materiales se utilizan, y descubrir quiénes son sus proveedores y sus clientes. La investigación resultó ser más amplia al cuantificar el tamaño de los mercados nacionales e internacionales, encontrar la correlación entre los mismos, y descubrir los retos y amenazas a los que se enfrentan los “jugadores”, lo cual determina su crecimiento. El impacto del proyecto fue positivo y los resultados de la investigación se tomarán como base para determinar la factibilidad de participar en estos mercados; asimismo, se aprovecharán los contactos para llevar a cabo la estrategia de ventas que se defina.

Proyecto: **Smart Windows**

El proyecto consistió en un estudio del mercado potencial en México de ventanas inteligentes. El proceso evaluó el comportamiento de los diferentes agentes en la toma de decisiones en el campo de la construcción comercial (edificios corporativos y de oficinas), la manera en que se comporta el medio de producción de ventanas en México, los agentes que integran ambos sectores, y el racional que está detrás de la construcción de edificios inteligentes. Asimismo, se realizaron entrevistas a personas de diferentes mercados (arquitectos, constructores, productores de vidrio, de ventanas, etc.) para conocer el valor que otorga cada agente dentro de la cadena de valor. El resultado de este estudio dará pie a la inversión de la compañía en el mercado de ventanas inteligentes.



Proyecto: **Desarrollo del plan comercial para nuevos productos en ultrasonido**

El proyecto consistió en hacer un análisis de la oportunidad de negocio, así como el desarrollo el plan comercial para la introducción de un servicio integral móvil de detección oportuna de cáncer de mama, en el Distrito Federal y en Cuernavaca. Para la empresa tuvo un impacto importante ya que con este nuevo servicio se estaría logrando una diversificación y muy posiblemente la apertura de una filial de la misma.

.....

Proyecto: **Auditoría del sistema y plan promocional para la acreditación de puntos en línea aérea**

El proyecto consistió en auditar el sistema de acumulación de kilómetros de una importante línea aérea y hacer un plan de promoción para aumentar la acumulación de puntos por viajes. Las recomendaciones están siendo implementadas y repercutirán en la disminución de quejas y en el aumento de satisfacción de los miembros del programa de viajero frecuente de la línea aérea. De igual manera, se propuso un plan de promoción, el cual tiene potencial para aplicarse mensualmente con retornos muy significativos para la empresa.

.....

Proyecto: **Análisis de nuevo segmento de mercado para banca empresarial**

El proyecto consistió en evaluar la posibilidad de entrar en un nuevo segmento de mercado de empresas más pequeñas en relación a las que actualmente atiende el banco y en el que tiene la mayor proporción de su cartera concentrada. Estratégicamente se trata de un proyecto de gran importancia, considerando que el día de hoy esta empresa es el banco, entre los G-/ con menor participación en este portafolio y que el resto de sus competidores han estado desarrollando estrategias agresivas para crecer dentro de este segmento (*mid market*) y el de PyMES.

.....

Proyecto: **Plan de mercadotecnia para el relanzamiento de un producto de belleza**

Ante un cliente cuyos hábitos de consumo están cambiando y un entorno competitivo muy activo, era necesario redefinir la estrategia comercial para un producto de belleza y cuidado personal líder en México. Con argumentos sólidos que resultaron de un profundo análisis estratégico, así como de la interacción con todas las áreas funcionales de la compañía como Producción, Compras, Ventas y Finanzas, entre otras, se elaboró un plan de mercadotecnia enfocado en mantener a la marca como la mejor propuesta de valor en el mercado donde se definieron las estrategias, tácticas y tabla de actividades a seguir para el relanzamiento de este producto.



Proyecto: **Desarrollo de plan de negocios para centro de capacitación y *team building***

El proyecto se enfocó en el área de comercialización. Se elaboró un diagnóstico de las tres líneas de negocio en las cuales la empresa busca incursionar; se creó una propuesta de valor para cada una de las líneas de negocio; se validó la oferta de valor con clientes potenciales, y finalmente se elaboró la parte comercial del plan de negocio para la empresa, la cual se encuentra en proceso de formación.

.....

Proyecto: **Investigación de mercado y estudio de factibilidad de proyecto *Pet Food***

El proyecto tuvo como objetivo definir el plan comercial y la viabilidad para la elaboración y comercialización de alimento seco para perro, para lo cual se realizó un análisis de mercado, así como un análisis financiero y el plan comercial, considerando el perfil de la empresa. La intención inicial era la utilización de la capacidad ociosa de una de sus plantas productoras de alimento acuícola para la preparación de alimento seco para perro, sin embargo, al final, las conclusiones arrojaron que este plan inicial no sería la mejor opción. .

.....

Proyecto: **Plan de lanzamiento de nuevo producto**

El proyecto consistió en el lanzamiento de un nuevo producto para el tratamiento del estreñimiento crónico en México. El objetivo fue establecer la marca como única y bien diferenciada del resto. Se hicieron los planes preparativos para su lanzamiento, incluyendo la identificación de la oportunidad de mercado, evaluación de estudios cualitativos y cuantitativos de mercado y la puesta en marcha del proyecto. Para esto se hizo uso de distintas metodologías como *Launch Readiness*, *SWOT Analysis*, *Pre-marketing*, pruebas de concepto, pruebas de eficiencia, análisis de *forecast* y *P&L*. Se trabajó conjuntamente con otras áreas como Investigación de Mercados, Finanzas, *Sales Force Effectiveness*, Dirección Médica, Capacitación, Publicidad y Promoción. Este proyecto sirvió para sentar las bases para el lanzamiento de la nueva marca.

.....

Proyecto: **Estrategia *go to market* para el lanzamiento de un producto en una empresa farmacéutica**

El proyecto consistió en elaborar un plan de comercialización para desarrollar una estrategia de comunicación e implementación de un nuevo producto en México, se llevó a cabo una evaluación del mercado potencial para el producto, una segmentación y una estrategia de posicionamiento. Se realizó un análisis de los competidores y se encontraron los mejores factores de diferenciación que brindarán al nuevo producto una ventaja competitiva frente a los demás competidores. Finalmente se desarrolló un reporte que permitirá dar seguimiento al lanzamiento del nuevo producto en el mercado mexicano.



Proyecto: **Evolucionando la marca para obtener el calificativo de *champion brand***

El principal objetivo del proyecto era llevar la marca de una empresa de entretenimiento a ser reconocida como una *champion brand*, buscando innovar con las herramientas tradicionales de investigación de mercado. Se propuso realizar esta medición con una nueva metodología conocida como *Neuromarketing*, gracias a la cual se ofreció una nueva perspectiva sobre el sentir de sus empleados operativos hacia la marca. De igual forma esta información se compartió con los departamentos de Recursos Humanos, Comunicación Interna y Operaciones, buscando el compromiso de todos para trabajar en conjunto en las recomendaciones propuestas.

.....

Proyecto: **Market Assessment**

El proyecto se llevó a cabo en el área de *Marketing* de una empresa farmacéutica y el objetivo fue crear una herramienta de mercadotecnia, para conocer la participación de mercado que tiene un conocido medicamento por hospital, ciudad, gerente o representante de ventas y país. De esta forma se busca enfocar los esfuerzos de venta y mercadotecnia a las especialidades, productos y hospitales con mayor oportunidad de crecimiento para alcanzar los objetivos que actualmente no se están obteniendo.

.....

Proyecto: **Análisis operacional de la suscripción de riesgos específicos en el mercado de reaseguro en Londres**

Con este proyecto, ubicado en Londres, se propuso incrementar el volumen de negocio para un importante corredor de seguros entre sus oficinas de México y el Reino Unido. Se buscó conocer el funcionamiento del mercado de seguros en Londres; el tipo de negocio que quieren asegurar, los montos que manejan, qué evitan, etc., de tal manera que se pudieran preparar guías y manuales de cotización para la oficina mexicana. Los documentos preparados permitirán mejorar, en forma y fondo, las presentaciones de riesgo preparadas por los clientes y el corredor mexicano y hacen que la colocación de riesgos en el mercado de Londres sea más oportuna, eficiente y efectiva. Con procedimientos, parámetros y documentación clara, se espera que se puedan enfocar mejor los esfuerzos de ventas, que se elimine retrabajo y que la comunicación con Londres mejore.

.....

Proyecto: **Alineación de la estrategia comercial**

El proyecto se realizó en una importante empresa de *retail* en la división de Marcas Propias (MP) para el área de Compras y su interrelación con el área de Diseño, Cat-mex y *Marketing*. El objetivo fue identificar los principales elementos que garanticen que la planeación que se realiza en MP se refleje en el Piso de Ventas. El alcance, el diagnóstico y las recomendaciones del proyecto tendrán un fuerte impacto para las decisiones de negocio y las acciones a ejecutar en el corto y mediano plazo.



Proyecto: **Realización de un diagnóstico comercial**

Este proyecto se realizó para una importante empresa de Consultoría, el cual consistió en dos actividades principales. Primero, en la elaboración de la propuesta comercial de los servicios de consultoría a una empresa en México. Esta pertenecía a un *holding* grande del país y debía contener un análisis general de la industria en la que se maneja, así como una visión general del desempeño de los productos, lo cual se hizo mediante visitas a clientes. La segunda parte consistió en la elaboración de un análisis de la distribución regional de los productos de la empresa y una determinación de la distribución del consumo de acuerdo a variables socioeconómicas. El resultado de la elaboración de la propuesta fue la compra de la consultoría y el resultado constituyó el conocimiento de las zonas potenciales de expansión de la empresa en el territorio nacional. La información generada ayudará a sentar las bases para futuros proyectos.

Proyecto: **Investigación de mercado del sector aeroespacial en México**

El proyecto consistió en una investigación de mercado del sector aeroespacial en México, gracias a la cual la empresa tuvo la oportunidad de conocer el tamaño de mercado para cada uno de sus productos en este ramo, así como el papel que juega la industria aeroespacial mexicana con respecto al panorama global y, por consiguiente, el crecimiento esperado para esta en el corto plazo.

Proyecto: **Campaña de salud bucal**

El proyecto consistió en hacer el plan de implementación de varias actividades para una campaña de responsabilidad social de alto impacto realizada por una empresa de consumo transnacional. El objetivo era hacer “algo diferente” para la campaña de este año. A pesar de que la compañía es muy conservadora y de que las actividades encomendadas en un principio no resultaban viables, después de un profundo análisis hecho, se lograron llevar a cabo actividades nunca antes vistas, aumentando potencialmente la resonancia de la campaña.

Proyecto: **Desarrollo de estrategia comercial para crema**

El proyecto consistió en el desarrollo de una estrategia comercial para una marca en la categoría de cremas corporales para el canal de mayoristas abarroteros. El objetivo principal era igualarlo al porcentaje de participación que la marca tiene actualmente en el canal de autoservicios. Se presentaron las estrategias puntuales para cada integrante de la cadena de valor en el canal de mayoristas abarroteros y se realizó el análisis profundo de las necesidades del mayorista, distribuidor, “changarro” y consumidor final. En cuanto a la estrategia comercial, se hizo el análisis de la situación actual de la compañía contemplando a la competencia. Se concretó el análisis de las preferencias del consumidor, a nivel de variantes, presentaciones (tamaños) y estructura de precios en el mercado. Se identificó cuáles son



los clientes potenciales dentro de la República Mexicana para este canal y cuál podría ser el negocio potencial con cada uno de ellos, analizando su número de sucursales, cobertura e en territorio nacional, alcance de la fuerza de ventas y el poder de distribución aterrizado en tiempos. Asimismo se investigó el estatus de la relación comercial con cada uno y se elaboró un plan de acción para desarrollar, a corto plazo, la cartera de clientes correcta. Finalmente, se elaboró una propuesta nueva de presentación para la marca de crema con la finalidad de alinear las posibilidades de compra con el presupuesto del consumidor final del “changarro”. Las ventajas puntuales para realizar este desarrollo son las siguientes: mayor rentabilidad para la compañía por mililitro de crema vendido, acceso a un mercado potencial de 700,000 “changarros” a nivel nacional y con una estrategia de precios congruente a las posibilidades del consumidor final.

Proyecto: **Alineación de estrategia comercial al perfil del cliente**

El proyecto se realizó en una importante empresa de *retail* en México. El objetivo consistió en realizar una propuesta de valor para atraer y retener al consumidor meta en una de las secciones de la tienda, mediante el análisis de su perfil. Se hizo un estudio para identificar y conocer quién es el cliente de esta sección de la tienda y cuáles son sus necesidades. Se comparó si la propuesta de valor actual de la empresa es adecuada para este tipo consumidor, y se definió una nueva propuesta de valor para atraerlo y retenerlo. El proyecto incluyó una investigación de campo para analizar el comportamiento del cliente en el piso de venta, visitas denominadas *mystery shopper* a diferentes puntos de venta de la competencia, entrevistas a especialistas en la industria para obtener su *insight* y tener un *benchmark*. Al final se desarrolló la estrategia completa incluyendo el posicionamiento, plan de promoción y publicidad, y política de precios.

Proyecto: **Incremento de participación de mercado**

El proyecto se realizó para una empresa de servicios industriales en el área de Polímeros y empaques industriales, el cual consistió en el estudio de mercado de una de sus resinas principales y la elaboración de una estrategia en la que a partir de la asignación y combinación de distintos recursos (personal, administrativo, financiero, etc.) se pudieran incrementar las ventas y participación de mercado del producto en el mediano y largo plazo. El proyecto tuvo un impacto positivo ya que se implementarán los resultados de este en México como prueba inicial y si es exitoso, al resto de Sudamérica.

Proyecto: **Transformación de la relación de la empresa con sus clientes**

Como parte del equipo de Cultura Organizacional y Posicionamiento, se desarrolló una estrategia de comunicación cuyo objetivo fue la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los lineamientos de un nuevo proyecto que busca implementar una estrategia



de crecimiento sostenido basado en el diseño de un modelo de gestión comercial. La experiencia fue muy enriquecedora ya que nos permitió conocer el sector financiero de una empresa líder global y trabajar en el área de *Marketing* dimensionando el alto impacto que tiene en los resultados de la implementación de una estrategia.

.....

Proyecto: **Desarrollo de nuevos productos para el mercado funerario**

El objetivo del proyecto fue realizar un diagnóstico y emitir recomendaciones sobre un nuevo producto comercial para la división de cuidados mortuorios y últimos gastos que permita potencializar los resultados económicos y el crecimiento de la empresa al ingresar a un nuevo sector integrador del negocio. Se analizó el mercado de servicios funerarios en la ciudad de Chihuahua por medio de un estudio de factibilidad y compatibilidad del nuevo producto con el negocio actual y se determinaron las necesidades del consumidor y su nivel de satisfacción. Una vez validada la factibilidad comercial se procedió a desarrollar la estrategia y el plan de *marketing* para la futura comercialización del producto. De igual manera, se realizaron propuestas para la optimización de la operación comercial y administrativa del negocio. El proyecto tendrá un fuerte impacto en la organización ya que proporcionará una ventaja competitiva importante para la misma; asimismo, soportará el actual crecimiento del negocio hacia nuevos mercados.

.....

Proyecto: **Desfase de adopción de la tecnología en países emergentes**

El proyecto consistió en una investigación de mercado acerca del desfase de adopción tecnológico en los países emergentes, con énfasis en la tecnología de tercera dimensión. Como resultado, la empresa obtuvo un mejor entendimiento del proceso que siguen estas naciones para ser usuarios de las innovaciones tecnológicas tras haber sido utilizadas por las de primer mundo, y con ello generar proyecciones de las ventas futuras en el largo plazo en este mercado.

.....

Proyecto: **Rediseño de una carpeta promocional**

El proyecto consistió en el rediseño de la estrategia de promoción de una agencia de publicidad. Los retos del proyecto consistieron en la actualización de toda la información interna relativa a los servicios, verificaciones y reconocimientos. Esto se debió a que la información está fraccionada en las diferentes unidades de negocio internas. Una vez identificada la información se elaboró una síntesis de los elementos más importantes de cada una de las unidades de negocio y se identificaron las ventajas competitivas al compararlas con el resto de la industria. Para soportar la venta y la imagen de la compañía, se realizó una investigación sobre los servicios que ofrece y su impacto en la imagen, ventas y utilidades de la misma (consultorías, institutos de investigación, agrupaciones de compañías, etc.).

**Proyecto: Herramientas *Crosselling* y Plan de cuenta**

El proyecto consistió en el desarrollo de la metodología del modelo comercial para una empresa de servicios y productos financieros (Plan de Sector y Plan de Cuenta). Esta metodología permitirá identificar, segmentar y priorizar a los clientes más importantes de cada sector para, posteriormente, establecer las tácticas de prospección, adquisición y selección de clientes para transformar el enfoque del producto a un enfoque del cliente.

Proyecto: Desarrollo de Plan Comercial para nuevos productos de roboterapia

El proyecto consistió en hacer un análisis comercial para ver la oportunidad de mercado de la distribución de un nuevo producto de rehabilitación física, desarrollando toda la estrategia comercial para su lanzamiento. El impacto de este fue significativo ya que no se había podido concretar la venta con un adecuado estudio y se llegó a importantes conclusiones, donde la empresa misma propondrá al fabricante ciertos lineamientos y apoyos para ser aplicados exclusivamente en México.

**PROYECTOS DE OPERACIONES****Proyecto: Mejora de procesos de tarjeta de crédito del origen a la activación**

Este proyecto se realizó para una empresa de consultoría. La principal finalidad fue analizar los procesos de tarjeta de crédito involucrados, desde su origen hasta su activación y primera compra, para identificar las áreas de oportunidad en ellos. Se realizó un estudio del estado actual de los procesos a través del mapeo de los mismos; después un ejercicio de *mystery shopping*, para identificar mejores prácticas en otras instituciones del sector; luego, se propusieron una serie cambios por medio de procesos del estado futuro, y, finalmente, se desarrolló una matriz con iniciativas y recomendaciones para estos procesos. Este proyecto buscó impactar positivamente en los niveles de servicio de la empresa, traducándose en satisfacción al cliente y beneficios económicos para la empresa al incrementar el gasto de los tarjetahabientes.

Proyecto: Diseño de líneas de producción

Este proyecto se realizó en el área de Producción de una empresa del sector metalmeccánico. El objetivo era analizar los problemas que se presentaban en la planta de producción de equipos agroindustriales, los cuales se manifestaban como incumplimientos de los programas, equivocaciones en los envíos y calidad deficiente, además, hacer una propuesta de una planta de producción que les permitiera fabricar en serie algunas líneas de equipos que actualmente se hacen de manera muy artesanal. Esta propuesta incluía el espacio, diseño del área, método de trabajo, personal, máquinas, tipo de distribución y controles e indicadores para el proceso que los llevará hacia el mejoramiento continuo. El estudio tuvo un im-



pacto positivo, ya que permitió que los directivos se dieran cuenta y tomaran consciencia de los problemas que anteriormente ignoraban y no se daban cuenta de las implicaciones que tenía para su funcionamiento como empresa. También vieron con buenos ojos la propuesta realizada y la posibilidad de cambiar su planta hacia un método de producción muy diferente al actual, que representa mayor eficiencia.

.....

Proyecto: **Diagnóstico e implementación de mejoras en la red logística de una zapatería**

El objetivo fue aumentar el nivel de servicio al cliente y detectar las áreas de oportunidad en las tiendas de la empresa. El proyecto se enfocó en analizar toda la cadena de suministro con una propuesta enfocada en planear la producción, asimismo, se sugirió un cambio en el almacén, específicamente en la forma de repartición de la mercancía para las tiendas. .

.....

Proyecto: **Análisis de una plataforma tecnológica**

El proyecto consistió en la elaboración de un diagnóstico de los macroprocesos clave y de la plataforma tecnológica de la empresa con la finalidad de conocer la situación actual y así contar con elementos para plantear diferentes rutas de desarrollo tecnológico. El proyecto se dividió en dos fases: la primera consistió en el levantamiento de información detallada en todas las áreas de la institución y la realización del mapeo de los macroprocesos clave de todas las áreas y análisis de la plataforma tecnológica vigente; la segunda, en desarrollar los hallazgos de cada proceso, detectar la duplicidad de funciones y definir si la institución requiere de una plataforma tecnológica nueva. El impacto fue muy positivo, ya que será la base para hacer más eficiente, agilizar y asegurar la operación a través de una plataforma tecnológica integral.

.....

Proyecto: **Análisis de Operaciones y call center**

El proyecto consistió en una auditoría a los proceso clave de atención a clientes mediante un análisis de la situación actual de los procesos que son el pilar de la experiencia del cliente con la empresa y que tienen un alto impacto en los niveles de satisfacción. A la par del análisis se fueron tomando acciones que apoyaron la operación. El alcance del proyecto no solo fue a nivel operativo, sino al negocio mismo y al futuro hacia donde se está acercando toda la organización, cuya reciente creación le ha exigido crear una nueva estructura y afrontar nuevos retos.

.....

Proyecto: **Impulsar una cadena de suministro sustentable**

El proyecto se desarrolló para una empresa de *retail* en el área de sustentabilidad. El propósito era impulsar una cadena de suministro sustentable, ya que para la empresa la sustentabilidad es ahora un eje estratégico para mantener su competitividad. Es por eso que durante el proyecto se buscó encontrar el punto de enlace entre todos los programas, cam-



pañas y actividades que el área de sustentabilidad tiene con toda la cadena de suministro (compras, proveedores, logística y cliente). Gracias a esto se pudo aportar y estructurar la base de un proyecto muy ambicioso a largo plazo, que conjunta la adopción de la sustentabilidad como estrategia y cultura empresarial. Como primer resultado se tiene el objetivo de comunicar, convencer e involucrar a los diferentes actores de la cadena de suministro en materia de sustentabilidad, viéndose este esfuerzo reflejado en el incremento de la base de participantes (internos y externos a la empresa) en los programas e intercambios de prácticas sustentables que se ofrecen.

Proyecto: **Savings oportunitates**

El objetivo consiste en encontrar ahorros de por lo menos un millón de dólares en las compras de materiales y servicios indirectos de la empresa, a través del diseño de una metodología de *sourcing* estratégico que guiará a los especialistas de compra durante el resto del proyecto y será implementado anualmente. El proyecto será de gran importancia para la empresa ya que la dinámica industrial en la que se desenvuelve le exige constantemente mejorar la eficiencia de sus procesos y operaciones.

Proyecto: **Rediseño del área de Costos**

El proyecto consistió en el rediseño de los procesos del área de Costos de una empresa controladora que opera diversos restaurantes. Uno de los aspectos fundamentales del proyecto fue seleccionar una herramienta para procesar los costos de la empresa y agilizar el proceso, de tal forma que la información fluyera correctamente de las unidades a las oficinas y viceversa. Al final se sugirió desarrollar una herramienta *in-house*, acoplada a las necesidades de la empresa.

Proyecto: **Control de inventarios**

El proyecto consistió en proponer un sistema de control del inventario de la materia prima que se utiliza en la empresa, con el fin de generar ahorros en el mantenimiento y abastecimiento de dichos materiales, así como plantear los procesos y requerimientos de infraestructura y capital humano y la manera en que se administren y organicen estos recursos para mantener el funcionamiento del sistema. Los directivos de la empresa tuvieron la oportunidad de plantearse de qué manera todas las operaciones que se estaban llevando en cada uno de los departamentos estaban encaminadas al logro de los objetivos del negocio, así como establecer de manera clara y precisa la estrategia que se quería lograr. Con este proyecto se avanzó hacia el mejoramiento de procesos y operaciones encaminadas al logro de metas precisas.



PROYECTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Proyecto: **Supplier Relationship Manager**

El proyecto consistió en desarrollar un modelo de *Supplier Relationship Management* (SRM), para generar relaciones comerciales a largo plazo con los proveedores estratégicos de la empresa, buscando tener siempre beneficios compartidos, el cual se dividió en dos partes: primero se buscó segmentar y elegir proveedores y, segundo, definir el modelo de SRM. El proyecto servirá como guía o modelo para desarrollar relaciones con beneficios compartidos a largo plazo con los proveedores y seleccionar cuáles son estratégicos para la empresa.

Proyecto: **Plan de negocios para los siguientes cinco años**

El proyecto consistió en apoyar a una empresa de tecnología en el diseño de su estrategia y plan de negocio para el periodo 2012-2015, utilizando la metodología propuesta por un grupo consultor externo. Los objetivos fueron entregar un plan de negocio interno para asegurar la responsabilidad y compromiso de su ejecución; definir planes de acción medibles a corto, mediano y largo plazo, y establecer fechas semestrales para la actualización del plan de negocio. También se llevó a cabo una colaboración en la definición del portafolio de productos para cada segmento de mercado.

Proyecto: **Innovación POS**

El proyecto consistió en constituir y realizar el plan de negocio para una nueva empresa tecnológica cuya misión es ofrecer soluciones tecnológicas e integrales de negocio innovadoras, con visión a largo plazo que resulten en una mayor entrega de valor al cliente final. Una vez constituida se ingresará el plan de negocio a la convocatoria del Fondo de Innovación Tecnológica del Conacyt para conseguir fondos para el primer desarrollo de la compañía.

Proyecto: **Análisis de brechas de solvencia**

El proyecto consistió en hacer un análisis de brechas de solvencia entre una nueva regulación que entrará en vigor en algunos años y la situación actual de la compañía. Lo primero que se hizo fue identificar los cambios entre la regulación actual y la propuesta, una vez identificadas se comenzaron a generar cuestionarios y a ver con qué áreas de la compañía estaba relacionado. Se hicieron cuestionarios de acuerdo a los requerimientos de la nueva Ley y se comenzó a entrevistar a cada una de las áreas involucradas. Finalmente se entregó un inventario con acciones a realizar dividido en seis temas principales de la regulación propuesta en una presentación. Además, se entregaron varios documentos en Excel con todos los cuestionarios y los hallazgos para cada pregunta. Este proyecto tendrá gran impacto, pues será utilizado como base para generar un plan de cierre de brechas, pues si no se hace la compañía quedaría expuesta no solo a numerosas multas, sino inclusive al cierre del negocio.

**Proyecto: Modelo de negocio para una microfinanciera**

El proyecto consistió en colaborar en la creación del modelo de negocios para una nueva microfinanciera. Para esto se siguieron dos métodos: uno de generación de soluciones disruptivas, con la finalidad de crear una empresa que revolucione el mercado; y otro propiamente de diseño de modelos de negocios, un proceso estructurado que descubre y relaciona de manera visual los diferentes elementos del proyecto. Se realizaron actividades como sesiones de estrategia, desarrollo de alianzas estratégicas, sondeo de mercado, así como una presentación de la idea a inversionistas. Durante este tiempo, se identificaron nuevas necesidades de mercado y se confirmaron hipótesis fundamentales acerca del modelo, mientras que se le permitió evolucionar.

.....

Proyecto: Líder de proyectos, Recursos Humanos, Sistemas y Tablero de control

El proyecto se realizó para una empresa comercializadora de pollo. Como primer paso se actualizó el organigrama y se organizó el departamento de RRHH en cuanto a sus objetivos: reclutar, capacitar, motivar y retener a los colaboradores. Se revisó la misión y visión para alinear la empresa a la estrategia, así como apoyo en la definición de indicadores clave de desempeño por departamento. La segunda parte se realizó en el área de Sistemas, en la gestión de la utilización de sistema ERP entre la empresa y sus proveedores, asimismo, se evaluó la infraestructura y equipos para recomendación y selección de proveedores para nuevas instalaciones. Finalmente se revisó el Tablero de Control junto con la Dirección. Gracias a este proyecto se crearon las bases para el correcto funcionamiento de la empresa, así como la definición de valores y la identificación de cada uno de los colaboradores.

.....

Proyecto: Plan estratégico 2011-2013

Se realizó un estudio de la cartera de clientes de la empresa, identificando los riesgos y complicaciones de la misma. Se propusieron alternativas de solución para los principales problemas de la cartera mejorando el manejo de la misma. Se elaboró el plan estratégico de la empresa para los años 2012 y 2013, utilizando modelos financieros, proyecciones y diseñando el plan comercial. Se logró realizar una mejor planeación del negocio para los siguientes años, llevando a la empresa hacia una mayor institucionalización. Se incrementó el control de la empresa sobre los *drivers* del negocio y se redujo significativamente la incertidumbre y los riesgos inherentes a la operación y la obtención de resultados.

.....

Proyecto: Asegurando el aprendizaje

El proyecto se realizó para una institución educativa y consistió en un análisis de las actividades que se llevan a cabo en dos de sus programas académicos, para determinar objetivos y metas de aprendizaje, así como las características que deben tener los egresados de dichos programas. Se realizaron entrevistas a académicos y administrativos de los dos programas para entender los objetivos de sus actividades, y así poder proponer instrumentos que midan los objetivos definidos por el Comité de la Dirección Académica.



Proyecto: **Análisis de la situación actual**

El proyecto consistió en reconocer y delimitar la situación actual de una universidad que hasta el momento no ha podido proyectar todo su potencial. Es una institución que cuenta con el apoyo de personajes importantes a nivel nacional, bien estructurado y de gran impacto en la sociedad mexicana. Esta primera fase del proyecto es crucial pues servirá como base para emitir las recomendaciones finales para el nuevo plan de trabajo.

Proyecto: **Desarrollo de metodología para la autoalineación de oficinas de servicio**

El proyecto se realizó para una empresa de consultoría, que supuso el diseño y la implementación de una metodología para diagnosticar, de una manera práctica y efectiva, la situación actual de un banco especializado en microfinanzas, con más de 12,000 empleados y más de 400 oficinas a nivel nacional. Una vez realizado el diagnóstico, se creó un manual con el cual se alinearon las prácticas de gestión de cada oficina con la estrategia del banco. Todo esto representó un factor crítico de éxito para la implementación del proyecto Ejecución Comercial Orientada al Cliente (ECO), cuyo objetivo era formar las capacidades de gestión proactiva, administración de ventas y logística de rutas a toda la fuerza de ventas.

PROYECTOS DE RECURSOS HUMANOS



Proyecto: **Efectividad de la fuerza de ventas**

El objetivo del proyecto fue contribuir a lograr una mejora significativa del desempeño del elemento humano en una empresa dedicada a la maquila y comercialización de ropa para caballero, después de identificar que este era el punto que más impacto tenía en las bajas utilidades de la empresa. El marco conceptual que se utilizó contempla la dirección del recurso humano de una forma integral, incluyendo enfoque, objetivos, desarrollo, competencias, compromiso y cultura. Se desarrolló un diagnóstico, evaluación y análisis del clima organizacional, se establecieron las áreas críticas, se propusieron controles y se definieron las tiendas para correr la prueba piloto en el nuevo manejo de personal.

Proyecto: **Funciones y actividades de Mercadotecnia**

El proyecto consistió en documentar las actividades de los gerentes de Mercadotecnia y coordinadores de Línea de Especialidad de una empresa farmacéutica, como base para establecer las funciones de estos puestos y asignar de manera correcta su posición dentro de la estructura organizacional de la empresa.

**Proyecto: Estructuración del área de Recursos Humanos**

Se realizó un proyecto que abarcó cuatro bloques principales: Diagnóstico del clima organizacional, descripción de puestos, análisis de competencias y evaluación de sueldos/compensación variable. Se sentaron las bases para estructurar el área de Recursos Humanos y se implementaron cuatro herramientas muy útiles que permitirán el cumplimiento de los objetivos del área.

.....

Proyecto: Creación de un manual de control de personal vía *outsourcing*

El proyecto consistió en el desarrollo e implementación de un manual de contratación de personal externo para la industria de la construcción. Se realizó una investigación previa de la situación actual de la empresa, se desarrolló un manual completo y se llevó a cabo la implementación del mismo. Esta herramienta contribuirá para la formalización de la empresa, que ahora cuenta con un reglamento, perfiles de personal, funciones y requisitos que se deben cumplir, el procedimiento a seguir ante el Seguro Social y los pasos a seguir para las contrataciones.

.....

Proyecto: Programa de asesores de servicio

El proyecto consistió en dos fases. La primera fue el diseño de un programa de certificación para los asesores de servicio de las agencias de la empresa, en donde se analizaron las funciones, actitudes y conocimientos necesarios para que un asesor de servicio realice su trabajo. Con base en esto, se diseñaron los módulos y los cursos necesarios. Asimismo, se elaboró el contenido de uno de los cursos para que sirviera de base para el resto de los cursos de la certificación. En la segunda fase se emitieron una serie de recomendaciones para la implementación de *tablets* que serán sustitutos de las computadoras de escritorio que actualmente utilizan los asesores de servicio.

.....

Proyecto: Laboratorio de Innovación Ingenio

El proyecto se realizó para un Grupo Financiero en el área de innovación, el cual consistió en generar iniciativas de alto impacto para mejorar la calidad en el servicio que otorga el banco a sus clientes y, de este modo, diferenciarse de sus competidores. Para los bancos comerciales en nuestro país es una parte fundamental el servicio a sus clientes, ya que hoy en día la competitividad de los mismos se define por este rubro, más que por los productos en sí, de tal modo que las ideas generadas beneficiarán al Grupo en muchas de sus áreas y, por ende, en su rentabilidad.



Proyecto: **Diagnóstico de la rotación de personal en el área de Ventas**

Se realizó un análisis de la rotación de personal en el área de ventas de una institución financiera, con el objetivo de identificar variables numéricas (no cualitativas) que respalden el indicador histórico de rotación del Banco. Se realizaron visitas de campo, entrevistas, encuestas y análisis de datos históricos. Se presentó el proyecto ante la junta de directores, incluyendo al Director General y la retroalimentación fue positiva. Derivado del análisis surgieron propuestas gracias a las cuales se implementarán planes de acción y seguimiento.

Proyecto: **Desarrollo del protocolo de servicio al cliente**

El proyecto consistió en generar un protocolo de seguimiento y control de transacciones que cumpla con óptimos niveles de calidad y de servicio al cliente, a la vez que el *work flow* de cada transacción debe verificar todo el protocolo de control. Para realizar este proyecto se incluyó el conocimiento sobre el funcionamiento y la interacción con los clientes de las diversas áreas de la empresa; la identificación de los pasos necesarios para que cada parte del proceso se pueda llevar a cabo; la integración de los procesos clave de servicio al cliente para que se puedan relacionar al protocolo; del mismo modo, se desarrolló el protocolo de servicio de acuerdo a cada área, con el funcionamiento integrado al programa de seguimiento, la redacción y presentación del mismo. Este proyecto tiene un gran impacto para la empresa, ya que sienta las bases para otorgar un servicio de calidad y de excelencia homogéneo para los clientes.

Proyecto: **Detección de áreas de oportunidad en el área de estructuración de crédito banca empresarial**

El proyecto consistió en diagnosticar áreas de oportunidad en los procesos de estructuración de crédito, en las motivaciones del personal en el área de reestructuración, así como en la capacitación del personal. Con este diagnóstico se tuvo una visión de la problemática actual que buscarán prevenir situaciones que pueden salirse de control y así, afectar la operación del área. Para dicho análisis, se analizaron relaciones laborales, interpersonales y con otras áreas de comunicación, motivación y capacitación para establecer varias propuestas para hacer más eficiente la operación.

PROYECTOS DE CONTROL



Nombre del Proyecto: **Diseño del Tablero de Control (*Balanced Scorecard*)**

El proyecto consistió en la definición del Modelo del *Balanced Scorecard* a nivel ejecutivo (vicepresidentes y directores funcionales) que se implementará en la empresa, mediante una metodología basada en talleres de trabajo con el equipo ejecutivo, donde se partió de una propuesta de objetivos estratégicos y KPI que se sugirieron. Al final se establecieron



las versiones definitivas que comprenderán el modelo BSC. El impacto en la organización fue la alineación de los KPI con la estrategia corporativa, el incremento del compromiso de los VP en la colaboración conjunta entre las áreas y una mayor visibilidad y control de las operaciones.

Proyecto: **Tablero de Control**

El proyecto consistió en realizar un *Balanced Scorecard* para una empresa dedicada a la edificación y administración de proyectos e instalaciones. Se llevaron a cabo cuatro talleres con el equipo directivo de la empresa y, con base en la participación de los colaboradores, se logró generar un *Balanced Scorecard* de acuerdo a las necesidades de la empresa, así como un plan de acción para darle seguimiento. Esto tendrá un impacto importante en el corto plazo, ya que se definió la estrategia de la empresa y se elaboró un plan para darle continuidad a la misma.

Proyecto: **Diseño de estructura de control e información para la toma de decisiones del equipo directivo y del Consejo**

El objetivo principal fue contar con los indicadores clave de cada área de la empresa para facilitar la gestión de la Dirección General de una empresa farmacéutica. Para cumplir con este propósito, se realizó un mapeo de los procesos clave de la empresa, se identificaron áreas de mejora dentro de cada unidad de negocio, se identificaron las necesidades de información de la dirección para la toma de decisiones estratégica y se desarrolló el *Balanced Scorecard* para que la dirección pudiera controlar los principales procesos productivos, comerciales y áreas de apoyo.

Proyecto: **Modelo estadístico para estudiantes de primer ingreso**

El proyecto consistió en la elaboración de un modelo estadístico para identificar las principales variables por las que los alumnos de una universidad se dan de baja. Para ello fue necesario aplicar técnicas de *data mining* a diversas bases de datos con las que se contaba, para poder establecer relaciones causales entre las bajas y algunas variables. El proyecto impactó en los criterios para la admisión de los alumnos, así como en el seguimiento que se da a los mismos durante su carera.



PROYECTOS DE FINANZAS



Proyecto: **Desarrollo de un modelo de planeación financiera a largo plazo**

El objetivo del proyecto fue desarrollar un modelo de planeación financiera a largo plazo (cinco años), el cual no solo buscó diseñar un modelo, sino simplificar su uso y comprensión, para facilitar el proceso de planeación para la empresa. Al final, se logró tener un modelo simplificado, automatizado y mucho más fácil de replicar para años posteriores. El proyecto servirá como base para la planeación de la estrategia financiera para los futuros años de la empresa.

.....

Proyecto: ***Financial Planning Analysis***

Este proyecto se realizó en una empresa aseguradora, cuyo objetivo fue hacer un análisis de rentabilidad alcanzada por la empresa desde su comienzo y crear una plataforma para poder seguir haciendo un análisis en el futuro. Para una empresa aseguradora es importante saber qué tan rentables son sus clientes, qué regiones en las que se tiene presencia son rentables, las características de los clientes, las región, el volumen, etc., para tomar mejores decisiones para dedicar sus esfuerzos futuros. Durante la realización del proyecto se tuvo una comprensión general del negocio y de su operación diaria, se identificaron áreas de oportunidad en la administración de los créditos que impactarán directamente en el costo de los mismos y se establecieron nuevos parámetros para definir qué tipo de créditos y clientes aceptar para mejorar la rentabilidad general de los distintos portafolios que la empresa maneja.

.....

Proyecto: **Análisis de factibilidad para una nueva área**

El proyecto consistió en el análisis, evaluación y factibilidad de la implementación de una nueva área de un banco de segundo piso. Esta nueva área estaría compuesta por un centro de inversión e investigación, asesoría de inversión calificada para los banqueros y para los clientes, así como por una microbanca de inversión para clientes de alto potencial que requieren soluciones corporativas integrales más complejas. Se hizo la propuesta para que un grupo de especialistas analice, asesore, estructure, ejecute y monitoree transacciones de compraventa y negociación de valores, levantamiento de capital, transacciones de finanzas estructuradas de deuda o valuaciones pre-IPO y consultoría en planes de sucesión y herencias. El proyecto tuvo un gran impacto en el banco, pues transformará la banca privada actual que todavía es un *start-up*, en una privada constituida con plataformas mucho más sólidas para operar.



Proyecto: **Lanzamiento de un nuevo producto financiero crédito Preaprobado / Crédito energético**

Este proyecto se desarrolló en el área de PyMES para un banco, donde se llevaron a cabo tres proyectos del área, dos desarrollos de nuevos productos financieros, un “crédito pre-aprobado” y un “crédito energético”, así como la valuación de una empresa de microcréditos. El objetivo de la asignación en el lanzamiento de los productos fue sentar las bases preliminares para desarrollar la definición de los productos financieros; y en el caso de la valuación de la microfinanciera, fungir como enlace en la coordinación entre el equipo consultor externo y los funcionarios del banco. Asimismo, se tuvo la oportunidad de conocer la operación del banco y el estilo de dirección de los altos mandos, lo cual resultó una experiencia muy enriquecedora.

.....

Proyecto: **Implementación del sistema de análisis financiero y de medición de riesgo para los clientes**

El proyecto consistió en la implementación de un sistema de análisis financiero y de medición de riesgo para clientes de la empresa. Este ya contaba con un software especializado para realizar este tipo de análisis, sin embargo, se requirió implementar la una nueva versión, además de complementar la base de datos de clientes y de sectores económicos y realizar pruebas al programa para hacer más fuerte la herramienta. Este proyecto tuvo una alta importancia ya que contar con este tipo de herramientas es vital para el análisis de riesgo de los proyectos, razón principal para poder iniciar un proceso de arrendamiento y la mayoría de los productos financieros de la empresa.

.....

Proyecto: **Análisis financiero para la comercialización de *overlays***

El proyecto consistió en realizar el análisis estratégico y financiero para la comercialización de *overlays*, principalmente para la industria nacional de línea blanca. Para esto fue necesario definir los requerimientos para cubrir con la demanda actual de un cliente en particular con el que se pretendía crear una relación de negocio. Se definieron los recursos necesarios de maquinaria, mano de obra e insumos para llevar a cabo la implementación. Una vez recabada esta información se realizó un análisis financiero del proyecto. VPN, indicadores de rentabilidad, TIR, así como criterios estratégicos que se utilizaron como base para aceptar el presupuesto. Además se realizó un análisis de sensibilidad con distintas alternativas de acción y se evaluó la capacidad del proyecto.



PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO



Proyecto: **Tecnología móvil**

Se realizó un plan de negocio para desarrollar una idea de emprendimiento basada en la generación de una herramienta de control empresarial en una tecnología móvil. Al final se pudo validar esta propuesta desde las perspectivas financiera, comercial, estructural, tecnológica, entre otras, y con base en esto, generar un plan de negocio que garantice su sustentabilidad, para un futuro lanzamiento.

.....

Proyecto: **Clínicas dentales**

El proyecto consistió en realizar un proyecto de emprendimiento personal con el objetivo de analizar la factibilidad de desarrollar un modelo de franquicias en el sector de clínicas dentales. Se realizó un análisis de mercado para determinar el potencial de una marca en este segmento dentro de la zona en la que se pretende lanzar; se estudió la factibilidad del negocio de acuerdo al mercado potencial, y la inversión necesaria para iniciar un nuevo establecimiento. Asimismo, se definieron los requisitos mínimos para el funcionamiento de una clínica de tamaño promedio y se hizo un análisis financiero para obtener los principales indicadores.

.....

Proyecto: **Tecnología móvil para negocios**

El proyecto consistió en validar un concepto de negocio para un sistema de gestión de conocimiento móvil para el segmento “b2b” (*business to business*), a través de una investigación técnica y de mercado, así como de entrevistas con posibles usuarios corporativos y del mercado de franquicias en México. El impacto del proyecto fue el de corroborar con posibles clientes la utilización de la herramienta y se propuso empezar a desarrollarla para un cliente corporativo y obtener el permiso para hacer pruebas en una cadena de franquicias.

.....

Proyecto: **Negocios sociales**

El objetivo principal de este emprendimiento social fue el de potenciar el desarrollo de negocios sociales. Se emprendió, junto con otras entidades, un proyecto en donde se seleccionaron un número determinado de organizaciones para entrar en un proceso de aceleración. Se trabajó durante un periodo junto con las distintas organizaciones seleccionadas, para determinar sus necesidades de crecimiento/aceleración en el corto plazo (12-18 meses), con el fin de generar, posteriormente, la posibilidad de recibir financiamiento o inversión. El propósito consistió en sentar las bases de un modelo de aceleración de proyectos para las microrregiones, persiguiendo dos subobjetivos concretos: identificar proyectos en las microrregiones con potencial de recibir inversión de impacto en un año; Detallar las necesidades de aceleración inmediatas de cada uno de los proyectos y los pasos a seguir para alcanzar a sustentabilidad y acelerar su proceso de crecimiento.

MÉXICO

Floresta 20,
Col. Clavería, Del. Azcapotzalco
02080 México, D.F.
T. (55) 5354 1800
F. (55) 5399 4682

GUADALAJARA

Calzada Nueva 49,
Col. Ciudad Granja
45010 Zapopan, Jal.
T. (33) 3627 1550 / 57 / 64
F. (33) 3627 1561

MONTERREY

Bulevar Díaz Ordaz 100,
Col. Privada Santa María
64650 Monterrey, N.L.
T. (81) 8220 0200 / 20
F. (81) 8220 0215