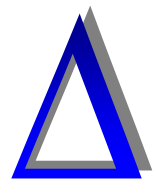


# Documentos DELTA

HACEMOS LA DIFERENCIA AGREGANDO VALOR

# Tendencias 2007



## ::: Introducción :::

El final de un año y el inicio del siguiente es momento propicio para tratar de establecer cuales serán las tendencias a seguir durante el período que se viene. La tecnología informática no escapa a este análisis, y presenta la oportunidad de mirar hacia el futuro cercano para ayudar a tomar las decisiones pertinentes en nuestras empresas.

Por lo general se parte de las tendencias previstas para el año inmediatamente anterior y se hace un análisis de los aciertos y desaciertos. Con esta información y lo realmente ocurrido durante el año, se aventuran las proyecciones para el 2007.

Luego de revisar muchas proyecciones y tendencias, nos pareció muy acertado el agrupamiento que CIO hace de las tendencias en cuatro bloques específicos: Estrategia, Administración, Seguridad, y Tecnología.



En este documento incorporamos un resumen de las tendencias de varias fuentes, utilizando la agrupación que hace

CIO. Para cada uno de los grupos encontrarán una visión general del área, al igual que unas estrategias específicas que seguirán las empresas durante el 2007.

Agregamos nuestra percepción del impacto y aplicabilidad que estas tendencias puedan tener en nuestra área de influencia.

## Estrategia Buscando la pauta en la ejecución

En muchas formas, esto es igual a los años viejos otra vez. La mayoría de los ejecutivos de TI están enfocados en crecimiento y adquisición de clientes, en vez de la reducción de costos. Los millonarios de Internet están rondando la tierra, y estrategias como Chris Anderson, autor de The Long Tail están revelando nuevas formas de sacar provecho de la Web. Sin embargo la principal estrategia en los departamentos de TI no es la innovación estratégica, sino el mejoramiento en los procesos del negocio. En parte porque el mejoramiento de procesos atiende a muchos "dueños", ¿sino como podría aumentar los ingresos, reducir los costos y aumentar la productividad, todo a la vez?

Las inversiones en arquitectura e infraestructura de TI hacen estos resultados posibles, en ciertas ocasiones en forma inmediata. Pero hay señales que el papel de la Tecnología informática (TI) en la estrategia está todavía muy limitada. No ayuda que las compañías sigan batallando para mejorar el uso de la información y entregar un servicio de calidad. Por ahora, la obtención de una mejor ejecución aparentemente es más importante que encontrar nuevas formas de obtener rentabilidad de la TI.

Específicamente, se observan las siguientes tendencias en la estrategia a utilizar con la tecnología informática.

### Mejoramiento de procesos será la primera prioridad

Abundan las oportunidades para trabajar más eficiente y efectivamente. La reingeniería radical puede estar tan pasada



de moda como la música en acetatos, pero el mejoramiento de los procesos del negocio seguirá estando de moda. El mejoramiento de los procesos se hace necesario por varios factores: el deseo de reaccionar rápido y en forma flexible a los cambios del mercado; la atracción que hace el mejoramiento en la productividad y costos más bajos; y la necesidad de mejorar el servicio al cliente.

Hoy vemos en nuestra práctica que hay un resurgimiento de proyectos de reingeniería, ahora bajo el nombre de virtualización de procesos, pero utilizando las mismas herramientas de análisis que usamos en la reingeniería, y aprovechando las tecnologías de Internet para el desarrollo de procesos mucho más flexibles, ágiles, y efectivos.

### IT trabaja para cerrar la venta

Las compañías necesitan expandirse mediante la atracción de nuevos clientes y la explotación de nichos de mercado. Son más las empresas que están trabajando en estrategias de crecimiento que las que están trabajando en estrategias de reducción de costos, y las empresas se están enfocando en la atracción de nuevos clientes.

En varias ocasiones nos hemos referido a la justificación de proyectos siempre y cuando ayuden a la generación de ventas nuevas o retención de clientes actuales para venta agregada. No en vano hay tantos proyectos en curso bajo la "sombrija" del CRM. Sigue siendo indispensable una cultura que vaya acorde con la estrategia, porque de lo contrario se incurrirán en los mismos errores que han llevado a la mayoría de proyectos en esta área a fracasar o ser grandes elefantes blancos.

### Compañías mejoran sus sitios Web para atraer más clientes

El uso de la Web como canal de ventas sigue en franco crecimiento, y en algunas empresas es el canal más usado, pero no es el más rentable: puesto que siguen ocupando las ventas de campo, almacenes y el teléfono. Se hace necesario entonces aumentar la efectividad de los sitios Web de las empresas para convertir visitantes en compradores y proveer el mismo servicio que se busca en un vendedor.

En América Latina todavía la venta por Internet sigue teniendo contados casos de éxito, por dos razones básicas:



penetración de la cobertura y desconfianza por falta de cultura en la compra no personal.

En la primera barrera se está trabajando a pasos agigantados y ya en varios países tenemos mayor penetración de la banda ancha que de las conexiones conmutadas, pero el total de penetración no sube del 25% en los países de avanzada y del 10% en promedio. De todas maneras, las empresas ya están volcando sus ojos hacia canales virtuales, con buenos resultados en los que lo han emprendido.

Se espera, aunado con la primera estrategia explicada, que haya mucha virtualización de procesos, en especial los de contacto con el cliente para aumentar las ventas. Eso sí, debemos dar el saldo de meramente construir sitios Web, a considerarlo parte de una estrategia, donde hay unos objetivos claros, métricas definidas, y seguimiento al desempeño para hacer los ajustes pertinentes que permitan lograr el objetivo trazado.



### **El servicio al cliente obtiene una mejoría radical**

Se ha inyectado nueva tecnología al proceso de servicio al cliente, pero los problemas persisten. Los problemas con sistemas de facturación y sistemas de audio respuesta se han empeorado. Se prevé que se pedirá a los ejecutivos de TI y a sus organizaciones de servicio que atiendan estas preocupaciones.

La prestación de servicio al cliente con tecnología en nuestro ámbito inicia también su incursión, en especial en las empresas de servicios a altos volúmenes de personas-clientes, como las de Telefonía Celular y los servicios públicos en general.

En algunos casos es por ley que se requiere el seguimiento de la atención al cliente. La virtualización de los mismos será la salvación para estas empresas y se espera que muchas otras sigan los pasos. Se buscará una tecnología más coherente para poder atender al cliente en forma efectiva y satisfactoria.

### **Las compañías ponen a trabajar sus toneladas de datos**

Se prevé que la información siga siendo subutilizada como un recurso estratégico. Las compañías hoy día generan tanta información que habría sido imposible recaudar hace una década, pero generar la información es una cosa y hacer buen uso de ella es otro tema. La mayoría de la información recogida en las empresas sigue sin utilizarse y sin analizarse, mientras que más de la mitad de los negocios todavía consideran que no tienen la información necesaria para tomar decisiones.

Aquí hay una gran oportunidad en nuestro

medio, teniendo un alto número de empresas catalogadas como pequeñas y medianas, donde la recolección de la información se puede hacer en forma ágil, ponerse al día con las mejores prácticas, y aprender para usarla en forma inmediata. No tiene sentido recogerla para almacenarla simplemente.

Adicionalmente las herramientas para hacer buen uso de esta información cada vez son más asequibles, lo que permite elaborar proyectos de muy poca exigencia económica. Debe ser claro de todas maneras, que el uso de los datos depende más de quien

### **Gobernar sobre la información gana impulso**

Está comprobado que el control sobre la información permite que sea de mejor calidad. Los Gerentes de TI han comprobado que la práctica de asignar reglas y derechos sobre el proceso de decisión de TI. Ahora se aplica esta práctica a la creación, análisis y uso de la información.

### **Los Gerentes de TI (CIO) tratan de ser estratégicos**

A pesar de la importancia de la tecnología y la información para las empresas, los Gerentes de Tecnología son considerados como influenciadores y ejecutores de estrategias del negocio, pero no creadores de estrategia. Si se agrega a esto que la mitad de las organizaciones de TI son consideradas estratégicas en la empresa, y solo la mitad de los Gerentes de tecnología consideran que contribuir a las estrategias del negocio es su máxima prioridad,



todavía se ve un distanciamiento entre lo que hace y debería hacer el área de Tecnología.

Hemos visto sin embargo, en los más recientes procesos de Planeación Estratégica Corporativa y de Planeación Estratégica de Tecnología Informática, que en sus segundas y terceras iteraciones ya se vinculan estrategias generadas directamente de la aplicación de Tecnología Informática, y no solo de la automatización de un proceso. Esta es una tendencia que se debe sostener y vigilar.

Adicionalmente se empiezan a vislumbrar cambios en la percepción de lo que debe ser el Gerente de Tecnología Informática en una empresa, y lo que realmente hace. La mayoría son contratados para mantener un sistema de información funcionando, lo que les impide, por definición, pensar en el uso estratégico de la infraestructura que administran.

### ::: ADMINISTRACION ::: La metamorfosis está en camino

Se están viendo cambios radicales en forma simultánea. La función de TI está dejando de ser tan separada del resto de la empresa.



Los administradores de línea y el personal de apoyo están cambiando de ser clientes de TI a colaboradores para la creación de soluciones. A los técnicos se les pide actuar como expertos en procesos, organizador de proyectos, y administrador de proveedores, roles que requieren liderazgo y habilidades interpersonales.

La tercerización está absorbiendo grandes tajadas de las funciones de TI tradicionales, obligando a los gerentes de TI a enfocarse en la minimización de las interrupciones mientras obtienen mejores resultados de los proveedores. Estos cambios serán dolorosos para muchos gerentes de TI, pero habrá amplia oportunidades para los que se adapten.

### Se reduce la división entre la tecnología informática y el negocio

En el 2005 se decía que la posición del gerente de tecnología se había convertido en una posición híbrida, y para el 2006 la tendencia era que estas posiciones iban a requerir experiencia de negocios. Ambas tendencias siguen para el 2007 donde se prevé una alta preferencia para contratar o promover profesionales en tecnología informática pero con muy buenas habilidades de negocios. Lo nuevo es que la línea entre Tecnología Informática y el resto del negocio, está cada vez más borrosa. La participación de los usuarios en la tecnología seguirá acelerada mientras los profesionales de TI se unen a proyectos interfuncionales. La participación del usuario se acrecentará ya que la generación que creció con la tecnología se está incorporando a la fuerza laboral.

En nuestro medio todavía falta que en muchas empresas se considere al director de tecnología informática como persona clave en la organización. Por otra parte, es difícil que a los buenos técnicos les gusten las funciones administrativas y de liderazgo que la posición requiere, por lo que se verán muchos movimientos. Se empieza a gestar la posibilidad de ofrecer servicios de Gerencia de Tecnología Informática por outsourcing.



### **Difícil búsqueda de tecnólogos con conocimiento de negocios**

Se busca personal técnico con un amplio entendimiento de los negocios y procesos de la compañía. La tendencia de efectuar mejoramiento de procesos y crecimiento, el movimiento a aplicaciones orientadas al servicio, y las necesidades de integración están generando nuevas contrataciones. También hay alta demanda para profesionales en manejo de proyectos, rediseño de procesos de negocios y análisis del negocio.

Se ven dos tendencias entonces para suplir esta necesidad. Vemos personas que no son Ingenieros de Sistemas, más claramente ingenieros industriales o administradores de empresas, ejerciendo jefaturas del área, donde aportan sus conocimientos generales de negocios para dirigir al grupo de tecnología, y a su vez tratar de reducir la brecha entre administración y tecnología.

Adicionalmente vemos en otras empresas, gerentes de Tecnología Informática, que a su vez tienen a su cargo el área de mejoramiento de procesos, permitiéndoles acción sobre los dos terrenos, con buenos resultados.

### **Outsourcing cambia la administración de TI**

El manejo de discontinuidades y el dominio sobre el outsourcing saltan a la agenda del gerente de TI. La tercerización es difícil y quebrantadora, es decidir sobre qué se hace en casa y qué se subcontrata. Tiene alto impacto ya que los profesionales de TI temen por sus trabajos, mientras que los administradores de TI tienen que administrar los proveedores, que pueden

estar al otro lado del mundo. La tercerización cambiará la administración de TI por lo menos en tres frentes. Primero, obligará a los gerentes de TI a encontrar mejores formas de administrar y motivar a sus empleados. Segundo, acelerará la migración hacia una organización más enfocada en el negocio, y tercero hará que todos los proveedores entreguen el nivel de servicio que se espera de ellos.

La tercerización en América Latina, tiene diferentes niveles de penetración dependiendo de qué elementos contemplemos. En la mayoría de las empresas, se limita al mantenimiento de equipos, y si se quiere también manejar la parte financiera, entonces al alquiler de equipos en vez de comprarlos.

El desarrollo y el mantenimiento de software aplicativo, es uno de los rubros donde más avanza la tercerización, y cada vez más las empresas que no se dedican a desarrollar software, están entendiendo que ese no es su negocio. Por lo demás, la mayoría de las funciones se siguen administrando "en casa".

Consideramos que en la medida que empiezan a requerirse aplicaciones orientadas a la Web con servicios disponibles la totalidad el tiempo y en todas partes, se generará un proceso de tercerización de servicios requeridos, como el alojamiento y las telecomunicaciones.

### **Sigue la batalla para demostrar el retorno de la inversión**

Las compañías todavía están casadas con prácticas poco efectivas del retorno de la inversión. A pesar de alta presión, muchas compañías todavía hacen un esfuerzo absurdo por demostrar el valor de sus



inversiones en tecnología informática. Solo el 62% de las empresas miden el valor de la tecnología informática para el negocio, y de estos, solo la mitad miden el retorno después de haber hecho la inversión. A esto se le adiciona la dificultad para medir el retorno de la inversión en tecnología informática.

Se propende entonces por ir incorporando otro tipo de medidas al uso de la tecnología, que en algunos casos no se imagina uno la empresa sin ella, como en un banco para manejar las transacciones, pero en otros, quisieran abolirla del todo como en el manejo de los procesos del negocio.

En la medida que podamos orientar los proyectos a la generación de ingresos o retención de clientes actuales, los objetivos mismos de compañía harán factible y aceptables los retornos de inversión, casi nos atreveríamos a decir, que obvios.

**::: SEGURIDAD Y RIESGO :::**  
**La defensa nunca descansa**

No hay opción, la vigilancia externa contra hackers inteligentes, criminales ciberespaciales avaros, y empleados ingenuos, es parte del costo de hacer negocios. Sin embargo las empresas pueden todavía escoger como se defienden.



Algunas empresas están retirándose del uso de productos de Microsoft. Otros han iniciado la consideración de la seguridad como una temática que se debe tratar administrativamente, en vez de un problema. En vez de ser una función que

instala firewalls y aplica reglas, la seguridad de TI se ha convertido más en una estrategia a largo plazo para eliminar el riesgo legal y estratégico.

Hasta ahora, esta visión del tema de seguridad está trabajando. Mientras tanto, estar acorde con las reglas mínimas de seguridad está llegando al final de su carrera como una prioridad urgente, dado que muchas empresas ya han alcanzado la certificación Serbanes-Oaxley Act (SOX), pero hay un efecto colateral importante. Las empresas todavía están cambiando y mejorando sus aplicaciones financieras y de procesos. La mayoría de los ejecutivos de TI considera que todavía hay muchas oportunidades para automatizar la función de finanzas.

El 2007 se percibe como el año de la seguridad informática, y ya se ven muchos seminarios y talleres orientados precisamente a generar conciencia sobre la importancia de la seguridad y la dificultad de tener control sobre todo "lo que toca mi sistema de información" por la necesidad de interconexión permanente entre empleados, socios de negocios, clientes, y el público en general.

**No disminuyen las amenazas de seguridad.**

Las grandes compañías aumentan su confianza mientras las más pequeñas aumentan su inseguridad. Los ejecutivos de tecnología informática en las grandes empresas ahora tienen más confianza en la seguridad de sus sistemas, probablemente por todo el gasto y las contrataciones necesarias para ajustarse a los principios del Sarbanes-Oxley (SOX). Aunque esta reglamentación solo aplica para empresas que reportan en los Estados Unidos, se empieza a ver su incidencia en empresas



subsidiarias de las americanas, en los demás países del orbe, que también requieren ajustarse a esta reglamentación.

En las empresas más pequeñas, con menos recursos y menos experiencia en el tema de seguridad, la confianza en la seguridad informática sigue declinando. Después de todo, hay muchos peligros dentro y fuera de la compañía, y cada vez más de hace más borroso el cordón de seguridad sobre el cual los directores de TI tienen control. Muchas compañías han sido víctimas de criminales organizados, empleados insatisfechos, y hackers buscando maneras nuevas para infectar sitios Web.

La seguridad seguirá siendo una prioridad y cualquier compañía que se confíe demasiado será sorprendida. El avance de soluciones de código abierto y gratuito, la reducción de precios en el software pago, y la reducción acelerada de precios para la capacidad de cómputo mejora cada vez más la viabilidad de implementar sistemas de seguridad indistinta del tamaño de la empresa.

#### **Problemas de seguridad alejan a los usuarios de Windows**

Los mayores temores de Microsoft podrían hacerse realidad. La susceptibilidad de los programas de Microsoft para ser atacados no solo ha alarmado a la mayoría de los ejecutivos de TI sino que está causando movimientos de usuarios fuera de Windows. Microsoft ha anunciado que Windows Vista provee una seguridad mucho más fuerte que la versión actual, y del cumplimiento de esta promesa dependerá que los usuarios permanezcan fieles, o la movida fuera de Windows tomará velocidad.

#### **La Seguridad migra hacia Administración de Riesgo**

Tomar los riesgos como un todo hace que la seguridad que se implemente sea mucho más fuerte. Hoy se han integrado los temas de seguridad en tecnología informática con las políticas de manejo de riesgo a nivel corporativo, que incluyen también riesgos jurídicos, seguridad física, etc. Se espera que la tendencia de migrar el manejo de la seguridad hacia la administración del riesgo continúe, al menos por ahora, ya que está ayudando a muchos ejecutivos a tener una mayor confianza en su seguridad.

**::: TECNOLOGÍA :::**

#### **Construyendo el Puente a las tecnologías de mañana**

En el análisis de tendencias para el 2006, este capítulo se tituló "la búsqueda de la mejor infraestructura". Al parecer la infraestructura ya se encontró. Muchas compañías ya están en el camino de adopción de servicios Web, y arquitecturas basadas en servicios (SOA por ejemplo), y se están migrando a servidores y almacenamiento virtual.

Estos movimientos están ya teniendo su impacto en aplicaciones empresariales basadas en arquitecturas antiguas. Algunas empresas están considerando su compromiso con soluciones integradas de CRM y ERP y se están regresando al concepto de integrar lo mejor de cada categoría para la compra de aplicaciones.





No está todavía muy claro cuales arquitecturas basadas en servicio serán las que realmente empujen a las empresas a tomar en serio los procesos de mejoramiento en la calidad de los datos, o fijarán el estrado para encontrar usos más innovadores para la tecnología de información. Y aunque la innovación en TI no es solo de los técnicos, los ejecutivos de TI todavía están cautelosos en la aplicación de conceptos como la innovación generada por los usuarios.

### **Sigue la marcha a una nueva arquitectura**

La búsqueda de integración, consolidación y arquitectura basada en servicios sigue su curso. Ahora estamos en la mitad de un cambio tecnológico importante. Los adoptadores tempranos de los servicios Web y la arquitectura orientada al servicio han explorado este esquema y encontrado que puede dar las capacidades que requieren para mejorar los procesos del negocio e integrar la información. Los adoptadores en manada siguen el curso de los tempranos. La satisfacción con los servicios Web y SOA están por encima del 85%.

Mientras tanto, las compañías están invirtiendo en herramientas de integración de datos y de aplicaciones mientras se migran a servidores y almacenamiento virtual, en un intento por lograr una mayor centralización de la infraestructura de TI. Se espera que la integración, consolidación y la arquitectura sean la trinidad que domine la lista de prioridades en el área de tecnología.

Se han gestado en los últimos meses centros de computo que le permiten a las empresas contratar desde espacio para

poner sus servidores, hasta la administración misma de todo el proceso. Se espera que durante este año queden definidas una buena serie de procesos y procedimientos que permitan a los clientes tener certeza y tranquilidad sobre sistemas del corazón del negocio manejado y alojado en sitios remotos.

### **Las aplicaciones integradas pierden su brillo**

Las tecnologías de "mejor de su tipo" están desplazando las aplicaciones que ofrecen servicios integrados. Tecnologías de integración como Web Services y SOA hacen que sea más fácil integrar aplicaciones dispares. Esto significa que las empresas tienen menos necesidad de esas aplicaciones "todo en uno" que han dominado por décadas, y se pueden mover en forma libre a comprar la mejor de su tipo. Ya se empiezan a ver movimientos fuera de los sistemas CRM, ERP, y SCM. Podríamos estar en el vilo de un mar de cambios que sacudirá la industria del software.

Al final del siglo pasado, las aplicaciones integradas, además de facilitar la implementación y la integración entre las diferentes fuentes de información y sus procesos, permitía en forma rápida resolver los problemas de cambio de centuria, para quienes lo tenían. Además servía como "disculpa" para efectuar procesos de reingeniería de negocios en forma completa. Hoy se ve la implementación de aplicaciones específicas para cada proceso donde los temas de integración juegan un papel secundario, dejado para que sean las personas de tecnología informática de la empresa que las resuelvan. Obviamente



requiere que las aplicaciones a integrar estén desarrolladas pensando en este objetivo, observando políticas claras.

### Atención a la calidad de los datos

Los gerentes de tecnología están ya cansados de la administración de datos bajo la premisa de “basura que entra, basura que sale”. Mucha información de la compañía, interna o externa, estructurada o sin estructura, está todavía inexacta y no se puede confiar en ella. Los ejecutivos por lo general tienen temor a utilizar la información que les provee la compañía y los administradores no pueden hacer análisis precisos y sobre los cuales se pueda tomar decisiones. Meter más información a la red no es suficiente, se requiere tomar el toro por los cachos y trabajar arduamente en la limpieza de los datos de la compañía. Si no se hace, es probable que el apoyo para futuras inversiones en infraestructura y mejoramiento en la arquitectura se pudiera ver minado cuando los ejecutivos descubran que todavía no pueden confiar en sus datos.

### TI adopta Web 2.0 a regañadientes

Las tecnologías que aporta la Web 2.0 como redes sociales, blogs y wikis están a la moda y en crecimiento con furor. A pesar de las preocupaciones de seguridad que puedan generar, será difícil para los gerentes de tecnología aislar a los usuarios de estas tecnologías para comunicarse y compartir información. Con el tiempo, los Gerentes de Tecnología se darán cuenta cuán inútil es tratar de detener la penetración en el uso de estas tecnologías personales populares y abogarán por su uso, mientras incorporan guías de uso (como herramientas para aprobaciones) y

procedimientos de seguridad para que los usuarios los adopten. Falta un rato para llegar allá.

### Innovación en TI pierde tracción

Cada vez serán menos las compañías que adoptarán en forma temprana las nuevas tecnologías. Nadie está en contra de la innovación, pero los gerentes de tecnología clasifican la innovación, en especial la de producto y de estrategia, junto con otras prioridades y tiene mucho menos peso. Hay otras señales que indican una reducción en la innovación: el porcentaje de adoptadores tardíos de la nueva tecnología está creciendo.

Más preocupante puede ser la tendencia decreciente en forma permanente del número de compañías que reciben bonificaciones por ser los que la adoptan en forma temprana. No son muchas las organizaciones de tecnología informática que han desarrollado el gusto por la experimentación técnica, especialmente por parte del usuario.

En términos generales, el departamento de tecnología informática no siempre está en una posición fuerte para ayudar a las compañías a ser innovadoras.

### Lo mejor por venir para inteligencia de negocios

Las herramientas de análisis y de inteligencia de negocios son las piedras fundamentales para el mercadeo moderno. Siguiendo a la recuperación de desastres y los Web Services, la inteligencia de negocio aparece en más presupuestos que otras



iniciativas. La satisfacción con el análisis y la inteligencia competitiva es alta y mejorará con la adopción de SOA y Web services que hacen posible la recolección e integración de datos de cualquier punto de contacto con el cliente. Mucho depende en el avance de la calidad en la información y si los departamentos de tecnología, ventas y mercadeo pueden trabajar en conjunto.

En nuestro medio se refleja esta tendencia, sin embargo la falta de información coherente y confiable, y sistemas de información integrados o por lo menos consistentes, impiden grandes desarrollos.

### ::: Conclusiones :::

Se presentan muchas tendencias en cuatro frentes. Consideramos que, como en todo, no se podrá decir a ciencia cierta sobre la predicción del futuro, en especial que se den estas predicciones solo durante el 2007. Es probable que unas mejoren, y otras se atrasen, pero es claro que hacia estas tendencias apunta la aplicación de las tecnologías, desde el punto de vista de los gerentes de tecnología informática.

Contáctenos:

**PARA MAYOR INFORMACIÓN PUEDE CONTACTAR  
AL AUTOR VÍA INTERNET AL CORREO  
ELECTRÓNICO:**  
<mailto:docum@deltaasesores.com>  
**Ó VISITARNOS EN LA WEB:**  
<http://www.deltaasesores.com>