

Startup Playbook

Escrito por Sam Altman (<http://twitter.com/sama>) · Ilustrado por Gregory Koberger (<http://twitter.com/gkoberger>)

Traducido por Christian van der Henst (<http://twitter.com/cvander>), Alberto Alcocer (<http://twitter.com/beco>) y Santiago Bernal para Platzi.
Un agradecimiento especial a Lauro, Brenda y Santiago.

Twitter ([https://twitter.com/intent/tweet?source=webclient&text=Startup+Playbook+de+Sam+Altman+\(@sama\)+en+español+en+@platzi+https://platzi.com/startup-playbook/](https://twitter.com/intent/tweet?source=webclient&text=Startup+Playbook+de+Sam+Altman+(@sama)+en+español+en+@platzi+https://platzi.com/startup-playbook/))

Facebook ([http://www.facebook.com/sharer/sharer.php?s=100&p\[url\]=https://platzi.com/startup-playbook/&p\[images\]](http://www.facebook.com/sharer/sharer.php?s=100&p[url]=https://platzi.com/startup-playbook/&p[images][0]=http://playbook.samaltman.com/img/facebook.png&p[title]=El%20Startup%20Playbook%20de%20Sam%20Altman%20en%20español)

[0]=<http://playbook.samaltman.com/img/facebook.png>&p[title]=El%20Startup%20Playbook%20de%20Sam%20Altman%20en%20español)

Pasamos mucho tiempo asesorando startups, y aunque la asesoría uno a uno siempre será crucial; creemos que resumir sus aspectos más generales en un playbook para las compañías de YC y YC Fellowship, nos podría ayudar a escalar Y Combinator.

Y luego nos dimos cuenta que deberíamos dárselo a todo el mundo.

Esto está pensado para la gente que empieza en el mundo de las startups. Muchos de estos consejos no son nuevos para los que ya leyeron lo que los partners de YC han escrito antes - la intención es congrega estos textos en un solo lugar.

Es posible que haya una segunda parte enfocada en cómo escalar una startup —este documento se enfoca en cómo empezar una.

Parte I: La Idea

Parte II: Un Gran Equipo

Parte III: Un Gran Producto

Parte IV: Gran Ejecución

Pensamiento Final

Tu objetivo como startup es hacer algo que los usuarios realmente amen. Si lo haces, entonces tendrás que encontrar la manera de conseguir un montón de usuarios más. Pero esta primera parte es crucial. Piensa en las empresas realmente exitosas de hoy en día. Todas empezaron con un producto cuyos primeros usuarios amaban tanto, que le hablaron de éste a más personas. Si fallas en esto, fracasarás como empresa. Si te engañas creyendo que tus usuarios aman tu producto, cuando en realidad no es así, también fracasarás.

El cementerio de startups está lleno de gente que creyó que podía saltarse este paso.

Es mucho mejor crear un producto que un pequeño número de usuarios ame, en lugar de un producto que a muchos usuarios sólo les guste. Incluso cuando el sentimiento general es el mismo, es mucho más fácil conseguir más usuarios que ir del 'me gusta' al 'lo amo'.

Una pequeña advertencia para quienes busquen crear una startup: ¡apesta! Uno de los comentarios más comunes que recibimos de parte de los fundadores YC es que es mucho más difícil de lo que jamás pudieron haber imaginado, más que nada porque no tenían un marco de referencia para la cantidad de trabajo e intensidad que crear una startup requiere. Entrar a una startup que va en franco ascenso es, normalmente, mucho más conveniente financieramente hablando.

Aunque, por otro lado, empezar una startup no es muy riesgoso para tu carrera. Si eres muy bueno en tecnología, habrá oportunidades de empleo si tu idea fracasa. Mucha gente es mala evaluando riesgos. Personalmente creo que la opción más arriesgada es tener una idea o proyecto que realmente te apasiona, pero en vez de eso, trabajar en un lugar seguro, sencillo pero que no te satisfaga.

Para crear una startup exitosa, necesitas: una gran idea (que debería incluir un gran mercado), un gran equipo, un gran producto y una gran ejecución.



Parte I La Idea

Una de las primeras cosas que les preguntamos a las empresas YC es qué están construyendo y por qué.

Aquí buscamos respuestas claras y concisas. Esto es para evaluarlos a ambos, a ustedes como fundadores y la idea en sí misma. Es importante poder pensar y comunicarse claramente como fundador - lo necesitarán para reclutar, para recaudar dinero, vender, etc. Las ideas en general necesitan difundirse claramente, y las ideas complejas son casi siempre señal de pensamientos confusos o un problema inventado. Si la idea no emociona por lo menos a algunas personas la primera vez que la escuchan, es mala.

Otra cosa que preguntamos es, quién necesita el producto desesperadamente.

En el mejor caso, tú mismo eres el usuario objetivo. En el segundo mejor caso, entiendes al usuario objetivo extremadamente bien.

Si la empresa ya tiene usuarios, preguntamos cuántos y qué tan rápido crece ese número. Intentamos entender por qué no crece más rápido, y especialmente, tratamos de entender si los usuarios realmente aman el producto. Normalmente esto significa que le están diciendo a sus amigos que usen el producto sin incitar desde la empresa. También preguntamos si la empresa está generando ingresos, y si no, por qué.

Si la empresa aún no tiene usuarios, intentamos averiguar lo mínimo que se necesita construir primero, para construir la hipótesis - i.e., si trabajamos al revés desde la experiencia perfecta, intentamos entender con qué parte comenzar.

La manera de probar una idea es o lanzarla y ver qué sucede, o tratar de venderla (e.g. intenta obtener una carta de intención antes de escribir una línea de código.) La primera funciona mejor para ideas de consumidores (los usuarios pueden decirte que lo usarán, pero en la práctica no abrirán camino) y la segunda funciona mejor para ideas empresariales (si una compañía te dice que te comprará algo, entonces ve y constrúyelo.) Específicamente, si eres una compañía que atiende empresas, una de las primeras preguntas que haremos es si tienes una carta de intención de un cliente que diga que comprará lo que estás construyendo.

Es importante dejar que tu idea evolucione con la retroalimentación de los usuarios. Y es crítico entender a los usuarios muy bien - necesitas esto para evaluar una idea, construir un gran producto, y construir una gran empresa.

Como mencionamos anteriormente, las startups nuevas son muy difíciles. Toman mucho tiempo y esfuerzo intenso y constante. Los fundadores y empleados necesitan tener un sentido compartido de la misión para sostenerlas.

Así que preguntamos por qué los fundadores quieren empezar esta empresa en particular.

También preguntamos cómo la empresa sería algún día un monopolio. Hay muchos términos para esto, pero usamos el de Peter Thiel. Obviamente, no queremos que tu empresa se comporte de manera poco ética contra su competencia. En vez de eso, buscamos negocios que se hagan más poderosos y que sean difíciles de copiar.

Finalmente, preguntamos sobre el mercado. Preguntamos qué tan grande es hoy, qué tan rápido está creciendo, y por qué seguirá siendo grande en diez años. Tratamos de entender por qué el mercado crecerá rápidamente y por qué es un buen mercado para una startup. Nos gusta cuando suceden grandes cambios tecnológicos y la mayoría de las personas no se han dado cuenta - las grandes empresas son malas en atacar eso. Y un poco contraintuitivo, la mejor respuesta es ir tras una parte grande de un mercado pequeño.

Algunos otros pensamientos sobre la idea:

Grandemente preferimos algo nuevo a algo derivado. La mayoría de las grandes empresas comienzan con algo fundamentalmente nuevo (una definición aceptable de lo nuevo es 10 veces mejor.) Si hay otras diez empresas empezando al mismo tiempo con el mismo plan, y suena como algo que ya existe, somos escépticos.

Una razón contra intuitivamente importante para esto es que es más fácil hacer algo nuevo y difícil que algo derivado y sencillo. La gente querrá ayudarte y unirse si es lo primero; no lo harán si se trata de lo segundo.

Las mejores ideas suenan como malas pero son, de hecho, buenas. Así que no necesitas guardar demasiado el secreto con tu idea - si es una buena idea, no sonará como algo que valga la pena robarse. Aún si sonara como una idea que valga la pena robarse, hay por lo menos mil veces más personas con buenas ideas, que personas que están dispuestas a hacer el tipo de trabajo que se necesita para convertir una gran idea en una gran empresa. Y si le dices a la gente lo que estás haciendo, podrían ayudar.

Hablando de contarle a la gente tu idea - aunque es importante que la idea emocione a las personas la primera vez que la escuchen, casi todos dirán que tu idea apesta. Quizá estén en lo cierto. Quizá no son buenos evaluando startups, o quizá sólo están celosos. Cualquiera que sea la razón, sucederá mucho, dolerá, y aún cuando creas que no te afectará, lo hará. Mientras más rápido puedas desarrollar el creer en ti, y no dejarte arrastrar por los aborrecedores, mejor estarás. No importa qué tan exitoso seas, los aborrecedores nunca se irán.

¿Qué sucede si no tienes una idea, pero quieres empezar una empresa? Tal vez no deberías. Es mucho mejor si la idea llega primero y la startup es el camino para presentar esa idea al mundo.

Una vez hicimos un experimento en donde juntamos a un montón de equipos creadores y prometedores, sin ninguna idea, con la esperanza de que llegarían a una idea prometedora después de juntarlos.

Todos fallaron. Creo que parte del problema es que los buenos creadores tienden a tener muchas buenas ideas (demasiadas, normalmente.) Pero un problema mayor es cuando ya se tiene una startup, tienes que apresurarte a tener una idea, y como ya es una empresa oficial, la idea no puede ser demasiado alocada. Terminas con una apariencia factible, pero con ideas derivadas. Este es el peligro de los giros.

Así que es mejor no tratar tan activamente de forzarte a que se te ocurran buenas ideas. Mejor, aprende sobre varias cosas. Practica cómo identificar problemas, cosas que parecen ineficientes y cambios tecnológicos mayores. Trabaja en proyectos que te parezcan interesantes (<http://blog.samaltman.com/projects-and-companies>). Sal de tu rutina y júntate con gente interesante y lista. En algún momento, surgirán las ideas.



Parte II

Un Gran Equipo

Equipos mediocres no construyen grandes empresas. Una de las cosas que buscamos principalmente es la fuerza de los fundadores. Cuando hacía inversiones en etapas avanzadas, también me enfocaba en la fuerza de los empleados que los fundadores contrataron.

¿Qué hace a un gran fundador? Las características más importantes son aquellas como ser imparable, tener determinación, ser formidable e ingenioso. Con inteligencia y pasión en un rango muy alto. Todos estos son mucho más importantes que la experiencia y sin duda "La experiencia con el lenguaje X y el marco Y".

Nos hemos dado cuenta que los fundadores de más éxito son el tipo de personas que están bajo el estrés de trabajar porque sienten que "él o ella lo lograrán, no importa cómo lo hagan, ni lo que es." A veces puedes tener éxito sólo mediante la fuerza de voluntad.

Los buenos fundadores tienen una serie de rasgos aparentemente contradictorios. Un ejemplo importante es la rigidez y la flexibilidad. Se requiere tener fuertes conocimientos sobre la base de la empresa y su misión, pero aún más ser muy flexible y estar dispuesto a aprender cosas nuevas cuando se trata de todo lo demás.

Los mejores fundadores son inusualmente sensibles. Esto es un indicador de la decisión, el enfoque, la intensidad y la capacidad de hacer las cosas.

Los fundadores con los que es difícil hablar son casi siempre malos fundadores. La comunicación es una habilidad muy importante para los fundadores. De hecho, creo que esta es la habilidad más importante y pocas veces se discute con un fundador.

Las startups de tecnología necesitan por lo menos un fundador que pueda construir un producto o servicio de la empresa, y al menos un fundador que es (o puede llegar a ser) bueno en ventas y trato con los usuarios. Y puede ser la misma persona.

Ten en cuenta estos criterios cuando elijas un cofundador. Es una de las decisiones más importantes que harás, y generalmente se toma esta decisión al azar. Requieres de alguien que conozcas bien, no alguien que acabas de conocer en una reunión de empresarios. Puedes evaluar a cualquier persona con la cual podrías trabajar mejor y con más información, ya que realmente no deseas tomar una mala decisión. Además, en algún momento, el valor esperado de la puesta en marcha es probable que vaya por debajo del eje X. Si tienes una relación preexistente con los cofundadores, ninguno de ustedes querrá decepcionar al otro y querrás seguir adelante. Las rupturas entre cofundadores son una de las principales causas de fracaso en los primeros arranques, y vemos que suceden muy frecuentemente en casos en que los fundadores se reunieron con el urgente propósito de iniciar la empresa.

El mejor de los casos, por muchas razones, es tener un buen cofundador. El siguiente mejor es ser el único fundador. El peor caso, por muchas razones, es tener un mal cofundador. Si las cosas no están funcionando, deben separarse rápidamente.

Una nota rápida sobre el capital: la conversación acerca de la división de capital no mejora con el tiempo, es mejor establecerlo desde el principio. Partes iguales son mejores. Aunque tal vez en el caso de dos fundadores, lo mejor es tener una persona con una acción adicional para evitar estancamientos cuando los cofundadores tienen problemas.



Parte III

Un Gran Producto

Este es el secreto para el éxito: ten un gran producto. Esto es la única cosa que todas las grandes empresas tienen en común.

Si no haces un producto que los usuarios amen, eventualmente fracasará. Aún así los fundadores siempre buscan algún otro truco. Las startups son el punto de tu vida en donde los trucos dejan de funcionar.

Un gran producto es la única manera de crecer a largo plazo. Eventualmente, tu empresa será tan grande que todos los hacks dejarán de funcionar y tendrás que crecer con gente que quiera tu producto. Esto es lo más importante de entender de las empresas súper exitosas. No hay otra manera. Piensa en todas las empresas exitosas de tecnología - todas hacen esto.

Quieres construir una "máquina que mejore al producto" en tu empresa. Deberías hablar con tus usuarios y verlos usar tu producto, entender qué partes son poco aceptables, y luego hacer un producto mejor. Y luego hazlo de nuevo. Este ciclo debe ser el foco central de la empresa, y debería impulsar todo lo demás. Si mejoras tu producto 5% cada semana, realmente sumará.

Mientras más rápida sea la tasa de repetición de este ciclo, mejor resultará la empresa. Durante YC, les decimos a los fundadores que deben estar haciendo un producto y hablando con los usuarios, y no mucho más, además de dormir, comer, hacer ejercicio y pasar tiempo con la gente que quieren.

Para hacer este ciclo bien, tienen que acercarse mucho a los usuarios. Literalmente verlos usar su producto. Siéntense en su oficina si pueden. Valora lo que te dicen y lo que hacen. No debe haber nadie entre los fundadores y los usuarios por el mayor tiempo posible - eso significa que los fundadores necesitan hacer ventas, servicio al cliente, etc.

Entiende a tus usuarios lo más que puedas. Realmente trata de entender qué necesitan, en dónde encontrarlos y lo que los hace continuar.

"Haz cosas que no necesiten adaptarse" legítimamente se ha convertido en el mantra de las startups. Comúnmente necesitas reclutar un usuario inicial a la vez (Ben Silbermann solía abordar extraños en cafeterías en Palo Alto y les pedía que probaran Pinterest) y luego desarrollar las cosas que piden. Muchos fundadores detestan esta parte y sólo quieren anunciar su producto en la prensa. Pero eso casi nunca funciona. Recluta a los usuarios manualmente, y haz un producto tan bueno que los usuarios que reclutes les cuenten a sus amigos.

También necesitas partir las cosas en pedazos pequeños, e iterar y adaptar conforme avanzas. No trates de planear demasiado, y definitivamente no agrupes todo en un gran lanzamiento público. Quieres empezar con algo muy simple - un área lo más pequeña posible - y lanzarlo más pronto de lo que pienses. De hecho, la sencillez es siempre buena, y siempre debes mantener tu empresa y tu producto tan sencillo como sea posible.

Una pregunta común que hacemos a las startups que tienen problemas es: ¿Tus usuarios utilizan tu producto más de una vez? ¿Tus usuarios son fanáticos de tu producto? ¿Tus usuarios estarían realmente tristes si tu empresa desapareciera? ¿Tus usuarios te recomiendan sin que tú se los pidas? Si eres una empresa B2B, ¿Tienes por lo menos 10 clientes que te paguen?

Si no, entonces este suele ser el problema fundamental, y les aconsejamos a esas empresas que mejoren su producto. Soy muy escéptico con la mayoría de las excusas por las cuales una empresa no está creciendo - frecuentemente la verdadera razón es que el producto no es lo suficientemente bueno.

Cuando las startups no tienen claro qué hacer después con su producto, o si su producto no es lo suficientemente bueno, los mandamos a hablar con sus usuarios. Pero esto no funciona en todos los casos - definitivamente es verdad que la gente le hubiera pedido a Ford caballos más rápidos - pero funciona la mayoría de las veces. De hecho, generalmente, cuando haya algún desacuerdo de cualquier cosa en la empresa, habla con tus usuarios.

A los mejores fundadores parece importarles demasiado la calidad del producto, aún con detalles que parecen no importantes. Pero parece funcionar. Por cierto, "producto" incluye cualquier interacción que el usuario tenga con la empresa. Necesitas ofrecer gran soporte, gran interacción de ventas, etc.

Recuerda, si no has desarrollado un gran producto, nada más te salvará.



Parte IV Gran Ejecución

Aunque es necesario lanzar un gran producto, ahí no se termina. Todavía tendrás que convertirlo en una gran compañía, y tienes que hacerlo tú mismo, la fantasía de contratar a un "administrador experimentado" para hacer todo este trabajo es muy frecuente y el cementerio para las empresas fallidas. No se puede subcontratar el trabajo a otra persona por mucho tiempo.

Esto suena obvio, pero hay que ganar dinero. Este sería un buen momento para empezar a pensar en la forma en la que va a funcionar.

La única descripción universal de trabajo de un CEO es asegurarse de que la empresa gana. Tú puedes hacer esto como fundador, incluso si tienes muchos defectos que normalmente te descalificarían como CEO. Siempre y cuando contrates al personal adecuado que complementen tus propias habilidades y permitas que ellos hagan tu trabajo. Aquel CEO experimentado con un MBA impresionante puede no tener las habilidades que tú tienes, pero él o ella no entenderá a los usuarios como tú, no tendrá los mismos instintos acerca del producto, y no le dará la misma importancia.



Parte IV: Ejecución Growth/Crecimiento

Crecimiento (siempre y cuando no sea el tipo de crecimiento de "vender billetes de un dólar a 90 centavos"), resuelve todos los problemas. Y la falta de crecimiento no se solventa con nada más que con crecimiento. Si tú creces, se siente que estás ganando, y la gente está feliz. Si creces hay nuevas funciones y responsabilidades todo el tiempo, y

la gente siente que sus carreras avanzan. Si no creces, sienten que estás perdiendo, y la gente es infeliz y se va. Si no creces, la gente se pelea por las responsabilidades que tienen y se culpan.

Los fundadores y empleados que fracasan casi siempre trabajan en startups sin ningún ímpetu. Es difícil exagerar lo desmoralizador que esto es.

La directriz principal de una gran ejecución es "Nunca perder el ímpetu". Pero, ¿cómo lo haces?

La mejor manera de hacerlo es convertirlo en tu máxima prioridad. La compañía hace lo que el CEO puede medir. Es valioso contar con una métrica única que optimice la empresa, y vale la pena tomarse el tiempo para averiguar cuál es la métrica de crecimiento adecuada. Si te preocupas por el crecimiento, y se establece la barra de ejecución, el resto de la compañía se centrará en él.

Aquí hay un par de ejemplos.

Los fundadores de Airbnb hicieron una gráfica con visión a futuro del crecimiento que querían tener. Se publicó esto en todas partes, en su refrigerador, encima de su escritorio, en el espejo del baño. Si lograban cumplir la meta esa semana, perfecto. Pero si no, no dejaban de hablar de ello.

Mark Zuckerberg, dijo una vez que una de las innovaciones más importantes en Facebook fue la creación de un grupo de crecimiento cuando éste se hizo más lento. Este grupo era (y tal vez sigue siendo) uno de los más prestigiosos de la empresa, y todo el mundo sabía lo importante que era.

Haz una lista de lo que está bloqueando el crecimiento. Exprésate como empresa, y de cómo podría crecer más rápido. Si sabes cuáles son las limitantes, puedes idear naturalmente cómo abordarlas.

Para cualquier cosa que consideres hacer, pregúntate "¿Es esta la mejor manera de optimizar el crecimiento?" Por ejemplo, ir a una conferencia no suele ser la mejor manera de optimizar el crecimiento, a menos que esperes vender mucho allí.

Extrema la transparencia interna en torno a las métricas (y finanzas), esto es algo bueno. Por alguna razón, los fundadores tienen mucho miedo de esto. Pero es genial para hacer que toda la compañía se centre en el crecimiento. Parece que hay una correlación directa en qué tanto los empleados de una empresa se centran en las métricas y en lo bien que lo están haciendo. Si ocultas la métrica, es difícil que la gente se centre en ellas.

Hablando de la métrica, no te engañes con métricas de vanidad. El error común aquí es centrarse en las inscripciones y hacer caso omiso de la retención. Pero la retención es tan importante para el crecimiento como lo es una nueva adquisición.

También es importante establecer un ritmo para mantener el ímpetu. Quieres mantener el paso en tu progreso – nuevos clientes, empleados, metas en las ganancias, asociaciones, etc., que puedas hablar de ello tanto interna como externamente.

Debes establecer metas alcanzables, agresivas, pero riesgosamente alcanzables, y examinar los progresos de cada mes. ¡Celebra las victorias! Habla internamente de la estrategia todo el tiempo, di a todos lo que estás escuchando de los clientes, etc. Cuanta más información se comparta internamente –buena y mala–, mejor te irá.

Hay algunas trampas en las que los fundadores a menudo caen. Una de ellas es que, si la empresa está creciendo como loca, pero todo parece increíblemente mal e ineficiente, todos se preocupan por que se desenreden las cosas. En la práctica, esto parece suceder con poca frecuencia (Friendster es el ejemplo más reciente de una startup en quiebra a causa de la deuda técnica, que yo pueda señalar). Contraintuitivamente, resulta que es bueno si estás en rápido crecimiento, pero nada se ha optimizado - ¡Todo lo que tienes que hacer es arreglarlo para conseguir mayor crecimiento! Mis inversiones favoritas están en las empresas que están creciendo muy rápido, e increíblemente sin optimizar, éstas son increíblemente subvaluadas.

Existe una trampa relacionada con los problemas que están por venir a largo plazo, por ejemplo, "¿Cómo vamos a hacer esto a escala masiva?" La respuesta es enfrentarlo cuando llegues allí. Muchas de las empresas que inician fracasan al debatir sobre esta cuestión más que por no pensar en ello lo suficiente. Una buena regla de oro es pensar sólo en cómo las cosas van a funcionar 10 veces su escala actual. La mayoría de las startups en fase inicial deben pensar en "Hacer cosas que no escalan" por encima de su límite y vivir con ello.

A modo de ejemplo, los grandes comienzos siempre tienen un gran servicio al cliente en los primeros días, y las malas startups se preocupan por el impacto sobre la economía de la empresa y porque no van a escalar. Pero ese gran servicio al cliente es para los primeros usuarios apasionados. Pero conforme el producto mejora, requieres menos apoyo porque sabes lo que los clientes generalmente quieren y entonces mejoras el producto/experimentas en esas áreas. (Por cierto, este es un ejemplo importante, hay que tener un gran apoyo hacia los clientes.)

Hay un punto clave en esto: "Hacer cosas que no escalan" no te excusa de ganar dinero eventualmente. Está bien no tener buena economía al principio, pero tienes que tener una buena razón para que la economía de la empresa mejore más adelante.

Otra trampa es desanimarse porque el crecimiento es malo en números absolutos a pesar de que su base porcentual sea buena. Los seres humanos son muy malos en la intuición en torno al crecimiento exponencial. Recuérdate esto a tu equipo; y que todas las empresas gigantes comenzaron a crecer a partir de pequeñas cantidades.

Algunas de las trampas más grandes son las cosas que los fundadores creen producirá crecimiento, pero en la práctica casi nunca funcionan y consumen una enorme cantidad de tiempo. Los ejemplos más comunes son acuerdos con otras empresas y el "gran lanzamiento de prensa". Ten cuidado con esto y entiende que efectivamente nunca funcionan. En su lugar, consigue el crecimiento de la misma manera que lo hacen todas las empresas, al lanzar un producto que los consumidores aman, reclutando a los usuarios de forma manual primero, y luego probando varias estrategias de crecimiento (anuncios, programas de referencia, ventas y mercadotecnia, etc.) y hacer más de lo que funciona. Pregunta a tus clientes dónde se puede encontrar más gente como ellos.

Recuerda que las ventas y la mercadotecnia no son malas palabras. Aunque ninguno te salvará si no tienes un gran producto, ambos pueden ayudar a acelerar sustancialmente el crecimiento. Si eres una compañía que atiende a empresas, lo más probable es que sea un requisito para tu compañía ser buena en esto.

No tengas miedo de las ventas. Al menos un fundador tiene que ser bueno al pedir a la gente usar tu producto y darte el dinero.

Alex Schultz dio una conferencia sobre *growth* para productos de consumo (<http://startupclass.samaltman.com/courses/lec06/>) que vale la pena mirar. Para los productos B2B, creo que la respuesta adecuada es siempre rastrear el crecimiento mensual; y recordar que, cuanto más largo es el ciclo de ventas significa que los primeros dos meses se verán horribles (aunque algunas veces, venderles a las startups como clientes iniciales puede solventar este problema).



Parte IV: Ejecución

Enfoque & Intensidad

Si tuviera que resumir mi visión sobre la forma de operar en dos palabras, me quedaría con el enfoque y la intensidad. Estas palabras parecen aplicarse a los mejores fundadores que conozco.

Se centran implacablemente en su producto y en el crecimiento. Ellos no tratan de hacer todo, de hecho, ellos dicen mucho que no (esto es difícil debido a que el tipo de personas que inician empresas son el tipo de personas que les gusta hacer cosas nuevas.)

Como regla general, no dejes que tu empresa comience a dar el siguiente paso hasta que haya dominado el primero. Ninguna gran empresa que conozco empezó a hacer varias cosas a la vez. Inician con mucha convicción acerca de una cosa, y se siguen con todo el proceso hasta el final. Tú puedes hacer muchas menos cosas de las que piensas.

Una causa muy común de fracaso al inicio es estar haciendo demasiadas cosas equivocadas. El establecimiento de prioridades es crítico y duro. (Igualmente importante para el establecimiento de prioridades de la compañía está el establecer sus propias prioridades tácticas. Lo que he encontrado que funciona mejor para mí, personalmente, es una lista a lápiz y papel por cada día con 3 tareas principales y 30 tareas menores, y una lista anual de cosas por hacer sobre los objetivos generales).

Mientras grandes fundadores no hacen muchos grandes proyectos, hacen lo que hacen con mucha intensidad. Terminan las cosas muy rápidamente. Son determinantes, lo que es difícil cuando se está empezando con una startup. Recibirás una gran cantidad de consejos contradictorios, sobre todo porque hay varias maneras de hacer las cosas y porque hay muchos malos consejos por ahí. Los grandes fundadores escuchan todos los consejos y luego toman sus propias decisiones.

Toma en cuenta que esto no significa hacer todo intensamente, eso es imposible. Tienes que elegir las cosas que están bien. Como dice Paul Buchheit, encontrar maneras de conseguir el 90% del valor con el 10% del esfuerzo. Al mercado no le importa lo duro que trabajas, sólo le importa si haces las cosas correctas.

Es muy difícil tanto estar obsesionado con la calidad del producto como que éste se mueva rápidamente. Pero es lo que más te dice de un gran fundador.

Nunca vi, ni una sola vez, que un fundador de lento movimiento, fuera realmente exitoso.

No eres diferente de otras startups. Tienes que mantener la concentración y actuar con rapidez. Las empresas que construyen cohetes y reactores nucleares se las arreglan para lograr esto. Todas las empresas que fracasan tienen una explicación tonta de por qué fueron diferentes y no se movieron rápido.

Cuando encuentras algo que funciona, sigue adelante. No te distraigas en hacer otra cosa. No quites el pie del acelerador.

No te dejes atrapar por el éxito del principio - no te ofrecieron un comienzo prometedor por ir a muchos eventos de networking y por hablar en muchos paneles. Los fundadores de startup que tienen éxito inicial pueden elegir entre dos caminos: o bien seguir haciendo lo que están haciendo, o pasar mucho tiempo pensando en su "marca personal" y disfrutar de la condición de ser uno de los fundadores.

Rechazar las conferencias y a la prensa es difícil - se siente bien, y es especialmente difícil ver a otros fundadores en tu espacio recibiendo la atención. Pero esto no va a durar mucho tiempo. Finalmente, la prensa se da cuenta de quién está ganando en realidad, y si tu empresa es un verdadero éxito, tendrás más atención de lo que nunca te imaginaste. En los casos extremos - los fundadores que están en las primeras etapas con sus propios publicistas - uno podría pensar que sólo existen en programas de televisión, en realidad existen en la vida real, y casi siempre fracasan.

El enfoque y la intensidad van a ganar en el largo plazo. (Alguna vez Charlie Rose dijo que en este mundo, las cosas se consiguen por medio de una combinación de enfoque y conexiones personales; y eso siempre se me quedó grabado.)



Parte IV: Ejecución

Labor *del* CEO

Ya mencioné que la única descripción universal del trabajo del CEO es asegurarse de que la empresa gane. Aunque eso es verdad, quería hablar más específicamente sobre cómo un CEO debe pasar su tiempo.

Un CEO tiene que 1) poner la visión y la estrategia de la empresa, 2) evangelizar la empresa a todos, 3) contratar y administrar al equipo, especialmente en áreas en donde tú mismo tengas brechas, 4) recaudar dinero y asegurarse que la empresa no se quede sin dinero, y 5) establecer la barra de calidad de la ejecución.

Adicionalmente a esto, encuentra cualquier parte del negocio que ames más y comprométete ahí.

Como mencioné al principio, es un trabajo intenso. Si tienes éxito, llevará tu vida a un grado que no puedes imaginar - la empresa estará en tu mente todo el tiempo. Extremo enfoque y extrema intensidad significa que no es el mejor balance vida-trabajo. Puedes tener otra cosa grande - tu familia, hacer muchos triatlones, lo que sea - pero probablemente no mucho más que eso. Siempre tienes que estar al pendiente, y habrá muchas decisiones que sólo tú podrás hacer, no importa qué tan bueno seas delegando.

No debes intentar ser súper responsivo con tu equipo y el mundo exterior, siempre sé claro en la estrategia y las prioridades, ve a todo lo importante, y ejecuta rápidamente (especialmente cuando se trate de tomar decisiones en las que las demás están bloqueados.) También deberías adoptar una actitud de "hacer todo lo necesario" - habrá suficientes trabas poco placenteras. Si tu equipo te ve haciendo estas cosas, ellos las harán también.

Administrar tu propia psicología es muy difícil pero muy importante. Se ha convertido un cliché a estas alturas, pero realmente es verdad - las altas y bajas emocionales son muy intensas y si no encuentras la manera de mantenerte a flote, vas a tener problemas. Ser CEO es solitario. Es importante mantener relaciones con otros CEOs a los que les puedas hablar cuando todo se esté derrumbando (uno de los descubrimientos accidentales de YC fue la manera de hacer que los fundadores tuvieran pares).

Una startup exitosa toma mucho tiempo - ciertamente más tiempo de lo que la mayoría de los fundadores piensa en un principio.

No puedes dejar que te absorba todo tu tiempo. Tienes que comer bien, dormir bien y hacer ejercicio. Tienes que pasar tiempo con tus amigos y familiares. También necesitas trabajar en un área que te apasione - ninguna otra cosa te mantendrá por diez años.

Todo se sentirá inservible todo el tiempo - la diversidad y magnitud de los desastres te sorprenderán. Tu trabajo es arreglarlos con una sonrisa en la cara y asegurarle a tu equipo que todo saldrá bien. Normalmente las cosas no son tan malas como parecen, pero a veces son de hecho, bastante malas. En cualquier caso, continúa. Sigue creciendo.

El CEO no puede poner excusas.

Muchas cosas injustas sucederán. Pero no caigas en decir, y ciertamente no hacia tu equipo, "si tan solo tuviéramos más dinero" o "si tan solo tuviéramos otro ingeniero".

O encuentras la manera de que suceda o encuentras cómo funcionar sin él. La gente que pone muchos pretextos por lo general fracasa, y los CEOs de startup que lo hacen, siempre fracasan. Permítete sentirte decepcionado por la injusticia sólo 1 minuto, y luego date cuenta que es tu deber encontrar la solución. Lucha por que la gente diga "X siempre logra sacar las cosas" cuando hablen de ti.

Ningún fundador sabe lo que hace la primera vez. Cuando logres entender eso, y pedir ayuda, estarás del otro lado. Vale la pena el tiempo invertido para aprender a convertirse en buen líder y gerente. La mejor manera de hacer esto es encontrar un mentor - leer libros no parece funcionar tan bien.

Una sorprendente cantidad de nuestro consejo en YC viene en la forma de " sólo pregúntales" o "sólo hazlo". Los fundadores primerizos creen que debe haber algún secreto para cuando necesitas algo de alguien o cuando quieres hacer algo nuevo. Pero de nuevo, las startups son en donde los trucos dejan de funcionar. Sólo sé directo, pregunta lo que quieras y no seas un patán.

Es importante que distorsiones la realidad para otros, pero no para ti mismo. Tienes que convencer a los demás de que tu empresa está destinada a hacer la mejor startup de la década, pero tú mismo debes ser paranoico sobre todo lo que pudiera salir mal.

Sé persistente. Muchos fundadores se dan por vencidos demasiado rápido o se saltan al siguiente producto demasiado rápido. Si por lo general, las cosas no van bien, encuentra la raíz del problema y asegúrate que la ataques. Una buena parte de ser el CEO exitoso de una startup no es darse por vencido (aunque no quieres ser obstinado por cualquier razón tampoco - esta es aparentemente otra contradicción, y una decisión difícil de tomar.)

Sé optimista. Aunque es posible que exista un CEO pesimista en algún lugar del mundo, no lo he conocido aún. La creencia de que el futuro será mejor, y que la empresa jugará un rol importante en hacer un futuro mejor, es importante que el CEO infecte al resto de la empresa con esto. Esto es fácil en teoría y difícil en la práctica de los retos a corto plazo. No pierdas vista de la visión a largo plazo y confía en que los retos del día a día serán olvidados y reemplazados por recuerdos del progreso año con año.

De entre los trabajos más importantes están definir la misión y definir los valores. Esto se puede sentir algo cursi, pero vale la pena hacerlo al principio. Lo que sea que se plantee al principio, normalmente seguirá a través de los años, y mientras creces, cada persona nueva necesita comprársela para luego venderles la misión y los valores de la empresa. Así que escribe tus valores culturales y tu misión al comienzo.

Otro cliché que creo que vale la pena repetir: construir una empresa es semejante a construir una religión. Si la gente no se conecta con lo que está haciendo día a día, con un propósito más alto que les interese, no harán un gran trabajo. Creo que Airbnb ha hecho el mejor trabajo con esto en la comunidad YC, y altamente recomiendo que echen un vistazo a sus valores culturales.

Un error que frecuentemente cometen los CEOs es innovar en áreas conocidas del negocio en vez de innovar en nuevos productos y soluciones. Por ejemplo, muchos fundadores creen que deberían pasar su tiempo descubriendo nuevas maneras de hacer RH (recursos humanos), marketing, ventas, finanzas, RP (relaciones públicas), etc. Esto casi siempre es malo. Haz lo que funcione bien en las áreas bien establecidas, y enfoca tu energía creativa en el producto o servicio que estés construyendo.



Parte IV: Ejecución

Reclutamiento & Managing

Contratar es uno de los trabajos más importantes y la clave para crear una gran empresa (opuesto a un gran producto.)

Mi primer consejo sobre contratar es, no lo hagas. Las empresas más exitosas con las que hemos trabajado en YC esperaron relativamente mucho tiempo para empezar a contratar empleados. Los empleados son caros. Los empleados añaden complejidad organizacional y gastos de comunicación. Hay cosas que puedes decirle a tus co-fundadores que no puedes decirle a los empleados. Los empleados añaden cierta inercia - se hace exponencialmente más difícil el cambiar de dirección cuando hay más gente en el equipo. Resiste el impulso de aumentar tu valor propio por el número de empleados.

Las mejores personas tienen muchas oportunidades. Quieren unirse a lanzamientos de cohetes. Si no tienes nada, es difícil contratarlos. Una vez que obviamente estés ganando, querrán venir hacia ti.

Vale la pena repetir que las personas grandiosas tienen muchas opciones, y necesitas personas grandiosas para crear una gran empresa. Sé generoso con equidad, confianza y responsabilidad. Tienes que estar dispuesto a ir tras las personas que crees que no podrás conseguir. Recuerda que el tipo de personas que quieras contratar, podrían empezar sus propias empresas si quisieran.

Cuando estás en modo reclutamiento, (i.e., cuando obtienes producto-mercado adaptable a infinito T), deberías gastar alrededor del 25% de tu tiempo en ello. Por lo menos un fundador, normalmente el CEO, necesita hacerse muy bueno reclutando. Es la actividad número uno de la mayoría de los CEOs. Todos dicen que los CEOs deberían pasar la mayor parte de su tiempo reclutando, pero en la práctica, nadie lo hace excepto los mejores. Quizá haya algo en eso.

No te arriesgues con la calidad de gente que contratas. Todo mundo sabe eso, y aun así todo mundo se arriesga en esto en algún punto de la necesidad urgente. Todos se arrepienten, y eso a veces mata a la empresa. Personas buenas y malas son ambas contagiosas, y si comienzas con gente mediocre, el promedio normalmente no sube. Las empresas que comienzan con empleados mediocres casi nunca se recuperan. Confía en tus instintos con la gente. Si tienes duda, la respuesta es no.

No contrates gente crónicamente negativa. No tienen cabida en las necesidades de una startup - el resto del mundo estará prediciendo tu caída todos los días y la empresa necesita estar internamente un día en su creencia para lo contrario.

Valora las aptitudes sobre la experiencia para la mayoría de los puestos. Busca inteligencia cruda y un expediente comprobable de hacer que las cosas sucedan. Busca a gente que te guste - pasarán mucho tiempo juntos y frecuentemente en situaciones tensas. Para gente que no conoces aún, intenta trabajar con ella en un proyecto antes de tenerlo de tiempo completo.

Invierte en convertirte un buen gerente. Esto es difícil para la mayoría de los fundadores, y es definitivamente contra intuitivo. Pero es importante hacerse bueno en esto. Encuentra mentores que puedan ayudarte aquí.

Si no te haces bueno en esto, perderás a tus empleados rápidamente y si no retienes a los empleados, puedes ser el mejor reclutador del mundo y aun así no importará. La mayoría de los principios de ser un buen gerente están bien cubiertos, pero el único que nunca veo que se discute es "no te pongas en modo héroe". La mayoría de los gerentes primerizos son víctimas de esto en algún punto y tratan de hacer todo ellos mismos y se hacen inalcanzables para su staff. Normalmente termina en un hundimiento. Resiste toda tentación para ponerte en este modo y acepta el que puedes retrasarte en los proyectos para tener un equipo que trabaje bien.

Hablando de administrar, haz lo posible por tener a todos en la misma oficina. Por alguna razón, las empresas siempre se arriesgan en esto. Pero casi todas las empresas exitosas, empezaron todos juntos. Creo que el trabajo remoto puede funcionar para empresas más grandes, pero no suele resultar para startup de éxito masivo.

Finalmente, despide rápidamente. Todo mundo sabe este principio, pero nadie lo hace. Pero creo que debería decirlo como quiera. También, despide a la gente que sea tóxica para la cultura no importa qué tan buenos sean en lo que hagan. La cultura se define por quién contratas, quién despides y a quién asciendes.

Escribí un post con más detalle. (<http://blog.samaltman.com/how-to-hire>)



Parte IV: Ejecución

Competencia

Algo rápido sobre los competidores: suelen ser historias de fantasmas. Los fundadores primerizos creen que eso es lo que mata al 99% de las startups. Pero el 99% de las startups mueren por suicidio, no por homicidio. Preocúpate mejor por todos tus problemas internos. Si fracasas, muy probablemente será porque fracasaste en hacer un buen producto y/o fallaste en hacer una gran empresa.

Noventa y nueve por ciento del tiempo, debes ignorar a la competencia. Ignóralos especialmente cuando recauden mucho dinero o cuando hacen mucho ruido en la prensa. No te preocupes de la competencia hasta que te estén pegando con producto real y enviado. Los comunicados de prensa se escriben más fácil que el código, que es aún más fácil que hacer un gran producto. En palabras de Henry Ford: "La competencia a la que hay que temerle es a la que no le importas, pero se enfoca en mejorar su negocio todo el tiempo."

Toda empresa gigante se ha enfrentado con las mismas amenazas competitivas que ahora tú enfrentas, cuando eran pequeñas, todas lograron salir. Siempre hay una contra-movida.



Parte IV: Ejecución

Haciendo Dinero

Ah sí, ganar dinero. Tienes que encontrar la manera de hacer eso.

La versión corta de esto es que tienes que hacer que la gente te pague más dinero de lo que te cuesta a entregar tu producto/servicio. Por alguna razón, la gente siempre se olvida de tomar en cuenta el costo de entregarlo (<http://blog.samaltman.com/unit-economics>).

Si tienes un producto gratuito, no planees crecer mediante usuarios que compren. Eso es muy difícil para las empresas con publicidad. Tienes que hacer algo que la gente comparta con sus amigos.

Si tienes un producto que te costó menos de \$1,000 de vida del cliente (LTV), por lo general, no podrás pagar las ventas. Experimenta con diferentes métodos de adquisición de usuario como SEO/SEM, anuncios, correos, etc., pero trata de devolver el costo de adquisición al cliente (CAC) en 3 meses. Si tienes un producto de pago con más de \$1,000 LTV (neto para ti) que tal vez te permita la venta directa si tu producto es fácil de vender. Pero a menos que tu LTV sea de \$5,000 o mayor, puede que no funcione. Intenta vender el producto por sí solo para ver qué es lo que funciona. Hackear Ventas es un libro útil que puedes leer.

En cualquier caso, tratar de llegar a la "rentabilidad ramen" –i.e., hacer suficiente dinero para que los fundadores puedan vivir de ramen– lo más rápido que puedas. Al llegar aquí, controlas tu propio destino y no estás al capricho de los inversionistas ni de los mercados financieros.

Observa tu flujo de caja obsesivamente. Aunque suene increíble, hemos visto a fundadores se quedan sin dinero, sin ser conscientes de lo que estaba ocurriendo en varias ocasiones y lee [el ensayo de Paul Graham (<http://paulgraham.com/aord.html>)].



Parte IV: Ejecución

Levantamiento de Capital

La mayoría de las empresas nuevas recaudan dinero en algún punto.

Deberías recaudar dinero cuando lo necesites o cuando esté disponible en buenos términos. Cuida de no perder tu sentido de frugalidad para resolver problemas al tirarles dinero. El no tener el dinero suficiente puede ser malo, pero tener demasiado dinero es casi igual de malo.

El secreto para una recaudación de dinero exitosa es tener una buena empresa. Todo lo demás que hacen los fundadores para tratar de sobre-optimizar el proceso, probablemente sólo importe el 5% del tiempo. Los inversionistas buscan empresas que serán exitosas independientemente de que inviertan o no, pero que puedan crecer más rápidamente con capital externo. La parte de "realmente exitosas" es importante - porque los retornos de los inversionistas se denominan con los grandes éxitos. Si un inversionista cree que tiene el 100% de oportunidad de crear una empresa de \$10 millones de dólares, pero muy poca oportunidad de crear una empresa más grande, probablemente no invertirá aún con una baja valuación. Siempre explica por qué podrías ser un gran éxito.

Los inversionistas dividen su miedo en dos principales: perderse el siguiente Google; y el miedo de perder dinero en algo que en retrospectiva se ve obviamente estúpido. (Las mejores empresas, temen ambas al mismo tiempo).

Es una mala idea el tratar de recaudar dinero cuando tu empresa no está en suficiente buena condición para atraer capital. Quemarás tu reputación y perderás tiempo.

No te desmoralices si te cuesta trabajo recaudar dinero. Muchas de las mejores empresas han tenido problemas con esto, porque frecuentemente se ven mal al comienzo (y casi siempre se ven pasadas de moda.) Cuando los inversionistas te digan que no, cree en el "no" pero no en la razón. Y recuerda que cualquier cosa excepto un "sí" es un "no" - los inversionistas tienen la maravillosa habilidad de decir "no" en una forma que suena como "quizás sí".

Es muy importante tener conversaciones de recaudación de fondos en paralelo - no debes irte sobre la lista de tus inversionistas favoritos secuencialmente. La manera de hacer que los inversionistas actúen, es el que teman que otros inversionistas les quiten su oportunidad.

Tienes que ver la recaudación de fondos como el mal necesario y algo que tienes que hacer tan rápido como se pueda. Algunos fundadores se enamoran con la recaudación de fondos; esto siempre es malo. Es mejor tener a un solo fundador que haga esto para que la empresa no se detenga.

Recuerda que la mayoría de los inversionistas no saben mucho sobre la mayoría de las industrias. Las métricas son casi siempre las más convincentes.

Está comenzando a cambiar, pero la mayoría de los inversionistas (Y Combinator es una notable excepción) desafortunadamente aún requieren que los presente alguien que ambos conozcan y que lo toman en serio.

Insiste en los términos claros (términos complicados se complican y empeoran cada vez más) pero no sobre-optimices, especialmente en la valuación. La valuación es algo cuantitativo en lo que hay que competir, y los fundadores aman competir por la más alta valuación. Pero las valuaciones intermedias no importan mucho.

El primer cheque es el más difícil de obtener, así que enfoca tus energías en hacer eso, que por lo general significa enfocar tu atención en quien más te quiera. Siempre ten varios planes, uno en el que no haya recaudación de nada, y sé flexible dependiendo en el interés - si puedes poner más dinero a trabajar y estar disponible en términos razonables, quédate abierto a tomarlo.

Una clave importante para ser bueno al hacer pitches, es hacer tu historia tan clara y tan fácil de entender como sea posible. Por supuesto, la clave más importante es de hecho, tener una buena empresa. Hay muchos pensamientos sobre qué incluir en un pitch, pero lo mínimo que necesitas tener es: misión, problema, producto/servicio, modelo de negocio, equipo, mercado y tasa de crecimiento del mercado y financieros.

Recuerda que la barra para cada ronda de fondeo es mucho más alta. Si lo lograste sólo por ser un presentador convincente para la primera ronda, no te sorprendas si no te funciona para la Serie A.

Los buenos inversionistas sí agregan mucho valor. Los malos inversionistas restan mucho. La mayoría de los inversionistas caen justo en medio, ni agregan ni restan. Los inversionistas que sólo invierten una pequeña cantidad de dinero normalmente no hacen nada por ti. (i.e. cuidado con las rondas de partidos).

Los miembros de la junta directiva son los mejores en forzar las funciones de la empresa, además de los usuarios, y las funciones de fuerza externas valen más de lo que muchos fundadores creen. Tienes que estar dispuesto a aceptar una menor valuación para obtener a un gran miembro de la junta directiva que esté dispuesto a estar muy involucrado.

Creo que este ensayo de Paul Graham (<http://paulgraham.com/fr.html>) es lo mejor que hay sobre recaudación de fondos. Como punto táctico, normalmente necesitarás ser una Corporación Delaware C para recaudar capital institucional, así que es mejor incorporarse de esa manera.



Pensamiento Final

Recuerda que, por lo menos, mil personas tienen una gran idea. Uno de ellos es exitoso. La diferencia está en la ejecución. Es una mezcla y todos desean que hubiera alguna manera de transformar "idea" en "éxito", pero nadie lo ha descubierto aún.

Así que todo lo que necesitas es una gran idea, un gran equipo, un gran producto y una gran ejecución. ¡Muy fácil! ;)

Muchas gracias a Paul Buchheit, Erica Carpenter, Brian Chesky, Adam D'Angelo, Paul Graham, Drew Houston, Justin Kan, Matt Krisiloff, Aaron Levie, Gabriel Leydon, Jessica Livingston, Dustin Moskovitz, David Rusenko y a Colleen Taylor por contribuir con sus comentarios a este texto.

Twitter ([https://twitter.com/intent/tweet?source=webclient&text=Startup+Playbook+de+Sam+Altman+\(@sama\)+en+español+en+@platzi+https://platzi.com/startup-playbook/](https://twitter.com/intent/tweet?source=webclient&text=Startup+Playbook+de+Sam+Altman+(@sama)+en+español+en+@platzi+https://platzi.com/startup-playbook/))

Facebook ([http://www.facebook.com/sharer/sharer.php?s=100&p\[url\]=https://platzi.com/startup-playbook/&p\[images\]\[0\]=http://playbook.samaltman.com/img/facebook.png&p\[title\]=El%20Startup%20Playbook%20de%20Sam%20Altman%20en%20español](http://www.facebook.com/sharer/sharer.php?s=100&p[url]=https://platzi.com/startup-playbook/&p[images][0]=http://playbook.samaltman.com/img/facebook.png&p[title]=El%20Startup%20Playbook%20de%20Sam%20Altman%20en%20español))

Nota de la traducción

Este texto fue traducido del original en inglés (<http://playbook.samaltman.com>) con la autorización del autor, así como el uso de recursos gráficos. Ha sido un esfuerzo colaborativo, por lo que cualquier corrección o sugerencia a éste, mándanosla a [cursos\[en\]platzi.com](mailto:cursos[en]platzi.com)

Back to **Tabla de Contenido**