



Documentos DELTA

HACEMOS LA DIFERENCIA AGREGANDO VALOR

Administración de Proyectos



::: INTRODUCCIÓN :::

Los proyectos por definición tienen una fecha de inicio y finalización determinadas, al igual que un alcance, presupuesto, resultados específicos y recursos asignados. Adicionalmente, cada proyecto, por similar que sean las actividades y los alcances, se tornan diferentes porque las circunstancias cambian, y las cosas siempre son distintas cuando se lidia con personas.

Una de las funciones primordiales de los administradores de proyectos es administrar los procesos internos del mismo donde realmente se efectúa el trabajo. Por pequeño que sea el proyecto, se requieren habilidades de administración del mismo para sortear las diferentes situaciones que se presenten, y además garantizar el cumplimiento de los objetivos dentro de los tiempos estipulados. Estas habilidades van desde la definición del proyecto, hasta la administración de las medidas de avance del mismo. Adicionalmente, se deben incorporar técnicas para el manejo de contratos y el manejo de proveedores. En esta y las subsiguientes entregas analizaremos lo que consideramos son las 12 habilidades necesarias en el manejo de proyectos, que si se ejecutan adecuadamente garantizarán el desarrollo del proyecto:

1. Definición del proyecto
2. Planeación del Trabajo
3. Administración de Contratos
4. Administración de Proveedores
5. Administración del Plan de trabajo
6. Administración de situaciones
7. Administración del Alcance
8. Administración de Riesgos
9. Administración de la comunicación
10. Administración de la documentación
11. Administración de la calidad
12. Administración de las métricas

Antes de iniciar la explicación de cada una de estas habilidades requeridas, es importante efectuar una diferenciación entre lo que se considera el trabajo del proyecto y la administración del mismo. La lista arriba no incluye las etapas de análisis, diseño, pruebas o implementación y quienes han trabajado en proyectos conocen que por lo menos incluyen análisis y pruebas. Sin embargo, estas etapas son claramente parte del mismo proyecto y no del proceso administrativo. En muchas ocasiones se confunden las actividades del

proyecto con las de administración, haciendo que estas etapas no estén incluidas dentro de los cronogramas.

Las dos primeras actividades se deben hacer en estricto orden y antes que las diez restantes para garantizar el éxito del proyecto. Saltárselas serán señal inequívoca de fracasos, bien sea por falta de enfoque o por falta de actividades requeridas.

::: 1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO :::



Antes de iniciar el proyecto, es indispensable que el trabajo está entendido y que los responsables, tanto de la ejecución del proyecto como quienes recibirán los resultados del mismo, tienen una visión clara de

los resultados esperados, cuando se terminará, cuanto va costar, quién hará el trabajo, como se dará por terminado el trabajo, y cuales serán los beneficios.

Pequeño o grande el proyecto, la definición de su alcance es herramienta vital para que el Gerente del Proyecto o los comités respectivos puedan tomar decisiones en las etapas administrativas que se mencionarán más adelante. Buena parte de las decisiones se toman y se califican mediante valoración del impacto que tienen en el resultado final del mismo, dado por esta etapa de definición.

Entre más grande el proyecto, la importancia de dejar esta información explícitamente estipulada aumenta. El resultado de esta actividad debe ser un documento titulado "Definición del Proyecto" y debe incluir la información mencionada en el primer párrafo.

Puede ser un poco difícil determinar cuales serán las salidas del proyecto en detalle, y también puede ser complejo determinar el costo total y la fecha de finalización. En este caso se recomienda dividir el proyecto en proyectos más pequeños. Se definiría en detalle los primeros subproyectos en el cronograma, y se definiría el detalle de los proyectos más lejanos, cuando se acerque su ejecución. Habrá, en este caso, que dejar actividades de revisión de proyecto para garantizar que estas definiciones si se llevarán



a cabo. Omitirlas del plan de trabajo, casi certifica que no se harán.

Al final de esta etapa, se debe tener entonces un documento con el alcance y expectativa del mismo, como se medirá, quien lo hará, y cuanto costará. Este documento deberá estar aprobado por todos los involucrados, ya que tratar de buscar consenso sobre estos temas en un proyecto que ya ha arrancado es extremadamente difícil.

::: 2. PLANEACIÓN DEL TRABAJO :::



Quando se define el proyecto, uno se asegura que se tiene un entendimiento claro con el patrocinador del mismo sobre **qué** se debe alcanzar en el proyecto. En la etapa de planeación se determina **cómo** se va realizar el trabajo. Esto implica entonces elaborar un plan para el trabajo. Se utilizan diferentes alcances, acordes al tamaño del proyecto. Por ejemplo, se puede utilizar desde una hoja de papel para un proyecto pequeño, hasta soluciones sistematizadas como el Microsoft Project para proyectos más complejos.

Si no se cuenta con una plantilla para el plan de trabajo, se recomienda utilizar la estructura de análisis de arriba abajo, una técnica que permite mirar el proyecto desde un alto nivel, y quebrar el trabajo en pequeños componentes hasta que se tiene el panorama completo del mismo. Todo el equipo puede colaborar en esta tarea. Se recomienda tener cuidado con el nivel de detalle, porque partir el proyecto en componentes exageradamente pequeños puede ocasionar altos costos de ineficiencia en su mantenimiento. Mi recomendación es que se tengan actividades en fracciones del tamaño total del proyecto. Por ejemplo, si el proyecto dura un año, la tarea más pequeña debe ser en semanas. Si el proyecto dura meses, la tarea más pequeña debe ser días, y si el proyecto dura semanas, la tarea más pequeña debe ser de cuatro horas. No tiene sentido incorporar actividades de menor duración a las estipuladas aquí, a menos que sean hitos dentro del proyecto.

Una vez se tiene la lista de actividades, el siguiente paso es estructurar la dependencia de las mismas. No todos se pueden desarrollar al tiempo. Una vez culminado este proceso de

dependencias, se pasa a asignar los recursos a cada una de las actividades. Estos recursos incluyen personal, dinero, y elementos requeridos. Es factible, y por lo general común, que la asignación de recursos ocasione cambios en las fechas, por lo que se utilizan técnicas de nivelación de recursos para ajustar el plan de trabajo a la disponibilidad de recursos.

Se recomienda, especialmente para el recurso humano, tomar solo seis horas hábiles por día laborable, y en caso que se trabaje los sábados, no contar este tiempo dentro de la planeación, sino dejarlo para ajustes semanales al proyecto. Cuando el cálculo de tiempos es muy preciso, se ocasionan muchos ajustes a cronogramas y fechas de terminación, lo que por lo general desmotiva al grupo.

::: 3. ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS :::

Si el proyecto no involucra proveedores externos, tanto este aparte como el siguiente se pueden saltar. Sin embargo, dado que el auge por el outsourcing, en especial en materia de conexión a Internet e implementación de software de refiere, incluimos los dos apartes como tercer y cuarta habilidad requerida.



El contrato es el documento que rige las condiciones bajo las cuales se adquiere un bien y/o servicio. En el caso de los bienes, es mucho más fácil medir la entrega de lo adquirido, situación que se dificulta cuando son servicios. Por esto es recomendable tener una lista de "entregables" que se esperan obtener de los servicios recibidos. Entre más tangibles los entregables, más fácil de administrar el cumplimiento.

Hay dos temas fundamentales en la administración de un contrato: la entrega de los resultados (entregables) y el cumplimiento de las fechas para estas entregas. Para ambos se establecen criterios y requerimientos que permiten controlar el cumplimiento de los dos temas. Ojalá el pago esté amarrado a los entregables a satisfacción por el contratante, lo que aporta un factor motivador para el cumplimiento.



Con frecuencia se olvida que el contrato es un documento legal, regido por el código de comercio de cada país, por lo que es indispensable conocer éste código. De la misma manera se convierte en necesidad conocer el esquema de manejo de las pólizas de cumplimiento, las instancias para su ejecución, y la documentación de soporte.

En resumen, la administración del contrato involucra el control de los entregables, los pagos, y el manejo del tiempo del proyecto.

::: 4. ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES :::



En el transcurso del proyecto, la relación con los proveedores es muy variante, variación estrechamente ligada al avance del mismo. Es claro que al inicio del proceso, todo es como una luna de miel: la

empresa acaba de contratar a quienes consideró su mejor opción en un proceso de selección, y el proveedor acaba de adquirir un nuevo cliente. Durante esta etapa, todo fluye, las decisiones son fáciles de tomar, y realmente no es mucho el tropiezo que se sufre.

Una vez inicia el proyecto, empiezan a detectarse diferencias de criterios y de alcances para los entregables. En la administración de contratos y en el proceso de contratación mismo, se trata de incluir todo lo que pudiera hacer claridad en el manejo del proveedor y sus obligaciones, pero con frecuencia no son suficientes.

Como en los matrimonios, el mejor remedio es la conversación, y si es a tiempo, mucho mejor. Se deben establecer reuniones periódicas de seguimiento tanto al contrato como a las actividades del proveedor. Aplica la misma recomendación que para la elaboración del cronograma, la reunión por lo menos deberá ser como mínimo semanal, y como máximo mensual, dependiendo del estado de avance del mismo.

Tanto el proveedor como el cliente en ocasiones dejan de establecer mecanismos para esta administración, por lo que por lo general terminan estableciéndose procedimientos durante la ejecución del

contrato. Es necesario tener claro, por ejemplo, quién sufraga los costos de viajes y alojamiento, cómo se relacionan dentro del proyecto, cuales son los documentos para exigir el pago, y cada cuanto se presentan estos pagos.

De la misma manera, es imperante establecer como se manejarán los incumplimientos, normales hasta cierto punto, entre lo programado inicialmente y lo que realmente está entregando el proveedor. Hay dos tipos de incumplimientos: el de especificaciones o función requerida, y el de tiempos. Sobra decir que una entrega incompleta, pero en la fecha estipulada, no constituye una entrega a satisfacción, y por lo tanto induce al incumplimiento.

Un proyecto, dependiendo de la envergadura, puede llegar a tener varios proveedores interactuando. La administración de esta interacción la puede hacer inclusive otro proveedor, o la empresa misma. Se deben definir también los mecanismos de asignación de responsabilidades de tal manera que no haya lugar a rebotar de un proveedor a otro, la solución a un problema.

Se recomienda el nombramiento de un tercero como interventor del proyecto de tal manera que haya una visión imparcial y defensora del proyecto en sí y sus objetivos, y no de los intereses de cliente y proveedor. Es claro que el único que queda sin defensor es el proyecto, y el interventor puede hacer esta tarea.

::: 5. ADMINISTRACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO :::

Hasta aquí, ya se tienen definidos el proyecto y planeado el trabajo. De la misma manera, en caso de necesitarse, están en pie los documentos que rigen la relación con los proveedores.



Los entregables del proyecto hasta ahora son: La Definición del Proyecto, El Plan de Trabajo, el Contrato, y el Manual de Administración del Proyecto. Aunque algunos gerentes de proyecto consideran que al superar estos pasos ya se tiene superada la parte difícil de la administración del proyecto, están equivocados.

El plan de trabajo es solo un entregable. Describe lo que hay que hacer, el orden del trabajo, el esfuerzo requerido y quien está



asignado a qué tarea, pero solo representa el mejor estimado de cómo completar el trabajo que queda por hacer en un momento dado de un proyecto.

Entre más complejo es el proyecto, más cambios se presentan en el plan de trabajo con el transcurrir del tiempo. El Gerente del proyecto deberá revisar los planes de trabajo en forma permanente (se recomienda en forma semanal, como mínimo) y determinar el estado actual del mismo.

Se hace indispensable el uso de la gerencia proactiva, de tal manera que se identifiquen las actividades a cumplirse en el cercano futuro, y con base en estas actividades y su impacto dentro de los cronogramas y los objetivos del proyecto, hacer los ajustes para que los objetivos principales se cumplan. Cualquier cambio en los cronogramas, criterios de aceptación y objetivos establecidos deberán ser resueltos a través de un comité de cambios. Debe ser claro para todos los involucrados en el proyecto, que estos cambios afectan el alcance del contrato, por lo que no se pueden tomar unilateralmente. Este comité debe, una vez se analice el impacto y evalúe el riesgo, tomar la decisión de asignar más recursos, o aplazar el cumplimiento.

::: 6. ADMINISTRACIÓN DE SITUACIONES :::



Por lo general, un proyecto se administra en dos instancias: una a nivel de equipo de proyecto y el gerente del proyecto, y la segunda a nivel de gerencia de la compañía. Cuando se involucran proveedores, habrá también un gerente del proyecto por parte del proveedor, y estará también asignado al proyecto el

gerente de la empresa para el comité gerencial. En algunos casos, comité implica largas e improductivas reuniones. Para efectos de este escrito, el comité es un grupo de personas con autoridad para tomar decisiones, que requieren o no de reuniones para hacerlo. Hoy, con el uso del correo electrónico y sistemas automatizados para el manejo de proyectos, son escasas las reuniones requeridas.

Una "situación" se presenta cuando un problema puede llegar a impedir o impide el

progreso del proyecto y no puede ser resuelto por el gerente del proyecto y el equipo del proyecto sin ayuda externa. Cuando se presenta este tipo de situaciones, no queda más alternativa que resolver el problema.

Se recomienda la aplicación de técnicas de manejo de situaciones, la cual tiene dos componentes. El primero es tener un proceso que permita encontrar estas situaciones y traerlas a la luz, determinar su impacto en el proyecto, evaluar las alternativas, y conseguir las personas que permitan tomar la mejor decisión dadas las circunstancias. Este proceso debe hacer parte del proceso general de administración del proyecto y debe estar definido antes de empezar el mismo.

El segundo componente es aplicar técnicas de solución de problemas para resolver estas situaciones. Esto incluye el entendimiento de herramientas como los diagramas de espina de pescado, diagramas de Pareto, y análisis de causa y efecto. El conocer estas herramientas permite que el equipo entienda la razón del problema, determine acciones disponibles, y qué alternativa sería la mejor a tomar.

Es importante tener en cuenta que tener un proceso para resolver situaciones no es lo mismo que tener la habilidad para resolverlos exitosamente. En algunos casos hay mejores alternativas, y el trabajo del grupo de proyecto es encontrarlas y aplicarlas. En otros casos no hay una buena solución para estas situaciones. En este caso hay que tomar la decisión por la que menos daño haga, o la "menos mala" de las alternativas.

::: 7. ADMINISTRACIÓN DEL ALCANCE :::

El alcance de un proyecto describe los límites del mismo y lo que el proyecto va a entregar, qué información se necesita y qué partes de la organización se verán afectadas. Dado un grupo de recursos y tiempo, un número de cosas se puede lograr.



La administración de cambios en el alcance inicia con la definición de qué es un cambio de alcance. Si el gerente del proyecto no ha definido bien el alcance inicial del proyecto, será tremendamente difícil administrar este alcance durante el proyecto. El propósito de la administración de cambios en el alcance es proteger la viabilidad de la definición del proyecto ya definida y aprobada. Cuando se

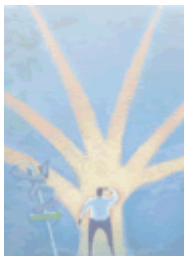


definió el proyecto, también se definieron y estipularon las expectativas de resultados. Durante la vida del proyecto es normal que se requieran ítems diferentes o adicionales a los incluidos en la definición original del proyecto. Debe ser claro para todas las partes que cumplir estos nuevos requerimientos con los mismos recursos de la definición anterior, es prácticamente imposible.

Es claro que la aprobación de los cambios en el alcance debe ser efectuada entre los clientes y proveedores del mismo, ya que es la única manera de que se alleguen los recursos adicionales necesarios y se ajusten las expectativas de los involucrados.

La administración del alcance no es siempre tan sencilla. Suceden problemas comunes. Uno de ellos es aceptar cambios pequeños que a simple vista no afectan mucho el proyecto, y se desconoce el efecto conjunto de muchos cambios pequeños. También se pueden tomar decisiones a un nivel menor del indicado, lo que implica que los "dueños" del resultado pueden no obtenerlo. Para evitar este segundo problema, se recomienda que los cambios en los entregables solo puedan ser aprobados por la gerencia de cada empresa. Por lo general estos cambios conllevan mayores costos y atrasan la obtención de los resultados, dos temas que impactan directamente a las gerencias de las empresas.

::: 8. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS :::



El riesgo es una condición futura que existe fuera del control del grupo del proyecto, y que puede tener un impacto negativo sobre el resultado del proyecto si se llega a dar la condición. Administradores reactivos esperan a resolver la situación cuando esta suceda.

Los administradores proactivos tratan de identificar y resolver problemas potenciales antes de que ocurran.

Los proyectos pequeños, por su corta duración, no dan mucha cabida al surgimiento de problemas. Por el contrario, los proyectos grandes están propensos a problemas esperando a aparecer. Abogamos por una administración proactiva, por lo que la administración de riesgos entonces la definimos como la identificación de todos los

riesgos posibles, determinas qué tan certero es que se presente el riesgo, y entender el impacto en el proyecto si ocurren.

Una vez identificado el riesgo que se quiere administrar activamente, hay cinco cursos de acción que se pueden tomar:

No hacer nada. No se hará nada si se determina que el efecto sobre el proyecto es despreciable ante la ocurrencia del riesgo, o no hay nada que se pueda hacer para atenderlo.

Seguimiento. Se le dará seguimiento al riesgo en forma que se pueda determinar la probabilidad de que se dé o no el riesgo en la medida que transcurre el tiempo. Si aparentemente aumenta la probabilidad de ocurrencia a medida que pasa el tiempo, se atenderá en ese momento.

Evitar el riesgo. Esto implica eliminar la condición que podría causar el problema. Por ejemplo, riesgos que presente un proveedor pueden ser evitados con la contratación de otro proveedor.

Mueva el riesgo. En algunos casos es factible que la administración del riesgo sea removida de la administración del proyecto y asignada a otra entidad o tercera parte.

Mitigue el riesgo. En la mayoría de los casos esta es la medida a tomar. Si se ha detectado un riesgo, y es de consideración, puede desarrollarse un plan proactivo para garantizar que el riesgo no ocurra, o si lo hace, su impacto sea despreciable.

Al igual que con la administración del alcance, no hay nada malo en que haya riesgos en un proyecto. No se pretende que un proyecto no tenga riesgo, lo que importa es la respuesta que de la administración del proyecto al riesgo. Si se ignoran los riesgos, se convertirán en situaciones y se tendrán para ese entonces, menos opciones para su solución.

::: 9. ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNICACIÓN :::

Esta es una de las actividades críticas en un proyecto, y fundamental en la administración de los objetivos y los receptores de los beneficios del mismo. Es la mejor forma de evitar las sorpresas, factor agravante ante la presencia de





un imprevisto.

Hay dos niveles de comunicación en un proyecto. Todos los proyectos deben comunicar el estado del mismo. Adicionalmente, si el proyecto es complejo o más grande, se necesita un nivel más sofisticado de comunicación definido en un Plan de Comunicaciones.

Las reuniones de estado y el reporte de estado del proyecto es donde se estipula el avance del proyecto, los problemas, las actividades cumplidas, revisión del flujo de caja, y la proximidad de los entregables. En este nivel se efectúa la formalización del manejo de riesgo, de situaciones, de los contratos y demás componentes del proyecto. Por lo general se define un informe con formato estándar donde se resume el avance y se alerta sobre posibles problemas.

Cuando el impacto del proyecto es de gran envergadura, se requiere un Plan de Comunicaciones, que no solo informe sobre el proyecto sino que ayude en la implementación del cambio. Por lo general este plan se arma con información que se distribuye en varios niveles. El obligatorio, donde se incluyen los reportes de estado del proyecto, presupuestos, y requerimientos legales y de auditoría. El de información, donde se provee información extensa para quien la requiera. Esta información incluye preguntas frecuentes, una biblioteca de documentos y un sitio web para el proyecto entre otros. Por último, está el tipo de información de mercadeo que se encarga de crear entusiasmo por el proyecto, e incluye desde la nombrada del proyecto, entrega de testimoniales de los administradores, y relatos de los éxitos en el proyecto.

La comunicación se debe manejar en forma proactiva por el administrador del proyecto, debe estar planeada y ser ejecutada con un propósito en mente.

::: 10. ADMINISTRACIÓN DE LOS DOCUMENTOS :::



La administración de la documentación es una de esas actividades que los gerentes de proyectos dan por sentadas, hasta que se ven inundados en papel. Para proyectos pequeños no hay necesidad de establecer todo un sistema administrativo,

pero en la medida que el alcance del proyecto aumenta, se hace necesario tenerlo. Aunque es una de las tareas que puede ser asistida por tecnologías como un repositorio documental, estas herramientas pueden ser difíciles de administrar e incorporan mayores problemas al proyecto.

Temas tan sencillos como la codificación de los documentos, y qué tipos de documentos se quieren almacenar y por cuanto tiempo. Algunos prefieren organizarlo por fuente de la información, y otros por el objeto de la misma. He tenido muy buena experiencia clasificando la información general del proyecto, como contratos, pólizas y reporte de cumplimientos en un grupo; la información relativa a cada logro en otro, y por último, las actas consecutivas de los diferentes estamentos de decisión.

Otra decisión es el formato estándar para los documentos. Recomendamos utilizar el PDF para los documentos que no variarán una vez se publiquen, y crear un sitio Web para su almacenamiento.

::: 11. ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD :::

La calidad de un proyecto se mide por qué tan cerca están de cumplirse las expectativas y entregables para el cliente, por lo tanto el objetivo central del equipo del proyecto es tratar de cumplir y exceder los requerimientos del cliente. Hay una tendencia a equiparar calidad con el mejor material, mejor equipo y cero defectos. Sin embargo en la mayoría de los casos, el cliente no espera y no puede costear una solución perfecta.



El propósito de la función de la administración de la calidad es la correcta definición de la expectativa del cliente, mediante la cuantificación de algo que originalmente se maneja como subjetivo. Se debe descomponer el término "calidad" en un número de áreas que puedan definir las características de calidad en forma tangible, y luego ver cómo se mide cada una de ellas.

La medición de la calidad no es un evento sino un proceso continuo y un estado mental. Se recomienda la utilización de los principios del círculo de calidad para efectuar este proceso en forma efectiva.



Cuando se define el proyecto, el grupo de trabajo debe entender los términos de calidad impuestos por el cliente y estar consignados en un Plan de Calidad, en el cual se manejan los criterios de aceptación y corrección de cada entregable. Por ejemplo, en la entrega de software, se sabe que es difícil que esté completamente libre de fallas, por lo que se puede definir que se da por aceptado con fallas de forma, más no de fondo.

El plan también contiene dos procesos: control de calidad y aseguramiento de la calidad. El control de calidad asegura que los entregables del proyecto cumplan con las expectativas del cliente. Aseguramiento de la calidad se ocupa de que el proceso para crear los entregables sean de alta calidad. Un ejemplo de este segundo caso puede ser una lista de chequeo de pasos para garantizar que el producto se entrega completo.

Uno de los propósitos del control de calidad es detectar errores lo antes posible en la vida del proyecto, y así disminuir su impacto tanto económico como en tiempo del mismo.

::: 13. ADMINISTRACIÓN DE LA MEDICIÓN :::



Obtener las métricas de un proyecto es la habilidad de manejo de proyectos más sofisticada, y se puede convertir en la más difícil. Las métricas son por lo general

difícil de definir y recolectar, razones por las cuales se ignoran o se manejan en forma inadecuada.

Se deben definir métricas básicas que permitan medir el esfuerzo, costo y tiempos de terminación. También se deben incluir métricas que determinen que tan bien se satisfacen los requerimientos del cliente y como se cumple con las expectativas. Dependiendo de los resultados, se toman los correctivos pertinentes.

Para fijar las métricas para el proyecto, se sugiere identificare los criterios de éxito en termino de entregables y ejecución, determinar como medir tanto el logro final como el avance, seleccionar un numero balanceado de métricas, y recoger la información. Es de vital importancia colocar parámetros de comparación mediante metas ya que la métrica por si sola no dice mucho.

En general, este proceso es de poca importancia para proyectos pequeños ya que no hay ni el tiempo para recolectar los valores, y menos para analizar y tomar correctivos.

::: CONCLUSIONES :::

Estas doce habilidades descritas como necesarias en una medida u otra para garantizar el éxito de los proyectos se centra en la administración de procesos. Sin embargo hay otra serie de habilidades que también se requieren en el manejo de las personas como liderazgo, escucha y buena retroalimentación.

Algunos de estos aspectos de la administración de proyectos, como definir el proyecto y administrar situaciones, aplican para todos los proyectos. Otros como el manejo de la documentación y las métricas cobran importancia en proyectos más grandes.

PARA MAYOR INFORMACIÓN PUEDE CONTACTAR AL AUTOR VÍA INTERNET AL CORREO ELECTRÓNICO:

<mailto:doc@deltaasesores.com>

Ó VISITARNOS EN LA WEB:

<http://www.deltaasesores.com>

CUATRO BOLETINES GRATUITOS.

Suscríbese YA.