

No. 1

MARZO, 2020

www.altosgroup.com



gestión-QHSE

REVISTA DE ESTRATEGIA Y GESTIÓN 9001/14001/45001/27001/FSSC 22000

BCD TRAVEL

¡Al Ataque! Liderando Segmentos de Viajes Corporativos VIP
Contexto, Liderazgo, Gestión de Riesgo

>10

Proyecto Mundial SAFRAN - ALTOS GROUP

>20

Y... ¿Qué es la Norma ISO Internacional?

8>

Nuestro ARTÍCULO ESPECIAL
¿Qué es un FODA?

18>



Próximo número dirigido al Ramo de Alimentos FSSC 22000

- Diseño e implementación de 5.0 Liderazgo QHSE
- Casos de éxito ALTOS GROUP
- Nuestros programas forjan TALENTOS

Dirección

Ing. Pablo Hernandez
 direccion@altosgroup.com
 Ext 103

Consultoría

Yareli Nava
 yarelinava@altosgroup.com
 Ext 102

Comercial

Lucero Porras
 asistente.altosgroup@gmail.com
 Ext 104

Marketing

Luis López
 marketing.altosgroup@gmail.com
 Ext 108

Ventas

Karen Santillan
 karenasantillan.altosgroup@gmail.com
Ariana Villalobos
 ariana.villalobos@altosgroup.com
Jorge Ramirez
 jorge.ventas.altosgroup@gmail.com
 Ext 105 y 107

Director Editorial

Ing. Pablo Hernández
 direccion@altosgroup.com

Editor Ejecutivo

Roberto Rodríguez López
 agenciadeideas@yahoo.com.mx

Diseño Editorial y Gráfico

Manuel Zepeda
 manuel@tangible.red

Redacción

Luis Gerardo López Aceves
Vianey de la Cruz Morales

Cualquier comentario o información, dirigirse a:
 direccion@altosgroup.com

Las opiniones expresadas en los artículos son responsabilidad de los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de la empresa. Prohibida la reproducción total o parcial del contenido por cualquier medio impreso o electrónico, sin previa autorización. Ni Altos Group ni la Revista gestión-QHSE recomiendan o avalan los productos, y marcas mencionados.

CONTENIDO

Número 1. Marzo 2020



- 3** ¡Liderazgo!
Base Obligada de Gestión ISO
- 4** Altos Group
Referente en México
- 8** Y... ¿Qué es la Norma
ISO Internacional?
- 10** BCD Travel,
¡Al Ataque! Liderando Segmentos de Viajes Corporativos VIP
- 11** BCD Travel feat Altos Group,
Hacemos Simple lo Complejo y Nos Enfocamos en la Innovación: Beat Wille
- 14** La Dirección de Calidad
Eje Maestro de Gestión Estratégica por Calidad
- 18** ¿Qué es
un FODA?
- 20** Proyecto Mundial
Safran
- 22** Entrevista
Sergio Roman
- 24** Entrevista a
Ingeniero Omega Mariscal
- 26** Lo mejor
de Altos Group
- 28** ISO 14001:2015
Gestión Ambiental
- 29** ISO 45001:2018
Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional
- 30** Clientes ALTOS
Satisfechos

¡Liderazgo! BASE OBLIGADA DE GESTIÓN ISO

De vez en cuando es necesario realizar un buen análisis de los problemas que impiden un resultado no sólo exitoso, si no mantenido y en gestión, frases y conceptos que habitualmente son nulos en el argot de términos de los directores y cabezas actuales de proyectos ISO.

Lo que observamos normalmente al inicio de la mayoría de proyectos, es la nula consideración y medición de las grandes debilidades que aquejan a la organización y que indiscutiblemente son resultado del pobre liderazgo que se ejerce y se despliega.

Hoy sabemos que el liderazgo de acuerdo a los grandes gurús de este tema, se debe desarrollar en alta dirección y desplegarse en forma de cascada, ¡claro! esto cuando existe un liderazgo efectivo y de excelencia, jamás de manera inversa, esto es, un operador jamás podrá cambiar el marco de valores y filosofía de vida de su jefe.

Una gerencia tendría el mismo problema con su dirección, no sólo es cuestión de tomar un curso o leer libros, es trabajar con los modelos autodestructivos del individuo, para iniciar un cambio efectivo y alineado a marco de reflexión que permita lograr el éxito del individuo e incidir en enfatizar valores, ética y moral.

En los foros de liderazgo mundiales siempre se ha cuestionado y solicitado la llave mágica

para lograr consolidar el éxito organizacional y cumplimiento de metas, la respuesta ha sido siempre la misma: Liderazgo que Generé Liderazgo.

Esto quiere decir que la figura de alta dirección y mandos medios, deben consolidar un liderazgo que permita convertirlos en inspiradores y en causantes de vidas y sueños compartidos, sin perder de vista el objetivo fundamental.

El ser humano por naturaleza necesita de guías y reconocimiento constante, algo que difícilmente brindan los actuales líderes, consolidar cultura y estilo de liderazgo en constante gestión y en pro de la mejora continua, parece ser el sueño imposible de la calidad.

En el próximo número brindaremos algunos tips importantes y estrategias para valorar tu liderazgo y generar un plan de acción y corregirlo, no te lo pierdas y recuerda que una de las señales más importantes y sencillas de identificar, consecuencia de un liderazgo efectivo y consolidado, es cuando todo tu equipo de trabajo, te percibe como el padre o madre que nunca ha tenido, si esta es tu realidad, ¡felicidades! eres un líder, de lo contrario, no te pierdas nuestro siguiente artículo y videos para que trabajes en tu liderazgo.

Ing. Pablo Hernández C.
Director Altos Group



ALTOS GROUP Referente en México



¿Por qué Nosotros?

Actualmente, ninguna organización en toda la República Mexicana cuenta con Diplomados y Programas acreditados ante un organismo certificador internacional como lo ofrecemos.

Además, tenemos un gran respaldo al ser asesores en organizaciones con alto prestigio.

Contamos con los siguientes Procesos Certificados de Clase Mundial:

- FORMACIÓN DE TALENTOS
- DESARROLLO DE CONSULTORES
- CONSULTORÍA DE NEGOCIO INTEGRAL
- DESARROLLO DE LIDERAZGO A MANDOS MEDIOS

¿Cuáles son los Beneficios?

Brindamos soluciones en las áreas de Calidad, Diseño y Planeación, logrando la consolidación exitosa de sus proyectos, mediante la transferencia de tecnología, generando sinergias y equipos de trabajo de alto rendimiento, basado en: Estrategias de Coaching, Liderazgo y Trabajo en EQUIPO.

Programas de Capacitación

Diplomados

¡Somos los CREADORES del programa TRINORMA y DIPLOMADO ISO 9001!

TRINORMA ISO 9001:2015 / ISO 14001:2015 / ISO 45001:2018

MÓDULO I
Consultor ISO
9001:2015/14001:2015/45001:2018

MÓDULO II
Auditor Interno
ISO 9001:2015/14001:2015/45001:2018

MÓDULO III
Consultor Master
ISO 9001:2015/14001:2015/45001:2018

MÓDULO IV
Auditor Líder ISO
9001:2015/14001:2015/45001:2018
(Certificado emitido por Organismo Certificador Internacional)

GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015

MÓDULO I
Coordinador Asesor
ISO 9001:2015

MÓDULO II
Consultor ISO 9001:2015

MÓDULO III
Auditor Interno
ISO 9001:2015

MÓDULO IV
Auditor Líder ISO 9001:2015
(Certificado emitido por Organismo Certificador Internacional)

GESTIÓN INOCUIDAD FSSC 22000

MÓDULO I
Coordinador Asesor
FSSC 22000

MÓDULO II
Consultor FSSC 22000

MÓDULO III
Auditor Interno
FSSC 22000

MÓDULO IV
Auditor Líder FSSC 22000
(Certificado emitido por Organismo Certificador Internacional)

BENEFICIOS DE LOS DIPLOMADOS

En estos Diplomados de la Familia ISO, diseñarás tu propio Sistema de Calidad en la Plataforma que hayas elegido y generarás los procedimientos maestros solicitados por estas normas.

Te certificarás como Auditor Interno en la plataforma elegida.

Te certificarás como Auditor Líder, máxima acreditación que podemos obtener en cuestiones de la ISO, por un Organismo Internacional.

Realizarás ejercicio de auditoría durante el programa.

Es el único diplomado 100% práctico, por lo que asegura un dominio total de los sistemas de calidad, y único, actualmente en ofrecerte estas prácticas como valor agregado:

Auditorías de PRE-certificación como práctica.

En donde los 3 mejores promedios, se coordinarán para una PRE-auditoría de certificación con alguna empresa en vías de certificación ISO, lo que les brinda la práctica total y primera experiencia reflejada curricularmente.

Auditoría de certificación como observador con el organismo con el que te acredites. Estas prácticas son sin costo adicional y previamente programadas.

CALIFICACIONES QUE OBTENDRÁS
Al finalizar el cursante obtendrá Certificado por módulo y al finalizar uno global (de todo el Diplomado).

Certificado de AUDITOR LÍDER por parte del Organismo Certificador.
Nota: Se debe obtener una calificación mínima de 8 por módulo, de lo contrario sólo se emitirá Constancia de participación y no podrán obtener el Certificado Global.

CURSO AVANZADO
7 DISCIPLINAS DE GESTIÓN
ISO 9001/14001/22001/45001/FSSC 22000

Actualmente los Sistemas de Gestión de la familia ISO no precisan las herramientas de mejora o gestión que se deben utilizar, por lo que se ha creado una gran confusión al definir qué herramienta o modelo de análisis o mejora de proceso, debe implementarse.

Es por ello vital conocer las metodologías más importantes de análisis y mejora existentes, y que éstas son obligación, ya como parte de tu formación de calidad.

Con este programa tendrás el conocimiento suficiente para implementar dentro de un Modelo ISO, técnicas precisas de análisis y modelos de mejora, logrando con ello una planeación avanzada de la calidad, y no sólo una No Conformidad, a criterio de la organización.

OBJETIVO

Brindar a los cursantes las herramientas de análisis y planeación de calidad más avanzadas para la mejora continua (gestión), dentro de los sistemas más importantes de la familia ISO 9001/14001/22001/45001 bajo un Diseño Integral de Gestión Avanzado.

AMEF

FMEA: Failure Mode and Effects Analysis

FODA / PEST

Contexto de la organización

ISO 31000

Análisis de Riesgo

8 D

8 Disciplinas

DMAIC

Metodología 6 sigma de mejora

5W (5 Whys)

5 Por qué

DISEÑO DE INDICADORES DE CALIDAD

Estratégicos y tácticos

**SOMOS
LOS CREADORES
DE ESTE CURSO**

CURSOS AVANZADOS

CURSO AVANZADO
CON AUDITOR INTERNO
ISO 9001:2015

CURSO AVANZADO
CON AUDITOR INTERNO
ISO 14001:2015

CURSO AVANZADO
CON AUDITOR INTERNO
ISO 45001:2018

CURSO AVANZADO
CON AUDITOR INTERNO
ISO 27001:2013

CURSO AVANZADO
CON AUDITOR INTERNO
FSSC 22000

CURSO AVANZADO
CON AUDITOR INTERNO
IATF 16949

CURSO AVANZADO
CON AUDITOR INTERNO
HSE (14001/ 45001)

Formación de Auditores Internos

FORMACIÓN
DE AUDITOR INTERNO **ISO 9001:2015**

FORMACIÓN
DE AUDITOR INTERNO **ISO 14001:2015**

FORMACIÓN
DE AUDITOR INTERNO **ISO 45001:2018**

FORMACIÓN
DE AUDITOR INTERNO **ISO 27001:2013**

FORMACIÓN
DE AUDITOR INTERNO **FSSC 22000**

FORMACIÓN
DE AUDITOR INTERNO **IATF 16949**

FORMACIÓN
DE AUDITOR INTERNO
HSE (14001/45001)

FORMACIÓN DE AUDITOR INTERNO
TRINORMA 9001/14001/45001

En estos cursos avanzados de la familia ISO, diseñarás tu propio Sistema de Calidad en la Plataforma que hayas elegido.

Programas 100% prácticos y dinámicos, donde generarás los procedimientos maestros solicitados por estas normas.

Realizarás ejercicio de auditoría durante el programa.

CALIFICACIONES QUE OBTENDRÁS (Curso Avanzado)

Al finalizar el cursante obtendrá Certificado como CONSULTOR ISO (en la plataforma elegida) y AUDITOR INTERNO, (siempre y cuando obtenga una calificación mínima de 8, de lo contrario, sólo se emitirá constancia de participación), ambos certificados con valor curricular y en total cumplimiento con la ISO 19011.

¡Somos PIONEROS!

Cursos Estratégicos

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

LIDERAZGO

BALANCED SCORECARD

7 DISCIPLINAS

6 SIGMA

Y... ¿Qué es la Norma ISO Internacional?

Debido a que la Organización Internacional para la Estandarización tendría diferentes siglas en diferentes idiomas (IOS en inglés, OIN en francés para la Organización Internacional de Normalización), los fundadores decidieron darle el formato ISO. ISO se deriva del griego isos, que significa igual. Cualquiera sea el país, sea cual sea el idioma, siempre será ISO.

ISO es una organización internacional, no gubernamental, independiente, con una membresía de 164 organismos nacionales de normalización.

¿QUÉ SON LOS ESTÁNDARES?

A través de sus miembros, reúne a expertos para compartir conocimientos y desarrollar estándares internacionales voluntarios, basados en el consenso y relevantes para el mercado que apoyan la innovación y brindan soluciones a los desafíos globales.

Las normas internacionales hacen que las cosas funcionen. Ofrecen especificaciones de clase mundial para productos, servicios y sistemas, para garantizar la calidad, seguridad y eficiencia.

Son fundamentales para facilitar el comercio internacional.

Ha publicado más de 23,069 normas internacionales que cubren casi todos los aspectos de la tecnología y la fabricación.

¿CÓMO DESARROLLA ISO LAS NORMAS?

Los expertos forman un comité técnico que es responsable de un área temática específica. Comienzan el proceso con el desarrollo de un borrador que satisface una necesidad específica del mercado.

Esto se comparte para comentar y seguir discutiendo.

El proceso de votación es la clave del consenso. Si eso se logra, entonces el borrador está en camino de convertirse en un estándar ISO. Si no se llega a un acuerdo, el borrador se modificará aún más y se votará nuevamente.

Desde la primera propuesta hasta la publicación final, el desarrollo de un estándar generalmente toma alrededor de tres años.



International
Organization for
Standardization

1

ISO

2

La historia de ISO comenzó en 1946, cuando delegados de 25 países se reunieron en el Instituto de Ingenieros Civiles de Londres y decidieron crear una nueva organización internacional "para facilitar la coordinación internacional y la unificación de estándares industriales".

El 23 de febrero de 1947, la nueva organización ISO, comenzó oficialmente sus operaciones.

3



4

¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE LAS NORMAS INTERNACIONALES ISO?

Las Normas Internacionales ISO aseguran que los productos y servicios sean seguros, confiables y de buena calidad. Para las empresas, son herramientas estratégicas que reducen los costos al minimizar el desperdicio y los errores y aumentar la productividad.

Ayudan a las empresas a acceder a nuevos mercados, nivelar el campo de juego para los países en desarrollo y facilitar el comercio mundial libre y justo.

5



ISO fue fundada con la idea de responder una pregunta fundamental:
¿Cuál es la mejor manera de hacer esto?



Ingeniero Edgar Guzmán, licenciada Mayra Guzmán y el ingeniero Juan García

BCD TRAVEL FEAT ALTOS GROUP **Hacemos Simple lo Complejo y Nos Enfocamos en la Innovación: Beat Wille**

ESTRATEGIA QUE DETONÓ LA IMPLEMENTACIÓN ISO 9001:2015

Nuestra Dirección Estratégica Global está conformada por cuatro pilares: Gente, Clientes, Inteligencia y Crecimiento, y una filosofía basada en tres conceptos: colaborar, simplificar e innovar, es decir, ser más que un proveedor para nuestros clientes, hacer simple lo complejo y poner el foco en la innovación, afirmó en entrevista Beat Wille, Director General de BCD Travel México.

Y precisó: Para estar encaminados en esta dirección es necesario contar con herramientas y metodologías de clase global; la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001:2015 es una solución que nos ayuda a lograr nuestras metas y es compatible con metodologías que ya se encontraban implementadas en BCD Travel, como PCI Compliance y el Distintivo ESR.

¿CÓMO FUE EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SGC ISO 9001:2015 Y LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL, QUÉ FUE LO MÁS COMPLICADO Y LO MÁS SENCILLO?

La participación del personal fue clave en la implementación en BCD. A cada proceso se le asignó un responsable, los cuales respondieron de manera oportuna y satisfactoria a cada solicitud para sacar adelante este proyecto. Durante el proceso, el equipo trabajó de manera eficiente para cumplir con los nuevos requisitos y asegurarnos que todo el sistema estuviera alineado a nuestra estrategia global.

Lo más complicado fue incorporar los nuevos requisitos de la norma a las actividades diarias de la organización. A pesar de eso, el hecho de haber conseguido la certificación de nuestro SGC en ISO 9001:2008 nos permitió afrontar la norma ISO 9001:2015 con mayor facilidad.

¿QUÉ SIGNIFICA, COMO ORGANIZACIÓN, ESTA CERTIFICACIÓN EN ISO 9001:2015 Y CUÁL ES EL IMPACTO DE ESTE PROYECTO?

Para BCD Travel, a nivel interno, significa que hemos establecido herramientas y procedimientos para garantizar la calidad de

Continúa pág. 12 >

BCD Travel **¡Al Ataque!**

LIDERANDO SEGMENTOS DE VIAJES CORPORATIVOS VIP CONTEXTO, LIDERAZGO, GESTIÓN DE RIESGO

BCD Travel es una empresa líder a nivel mundial en la gestión de viajes corporativos, con más de 35 años de experiencia en el mercado y con presencia en 109 países.

Al combinar su solidez global con su servicio local, BCD brinda una infraestructura tecnológica que proporciona análisis inteligentes con información oportuna acerca de los viajes de sus clientes, permitiendo así, que las empresas maximicen el rendimiento de sus inversiones.

Gracias a que integra personal capacitado y herramientas tecnológicas, pueden comprender y resolver las necesidades de sus clientes, incluso antes de que ellos las identifiquen, convirtiéndose de esta manera, en sus aliados indispensables.

BCD Travel cuenta con un Sistema de Gestión Integral, compuesto por Calidad (ISO 9001:2015); Seguridad de la Información (PCI Compliance) y Responsabilidad Social (Distintivo ESR).



La visión, misión y valores de BCD Travel reconocen que una industria en constante transformación, como la suya, es al mismo tiempo, un reto y una oportunidad.



DE NACIONALIDAD SUIZA, Beat Wille llegó a México en el año 2000. Inició sus labores en BCD Travel en donde se ha desempeñado como Gerente de Cuenta, Gerente de Implementaciones, Director de Operaciones y VP Sales & Account Management. Con más de 20 años de experiencia en la industria turística, Beat Wille, es Director General de BCD Travel México.

nuestros servicios. Del lado externo, la certificación es un aval hacia nuestros clientes de que somos una empresa con un desempeño productivo y operativo por encima de la media y de muchos de nuestros competidores.

La certificación ISO nos permite robustecer y asegurar todavía más la confianza con nuestros clientes.

¿QUÉ ESTRATEGIAS SE IMPLEMENTARON PARA CONSOLIDAR UN GERENCIAMIENTO POR CALIDAD Y CÓMO PERMEÓ EN JEFATURAS Y COORDINACIONES?

El Comité de Calidad ha sido la columna vertebral para implementar y consolidar el SGC. Su responsabilidad radica en asegurar que nuestros procesos estén encaminados a incrementar la satisfacción de cliente y a cumplir nuestra estrategia global. Asimismo, se asegura de tomar las acciones necesarias en caso de detectar alguna desviación.

LOS RETOS MÁS FUERTES QUE SE PRESENTARON

En el caso específico de BCD Travel, fuimos pioneros en nuestro sector en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, basado en ISO 9001:2015. Este hecho supuso varios desafíos técnicos, debido a que el personal desconocía metodologías como la gestión de riesgos, identificación de causa raíz o acciones correctivas, lo que exigió a los responsables de los procesos adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

¿CUÁLES SON LOS FACTORES DE PROYECTO (METODOLOGÍA), QUE MARCARÍA COMO FUNDAMENTALES PARA CRISTALIZAR EL ÉXITO, DE ACUERDO CON ESTA EXPERIENCIA?

En BCD Travel contamos con un plan de trabajo con responsables y actividades bien definidas. Los elementos fundamentales para llevar a cabo un proyecto como éste son una buena comunicación interna sobre el proyecto, objetivos de calidad y la capacitación del personal para la gestión de procesos y la atención de auditorías.

PRÓXIMOS OBJETIVOS ASOCIADOS A LA CALIDAD QUE VISUALIZA E IMPLEMENTARÁ PARA CONSOLIDAR EL SGC, MANTENIENDO LIDERAZGO DE MERCADO ISO 9001



Los principales objetivos que implementaremos están basados en nuestra Estrategia Global, que incluye: colaboración, simplificación de procesos e innovación, reiteró Wille.

Nuestra estrategia está orientada a fortalecer nuestras dos plataformas TripSource y DecisionSource, aportando nuevas funcionalidades y mejoras destinadas a perfeccionar la experiencia de nuestros clientes.

En TripSource buscamos que, de manera fácil y sencilla, los viajeros dispongan de toda la información de su viaje en un mismo lugar. Con DecisionSource conseguimos que los Travel Manager de nuestros clientes puedan obtener reportes y análisis de manera rápida y comprensible que les ayuden a mejorar su programa de viajes.

RECOMENDACIÓN PARA LOGRAR UN PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN Y CERTIFICACIÓN EXITOSO

La alta dirección debe ser el principal promotor de la mejora y debe involucrar y concienciar a todo el personal en el proyecto. Asimismo, establecer un hábito de trabajo basado en procesos, tener como objetivo fundamental la mejora continua y la identificación de nuestras fortalezas y debilidades, son aspectos que facilitan el éxito.

PAPEL DE ALTOS GROUP EN ESTE PROYECTO DE CLASE MUNDIAL, SU APORTACIÓN MÁS IMPORTANTE

Altos Group ha contribuido a que BCD Travel madure su Sistema de Gestión de Calidad, identificando sus fortalezas y debilidades. Durante cada proceso de auditoría nos ayuda a visualizar cómo nuestro sistema se está convirtiendo en una actividad ordinaria y de valor para la organización.

Cada hallazgo de auditoría ha detonado estrategias destinadas a consolidar y madurar nuestro sistema de gestión, la más importante que ha surgido de las recomendaciones de Altos Group es la conformación del Comité de Calidad.

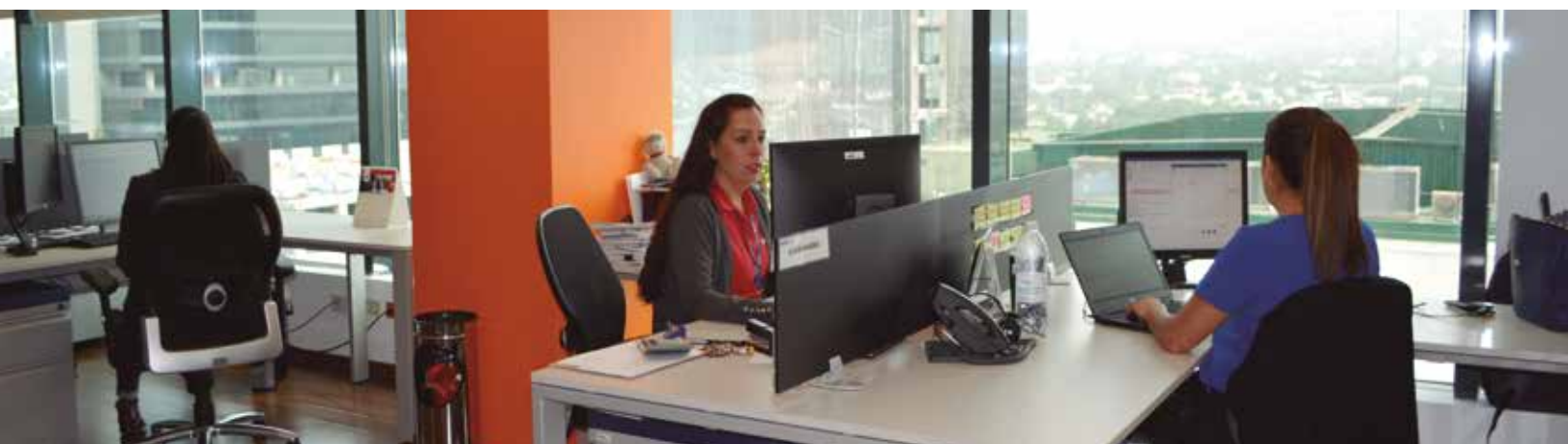
COMENTARIO FINAL DE LA EXPERIENCIA QUE SIGNIFICÓ ESTE PROYECTO

La implementación del Sistema de Gestión Integral es un proyecto permanente que nos involucra a todos los empleados de BCD Travel. A lo largo del tiempo hemos tenido muchos logros, por ejemplo, la implementación de métricas que nos permiten medir el desempeño de nuestros procesos y la satisfacción del cliente.

Hoy en día el personal se encuentra más involucrado con el proyecto, sabe de la importancia y participa activamente, es decir, podemos decir que ya se sienten parte del Sistema de Gestión de BCD Travel.

Es un orgullo ser una de las dos TMC que cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad certificado en México. ✓

www.bcdtravel.com.mx info@bcdtravel.com.mx



LA DIRECCIÓN DE CALIDAD Con la Función Clave en la Gestión Estratégica



¿QUÉ APORTÓ EL APARTADO 4 (CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN)?

En BCD Travel usamos el análisis FODA para conocer y entender mejor el contexto en el que se encuentra la organización, nos ayuda a tomar decisiones estratégicas y oportunas, así como a mejorar nuestro futuro, una vez conociendo con claridad nuestras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Conocer el contexto de nuestra organización nos permite alinear desde nuestras estrategias hasta los objetivos tácticos.

¿CÓMO RESOLVIÓ Y CUÁLES FUERON LOS GRANDES RETOS PARA CONSOLIDAR EL APARTADO 5 DE LIDERAZGO EN BCD TRAVEL?

Esta cuestión está muy relacionada con la pregunta de ¿cuáles fueron las estrategias tomadas para llevar a cabo un liderazgo de calidad?

El mayor reto al que nos enfrentamos fue permear e involucrar a los miembros del comité para que conocieran su rol y crearan conciencia sobre cuál era su función.

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN UN SGC ISO 9001:2015

La importancia de la figura del líder reside en proveer las herramientas adecuadas a su personal para que éste se encuentre motivado para alcanzar sus objetivos y las metas de la organización en materia de calidad y satisfacción del cliente.

El líder dispone de las herramientas y métricas necesarias que le permitan conocer los esfuerzos que se requieren para conseguir los objetivos, buscando siempre una mayor eficiencia, además de lograr incrementar la comunicación entre los diferentes niveles de la empresa.

RECOMENDACIÓN PARA MEJORAR EL LIDERAZGO Y EN CONSECUENCIA EL DESEMPEÑO EXITOSO DE UN SGC

Como líder del equipo de calidad de BCD Travel, recomiendo involucrar a todo el personal a través de un Comité de Calidad para fortalecer el funcionamiento del sistema implementado.

IMPORTANCIA DE LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE ESTA VERSIÓN ISO 9001:2015

En BCD Travel la identificación de riesgos nos ayuda a tomar decisiones apropiadas y de forma lógica, teniendo en cuenta las posibles incertidumbres y previendo la posibilidad de futuros sucesos, así como los que ya se han presentado. Con el objetivo de llevar a cabo las acciones necesarias para alcanzar una excelente satisfacción de los clientes y mejorar la productividad, debemos tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Asegurarse que el Sistema de Gestión de Calidad consiga los resultados previstos.
- Aumentar los efectos deseables, eliminar los indeseados.
- Conseguir la mejora continua.

¿CÓMO ENMARCARÍA LOS GRANDES BENEFICIOS OBTENIDOS DE ESTE PROYECTO A TRES AÑOS DE SU CERTIFICACIÓN Y CUÁLES SON LAS GRANDES DEBILIDADES O ÁREAS DE OPORTUNIDAD QUE IDENTIFICA?

En BCD Travel creemos en la importancia de la certificación ISO. Algunos de los beneficios que nos aportó fueron los siguientes:

- Alineación de la estrategia global dentro de nuestro sistema.
- Cambio cultural con respecto a la calidad.
- Lograr un BSC (Balanced Scorecard), el cual nos permite enlazar estrategias y objetivos con indicadores y metas para realizar con éxito la formulación e implantación estratégica.

Actualmente en BCD Travel seguimos trabajando en el área de oportunidad que supone el poder de evidenciar las mejoras que se llevan a cabo dentro de la empresa. Cada día se están generando mejoras en la compañía y lo que buscamos ahora es una estrategia que mejore la gestión y documentación de éstas. ✍️

Ser competitivos es un factor fundamental hoy en día, lograr la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) a través del uso de las diversas metodologías y herramientas, nos ha brindado una visibilidad de los puntos clave que deben ser mejorados dentro de nuestra empresa, logrando aumentar la productividad, y con esto, tener un mayor compromiso con nuestro cliente, señaló en entrevista la licenciada Mayra González.





ALTOS GROUP

ASESORES EXPERTOS
NORMAS ISO • SGCC • SGI

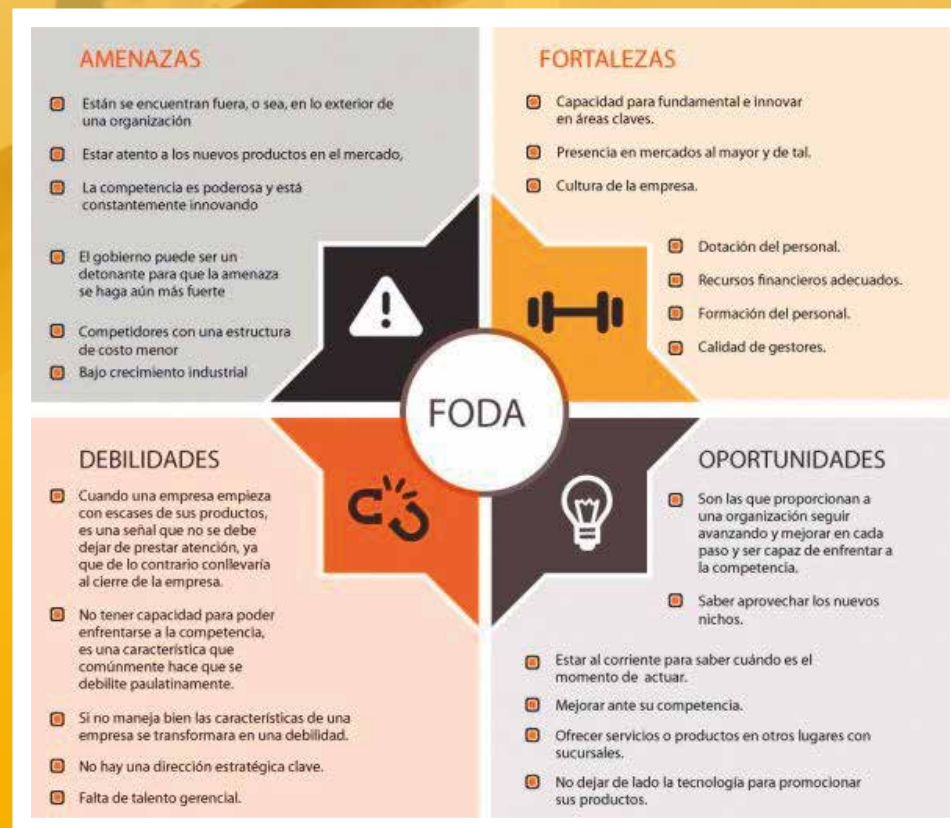
LA REVISTA MÁS IMPORTANTE
EN GESTIÓN DE CALIDAD
Y NEGOCIOS

gestión-QHSE

REVISTA DE ESTRATEGIA Y GESTIÓN 9001/14001/45001/27001/FSSC 22000

Análisis FODA

¿Qué es y para qué sirve?



Fortalezas, Oportunidades
Debilidades y Amenazas

El análisis FODA es una herramienta idónea para realizar un diagnóstico fiable de nuestra empresa en relación con un determinado proyecto ante el que deseemos tomar una decisión estratégica. Su uso facilita una información valiosa de forma sencilla tras identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización en un contexto o mercado particular.

Si nos encontramos ante el reto de iniciar o consolidar un proceso de internacionalización, se hace imprescindible recurrir a este método, con el fin de tomar decisiones en uno u otro sentido, y para que nuestro plan, al salir al extranjero no encuentre dificultades que podríamos haber previsto.

DEFINIR LAS ESTRATEGIAS

De forma básica, puede afirmarse que un análisis FODA se centra en los factores internos para reconocer fortalezas y debilidades, y por otra parte, nos señalará las oportunidades y amenazas a partir de los factores externos.

Se trata de un análisis idóneo y necesario para trabajar un plan de internacionalización a partir de las posibilidades reales de un negocio, por lo que, sobre todo, constituye una manera de obtener información crítica para actuar o abstenernos.

Aunque pueda parecer que fortalezas y oportunidades, por un lado, y debilidades y amenazas, por otro, son conceptos similares, en realidad no es así, esencialmente porque se distinguen por un enfoque distinto, bien sea interno (o subjetivo, de la propia empresa) o externo a ella.

Es así que la herramienta FODA enfoca el análisis del negocio de forma integral, desde un complementario enfoque interno y externo que, ante todo, busca hacer luz sobre aspectos que podrían pasar desapercibidos para orientar las mejores decisiones:

ANÁLISIS INTERNO. Gira en torno a las cuestiones de liderazgo, estrategia, alianzas, procesos para describir sus fortalezas y debilidades.

ANÁLISIS EXTERNO. Estudia los elementos relacionados con los posibles mercados y el sector, señalando oportunidades y amenazas.

La valoración de cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y su posterior confrontación entre ellas nos dará una visión general del estado de la cuestión. De este modo, nos será más sencillo entender la

importancia relativa de algunos de los elementos que en un principio podrían parecer más o menos graves de lo que son.

A partir de las oportunidades que tenga un negocio y/o producto se establecerá un plan de actuación que deberá pautarse para su cumplimiento, sin perjuicio de futuras revisiones periódicas, por otro lado, necesarias si queremos aumentar sus posibilidades de éxito.

PLAN DE ACCIÓN

Más allá del diagnóstico, la identificación de esos pros y contras ayudará a establecer un plan de acción concreto. Desde un punto de vista práctico, se trata de plantear las políticas oportunas en función de los resultados que arroje el análisis, de sacar conclusiones que se plasmarán en acciones concretas. Es decir, nuestro objetivo será obtener el máximo rendimiento de las oportunidades y hacer frente a las amenazas con las armas de las que dispongamos en función de nuestras debilidades y fortalezas.

Identificar nuestra ventaja competitiva es otra de las utilidades de esta herramienta de diagnóstico, que nos será muy útil para establecer la capacidad de una empresa para la exportación. Conseguirlo, sin embargo, exige ir más allá del mero análisis interno y externo en busca de información significativa que nos ayude a decidir qué mercados nos convienen.

Su utilidad se verá potenciada si incluimos el análisis FODA dentro de un plan de internacionalización más amplio, en el que se establezcan las coordenadas para interpretar tanto esta herramienta como las conclusiones de posibles estudios de mercado en el contexto adecuado.

Recordar que para el apartado 4.0 Contexto de la Organización, de las Normas ISO, se debe centrar en un análisis de escenarios con un énfasis en particular y objetivo, sobre el enfoque y rubro de la norma, es decir, en el caso de una ISO 9001:2015, el análisis se deberá centrar en las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Calidad; en el caso de un análisis sobre ISO 14001:2015, deberá centrarse sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas Ambientales. En ambos casos el resultado deberá generar un Plan Maestro Estratégico, de Calidad o Ambiental, según sea el caso.

Para mas información y agendar una visita para apoyar y esclarecer dudas sobre esta herramienta, contáctanos. ✉

Proyecto Mundial **SAFRAN - ALTOS GROUP**



Grupo Safran Aircraft Engine Services Americas (SAESA), es una empresa líder mundial en materia de aeronáutica, es una multinacional francesa de alta tecnología, especializada en defensa, equipamiento aeronáutico y de seguridad.

Comenzó sus proyectos de gestión con Altos Group en 2017, a continuación su Director General, Sergio Roman, nos platicará cómo fue su proceso de certificación para la empresa y todos los retos que tuvieron que vencer en conjunto.



Planta SAFRAN en Querétaro.

Sergio Roman

Director de Motores de Aeronaves Safran

¿QUÉ SIGNIFICA ESTA CERTIFICACIÓN EN DOS NORMAS INTEGRADAS DE ISO DE CARÁCTER INTERNACIONAL?

Es un logro importante para Safran Aircraft Engine Services Americas (SAESA) con el que arrancamos un viaje que nos llevará a un cambio de cultura organizacional en materia de seguridad, higiene y medio ambiente (HSE), basados en estándares mundiales.

¿CÓMO SURGE ESTA NECESIDAD O ESTRATEGIA DE HSE?

Es una decisión que surge de la estrategia de SAESA para establecer bases sólidas para la implementación de estándares HSE de Safran, los requisitos legales y los objetivos que internamente se buscan.

¿CUÁLES FUERON LOS RETOS MÁS FUERTES QUE SE PRESENTARON EN ESTE PROYECTO?

Primeramente, lograr el mismo nivel de comprensión de todos los empleados sobre la necesidad e importancia de la estrategia. Además de planear las actividades y finalmente conformar y coordinar.

¿CÓMO DESCRIBE LA ESTRATEGIA DE ESTA EXPERIENCIA PARA LOGRAR EL ÉXITO?

Sin duda, empezamos convencidos de que lo trascendente era establecer una Cultura de Prevención de Riesgos y de Medio Ambiente. Así como impulsar el liderazgo, asignando responsabilidades y funciones al personal, y desarrollando las herramientas necesarias para implementar la plataforma de gestión.

¿CUÁLES SON LOS FACTORES DE PROYECTO QUE MARCARÍA COMO FUNDAMENTALES EN ESTE ÉXITO?

Compromiso de todos los participantes, desde el equipo de implementación hasta la Dirección General, además de una planeación que sepa acomodar el tiempo necesario para revisar, entrenar e implementar.

¿QUÉ CAMBIOS HA TRAÍDO ESTA CERTIFICACIÓN A SAFRAN?

SAESA es la primera compañía certificada en estas dos normas internacionales del grupo en México. Esto "eleva la barra" en las expectativas para los sistemas de higiene, seguridad y medio ambiente para todas las compañías de Safran en el país.

¿CUÁL ES LA SIGUIENTE ETAPA DE SAFRAN EN MATERIA DE NORMAS ISO?

Primero, debemos madurar y mejorar continuamente nuestro Sistema de Gestión Certificado. En un segundo paso, vamos a revisar la estrategia para mantener una visión fortalecida hacia la clase mundial, detectando qué otras normas internacionales son viables de implementar para llevar la gestión HSE al siguiente nivel, por ejemplo, ISO 50000, para la Gestión Energética.

¿EN QUÉ SE CONVIERTEN LAS NORMAS ISO 14001 E ISO 45001 PARA SAFRAN, OBSERVABLE EN RESULTADOS Y EN EL IMPACTO AL PERSONAL?

Las normas se convierten en pilares que sirven de base a los estándares HSE de Safran, que nos permitirán tener información confiable y oportuna, además, que el uso de un lenguaje común facilita la comunicación interna y externa, convirtiéndonos en un punto de referencia en las operaciones de Safran en México.

¿INTEGRARÍA HSE A CALIDAD (AS 9100), POR QUÉ?

En el momento adecuado y con una buena planeación, se puede pensar en la integración con la plataforma de calidad. Sin embargo, primero queremos que el Sistema de Gestión HSE tenga al menos un año de madurez y esté consolidado, antes de pensar en la integración con la parte de calidad. Y no es que no sea importante pensar en esta unificación de sistemas, pero esto es algo que requiere realizarse con la adecuada planeación.

SU MENSAJE FINAL A LAS EMPRESAS DE MÉXICO Y DIRECTORES GENERALES

En nuestro cargo al frente de una empresa, tenemos la responsabilidad, como la oportunidad, de influir y dirigir a nuestras organizaciones para darle el justo valor que las plataformas de gestión ambiental y de seguridad traen consigo a la parte del recurso humano y el natural.

Los invito a que se mantengan informados y trabajen decididamente por el cumplimiento de los estándares internacionales, y así garantizar que los requerimientos de higiene, seguridad y medio ambiente se cumplan en todas las operaciones. ✓



1er EMPLEADOR

de la industria aeronáutica de México

Más de 13,000 COLABORADORES

7 SITIOS de producción, mantenimiento e ingeniería

El grupo también se encarga desde México del soporte de una flota de alrededor de 600 turbinas de helicópteros en 15 países de América Latina y del Caribe.

Fuente: <https://www.safran-group.com/country/mexico.html>



SAESA Vive la Excelencia en Seguridad, Higiene y Medio Ambiente: Omega Mariscal

La certificación en dos normas integradas de la familia ISO de carácter internacional, es el inicio para sostener una cultura organizacional, que busca vivir la excelencia en materia de seguridad, higiene y medio ambiente; es un gran logro para SAESA, ya que significa que contamos con una gestión basada en estándares mundiales, señaló en entrevista Omega Mariscal.

¿CUÁLES FUERON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS DE ESTE PROYECTO?

Lo principal fue contar con una plataforma que dé cumplimiento a estándares corporativos en materia HSE, requisitos legales y los propios de la organización, conforme a la visión que ésta tiene; detonando todo ello con un proceso de planeación estratégica.

DESCRÍBANOS LA ESTRATEGIA A RECOMENDAR, BASADA EN ESTA EXPERIENCIA QUE COMPARTIRÍA CON LAS GRANDES EMPRESAS DE MÉXICO, ¿QUÉ DEBERÍAN HACER Y QUÉ NO? PARA LOGRAR UN ÉXITO COMO EL SUYO

Primeramente, estar convencidos de que se busca una Cultura de Prevención de Riesgos y de la Contaminación, más allá de un certificado. Segundo, fomentar liderazgo, delegando res-

ponsabilidades y funciones a personal clave, impulsándolos y creando las herramientas necesarias para el establecimiento de la plataforma de gestión.

Tercero, contar con personal clave para el desarrollo y logro de los resultados esperados.

FACTORES FUNDAMENTALES DEL PROYECTO PARA LOGRAR ESTE ÉXITO

Compromiso de la Dirección y del Comité Directivo; planeación y un equipo competente.

¿QUÉ SIGUE AHORA, A MEDIANO Y LARGO PLAZO PARA SAESA?

Convertirse en un referente Internacional en materia de HSE a nivel grupo, es un reto difícil, ya que la trayectoria de otras plantas tiene mayor tiempo, no obstante, no dudamos que estamos dentro de ese barco y pronto llegaremos a cubierta para comenzar a sobresalir en cultura HSE de clase mundial.

SIGUIENTE PASO DE SAESA EN MATERIA DE NORMAS ISO

Madurar y mantener en la mejora continua el Sistema de Gestión Certificado, continuar la planeación estratégica para mantenernos en una visión robusta y tendiente a una

clase mundial, identificando que otras normas internacionales son plausibles de implementar para acrecentar la gestión HSE, tal es el caso, por ejemplo, de ISO50000 Gestión Energética.

EL RETO MÁS IMPORTANTE QUE LA GERENCIA ABORDÓ EN ESTE PROYECTO Y LA ESTRATEGIA ADOPTADA

Permear a la población de la real necesidad e importancia de la estrategia y su veracidad para alcanzar los logros que se buscan.

¿INTEGRARÍA USTED HSE A CALIDAD (AS 9100) Y POR QUÉ?

En un futuro si existe la posibilidad de integrar todas las plataformas en un mismo sistema, llegado el momento, es decir, cuando ambos sistemas estén lo suficientemente consolidados.

SU MENSAJE A LAS EMPRESAS DE MÉXICO, DIRECTORES Y GERENTES HSE

El éxito de una plataforma no depende de los requisitos de la misma, hablando en materia de Normas ISO, sino de las personas que ejecutan el sistema, como bien es sabido, un sistema de gestión sería perfecto si no fuera por la influencia del hombre, de ahí que el compromiso de la Alta Dirección y del personal clave es de vital importancia para el logro del objetivo más importante en materia HSE Cero Accidentes, tanto ambientales como ocupacionales.

Si la médula central del sistema no está convencida de ello, todo el cuerpo tampoco lo estará y el resultado será una fantasía y no una cultura.

Director y gerente que lea esto, tengan en cuenta que la organización es un conjunto de procesos coordinados entre sí, tal como lo es el cuerpo, el cual, sin un proceso central que funcione adecuadamente, como lo es el cerebro (Alta Dirección) lo único que tendríamos sería un estado vegetal.



Ingenieros Marco Martínez y Omega Mariscal

Lo mejor de ALTOS GROUP

DIPLOMADO TRINORMA

Nuestro programa cuenta con una mecánica exclusiva, desarrollada a lo largo del tiempo y hoy es columna vertebral de nuestra metodología en Proyectos PDCA (Planifique, Defina, Controle y Audite), que permite al cursante diseñar su propio SGC y auditarlo, al mismo tiempo que desarrolla habilidades de auditor, para certificarse en el último como Auditor Líder.

6 SIGMA BLACK BELT

Este curso cuenta con una estructura metodológica, en la que su aplicación requiere de un intenso uso de herramientas y métodos estadísticos, en su mayoría para eliminar la variabilidad de los procesos, buscando el mínimo posible de defectos, reduciendo costos y aumentando la satisfacción del cliente. Esta metodología es muy importante hoy en día, ya que brinda un tratamiento de manera diferente contra la calidad tradicional, pues los modelos de calidad actuales establecen un procedimiento post mortem, mientras que 6 Sigma trabaja bajo un enfoque proactivo de corrección.

CURSO-TALLER LIDERAZGO

Con este curso termina con la grave realidad de no saber inspirar y motivar a un equipo de trabajo, logra cristalizar resultados, y al mismo tiempo, desarrolla un liderazgo efectivo, donde te convertirás en un gran inspirador y encausador de sueños.



NORMAS ISO que impartimos

ISO 9001:2015
IATF 45000-OHSAS
ISO 14001:2015
ISO 9100 AERONÁUTICA
FSSC 22000/HACCP
ISO 27001
ISO 26000
IATF 16949
IATF 45001:2018



más información en
www.altosgroup.com

ISO 14001:2015

Gestión Ambiental

OBJETIVO E IMPORTANCIA

Daniela Flores Real, nos platica acerca de la importancia, los objetivos y controles que implica esta Norma ISO dentro de las industrias

¿Sabías que toda actividad en la industria conlleva impactos ambientales?

Como consecuencia de esta realidad y respondiendo a una demanda social cada vez más amplia, las autoridades nacionales e internacionales se han propuesto regular y brindar soluciones integrales a la gama de desafíos ambientales que enfrentan las empresas, el gobierno y la sociedad, mediante, la creación de normatividad específica en esta materia.

Al hablar de legislación internacional y voluntaria en estos temas, nombraremos parte de ello a las Normas ISO.

La familia de Normas ISO 14000 son una especificación internacional voluntaria de gestión ambiental.

Pero ¿cuál es el objetivo de la ISO 14000? Sin duda, el de ayudar a las organizaciones a controlar y gestionar sus impactos ambientales.

Ahora bien, ¿qué es la gestión de impactos ambientales? Todo ello es el proceso de identificar, evaluar, analizar y responder a determinados factores mediante acciones. La gestión de impactos correctamente desarrollada implica el control de posibles eventos futuros. Siendo en sí una norma con un enfoque proactivo, más que reactivo.



Los propios resultados positivos de una implementación ISO 14000, en sus nuevas versiones, se puede resumir en pocas palabras: Liderazgo y Conciencia. El liderazgo propiciado por el involucramiento cada vez más exigente de Alta Dirección, y la conciencia que se demanda a cada integrante de la organización en un entorno de responsabilidad ambiental.

No olvidemos que al igual que la mayoría de los estándares de gestión ISO, la Norma 14000 está diseñada bajo el ciclo: planear, hacer, verificar, actuar; lo que promete como resultado, no sólo proporcionar beneficios ambientales, sino también importantes beneficios económicos, tangibles para la organización. ✓



ISO 45001:2008

Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional

Yareli Nava, nos habla brevemente de los puntos importantes que debe tener en cuenta una empresa para implementar ISO 45001: 2018.

Con la creciente demanda de productos y servicios, la humanidad se ha visto en la necesidad de establecer industrias que cubran las necesidades actuales, y una de las grandes problemáticas a las que se enfrentan las organizaciones son al gran número de personas que mueren cada día por accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo.

Es en este punto, donde cualquier organización que cuente con personas que trabajan en su nombre y que puedan verse afectadas por sus actividades, está obligada a garantizar la salud y seguridad de sus trabajadores, dando cumplimiento a requisitos y normatividad de entidades regulatorias, las cuales tienen toda la facultad de inspeccionar los centros de trabajo.

La Organización Internacional de Estandarización, en febrero del presente año dio a conocer la ISO 45001:2018 que muestra los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, cuyo objetivo es proporcionar un marco de referencia para gestionar los riesgos, obteniendo resultados en la reducción y prevención de incidentes- accidentes, y ofreciendo a sus colaboradores lugares de trabajo seguros y saludables.

Pero, ¿cómo se logra esto? Dentro de los requisitos a cumplir en esta norma, las organizaciones, mediante el análisis de las cuestiones internas y externas, que pueden afectar a la organización, y en base a la evaluación de riesgos de SST, identificados en los procesos, deben establecer objetivos

**LA SEGURIDAD DE TUS TRABAJADORES
ES TAN IMPORTANTE COMO
LA RENTABILIDAD DE TU NEGOCIO**

para eliminar, mitigar o controlar los riesgos a los cuales están expuestos los trabajadores.

Además, en el apartado 5, la norma te pide que demuestres la participación de los trabajadores y el liderazgo por parte de la dirección, desplegado hacia todos los niveles de la organización, donde cada departamento, al reportar su índice de liderazgo en relación con la eficiencia o desempeño del sistema se obtiene el resultado global, siendo éste, el indicador de liderazgo de dirección.

¿Y tú, ya tomaste en cuenta estos puntos para la implementación o migración de tu Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo? ✓



Clientes que han depositado su confianza en nuestro trabajo



¡GRACIAS!



Altos te apoya

Tramita tu beca si eres estudiante o trabajador*

Consulta nuestros Paquetes Especiales para empresas



01 (55) 1054 0427 / 29



contacto@altosgroup.com
asistente@altosgroup.com



www.altosgroup.com



Norte 23-A #90 Int. 4 y 5,
Lindavista Vallejo, Gustavo A. Madero.
CDMX. 07750



ALTOS.GROUP



/ALTOSGROUP



/ALTOS GROUP MÉXICO



@ALTOS GROUP

*Aplican requisitos y condiciones.



Core Tools

ISO/TS 16949 /IATF

APQP + PFMEA + SPC + MSA + CP + PPAP

Sector Automotriz

Objetivo de programa:

Brindar el conocimiento y habilidades para diseñar e implementar estas herramientas obligadas del sector automotriz, REQUERIDAS en la IATF 16949.

Temario

FMEA AIAG-VDA 2019 Failure Mode and Effect Analysis

- ¿Para qué sirve?
- Estructura técnica de la herramienta
- Como implementarla
- Ejercicio práctico (taller)

MSA Measurement Systems Analysis

- ¿Para qué sirve?
- Estructura técnica de la herramienta
- Cómo implementarla
- Ejercicio práctico (taller)

PPAP Production Part Approval Process

- ¿Para qué sirve?
- Estructura técnica de la herramienta
- Cómo implementarla
- Ejercicio práctico (taller)

CP Control Plan

- ¿Para qué sirve?
- Estructura técnica de la herramienta
- Cómo implementarla
- Ejercicio práctico (taller)

APQP Advanced Product Quality Planning

- ¿Para qué sirve?
- Estructura técnica de la herramienta
- Cómo implementarla
- Ejercicio práctico (taller)

SPC Statistical Process Control

- ¿Para qué sirve?
- Estructura técnica de la herramienta
- Cómo implementarla
- Ejercicio práctico (taller)

Inversión

Público en general
\$12,500.00

C/Beca
\$6,700.00

Cliente Altos
\$5,400.00

Informes
e Inscripciones

(55) 1054-04-27 y 29

ventas@altosgroup.com
marketing.altosgroup@gmail.com
karensantillan.altosgroup@gmail.com
www.altosgroup.com