



El arte de empezar

Una guía infalible para cualquiera que esté empezando cualquier cosa

por Guy Kawasaki

RESUMEN EJECUTIVO

Tal y como sugiere Guy Kawasaki al inicio de esta obra, recabar información y aprender es importante; pero más importante aún es actuar, emprender un negocio y saberlo llevar.

Y es precisamente esto lo que cualquier persona interesada en comenzar cualquier empresa encontrará en este manual: cómo ser un empresario exitoso.

En el presente texto el autor se pasea por los más dispares temas: el arte del posicionamiento, el arte de hacer una presentación, el arte de escribir un plan de negocios, el arte de la austeridad, el arte de contratar personal, el arte de conseguir capital y el arte de crear una marca, entre otros.

El arte de empezar

Recabar información es importante; pero lo que realmente hace la diferencia es lo que hacemos. Para pasar más tiempo haciendo que aprendiendo qué hacer:

1. Determine si usted puede hacer la diferencia: nadie sabe en realidad si tiene madera de emprendedor. En vez de hacerse una prueba de aptitud, determine si usted quiere:

- 1.1. Hacer de este mundo un mejor lugar.
- 1.2. Incrementar la calidad de vida de la gente.
- 1.3. Mejorar lo que esté terriblemente mal.
- 1.4. Evitar el fin de algo loable.

2. En vez de desarrollar una misión, desarrolle una máxima de vida: normalmente, nadie recuerda una misión larga. Es mejor crear una máxima de vida que todo el mundo conozca:

- 2.1. "Llevar a cabo algo alocadamente bien".
- 2.2. "Auténtico desempeño atlético".
- 2.3. "Sano entretenimiento para la familia".
- 2.4. "Mejor que conducir".

3. Coloque su producto en el mercado: en vez de preocuparse de escribir un plan de negocios, empiece. Construya un prototipo, lance su propio negocio de servicios o comience a vender la primera versión de su producto, aunque no sea lo que usted esperaba. Entre en el mercado y comience a vender, en vez de desarrollar interminables estrategias para el futuro. Piense en grande, válgase de su prototipo para hacer

su investigación de mercado.

4. Defina su modelo de negocios: es decir, cómo producirá dinero; porque es imposible cambiar el mundo cuando estamos en bancarrota. En la práctica, esto significa:

- 4.1. Elegir un nicho y concentrarse en él.
- 4.2. Hacerlo simple: descríballo en diez palabras o menos.
- 4.3. Copiar lo que otros hacen para producir dinero.

5. Haga una lista de hitos, supuestos y tareas: esto lo mantendrá en el camino correcto, y enfocado.

5.1. Hitos: son pasos importantes para triunfar a largo plazo. La celeridad con que se alcancen los hitos determinará el avance de la compañía.

5.2. Supuestos: gracias a estos es posible reaccionar rápidamente y determinar si vamos o no por buen camino.

5.3. Tareas: le permitirán apreciar la enormidad de lo que se ha propuesto, así como no pasar por alto elementos importantes.

El arte del posicionamiento

El posicionamiento determinará el lugar en el que debe ser puesto el corazón de la organización para que esta se diferencie clara y distintamente. El posicionamiento debe especificar:

1. Por qué los fundadores empezaron el negocio.
2. Por qué los clientes deben frecuentar el negocio.
3. Por qué la gente buena debe trabajar en el negocio.

El posicionamiento es una tarea fundamental para quien empieza un negocio. Es un ejercicio práctico para hacer que la empresa satisfaga las necesidades de los clientes.

La tendencia natural de la mayoría de los emprendedores es servir al mercado en general. Pero esto es poco realista. Todas las empresas exitosas han empezado por un nicho, y luego van agregando otros sectores del mercado. El posicionamiento (así como el nombre de la compañía) debe reflejar la especialización de la organización. Un buen posicionamiento es:

1. Positivo: es decir, la compañía existe para satisfacer las necesidades de los clientes con buenos productos, no para sacar del mercado a la competencia. Los clientes no están interesados en destruir imperios malvados; todo lo que les interesa es lo que podamos hacer por ellos.

2. Toma en cuenta al cliente: la intención es ayudar a nuestros clientes desde un punto de vista práctico, no convertirnos en la “empresa líder del área”.
3. Vigorizante: lo que hacemos mejora el mundo de un modo u otro.
4. Claro: y práctico.
5. Sencillo: está escrito en español, no en jerga técnica.
6. Personal: especifica lo que haremos por cada cliente en particular.
7. Distintivo: no incluye palabras genéricas y sin sentido como: “gran calidad”, “robusto”, “fácil de usar” o “rápido”.

A continuación, algunos ejemplos:

1. “Nosotros salvaguardamos sus comunicaciones”.
2. “Le ayudamos a prevenir el melanoma”.
3. “Nuestro sistema operativo le permite ser más creativo y productivo”.
4. “Vendemos sistemas telefónicos que pueden ser instalados y operar en un día, garantizado”.
5. “Le aseguramos que su hijo aprenderá a leer tan pronto como sea posible”.

El arte de hacer una presentación

Para crear un negocio, debemos ser buenos al momento de hacer una presentación. En términos generales:

1. Explique todo en el primer minuto: nadie está interesado en su vida personal. El cliente quiere saber qué hace su organización. Responda dicha pregunta en el primer minuto. Sólo después será posible que el cliente se concentre.
2. Responda coherentemente a la pregunta “¿y?”: porque eso es lo que el escucha estará pensando. Cada vez que diga algo, deténgase y dé un ejemplo real de lo que está diciendo.
3. Conozca a su cliente: y personalice sus presentaciones de acuerdo con las preferencias del mismo. Determine qué fue lo que atrajo al cliente y haga la presentación en torno a dicho punto.
4. Tome en cuenta la regla “10/20/30”: es decir, la presentación debe estar compuesta de 10 diapositivas, ser hecha en 20 minutos y los textos no deben tener un tamaño menor de 30 puntos.
 - 4.1. Diez diapositivas: el propósito de una presentación no es cerrar un negocio sino entusiasmar al cliente. Así pues, mientras menos diapositivas utilicemos, mejor; pues eso aumentará el impacto de lo que estamos diciendo. Las diez diapositivas que normalmente se usan son:
 - 4.1.1. Título: nombre, cómo podemos ser contactados y qué hacemos.
 - 4.1.2. Problema: qué pretendemos solucionar.
 - 4.1.3. Solución: qué vendemos y cuál es el valor del producto.

- 4.1.4. Modelo de negocios: cómo producimos dinero.
- 4.1.5. Magia: nuestra ventaja competitiva.
- 4.1.6. Marketing y ventas: cómo llegamos a la gente.
- 4.1.7. Competencia: un cuadro realista del mercado.
- 4.1.8. Equipo gerencial: nuestros mejores gerentes.
- 4.1.9. Proyecciones financieras.
- 4.1.10. Situación actual, cronograma y financiamiento.

El objetivo aquí no es decir todo lo que sabemos, sino lo suficiente para pasar al próximo paso, cualquiera que este sea. Podemos preparar diapositivas de apoyo si queremos, pero no las use desde un principio.

4.2. Veinte minutos: dado que la mayoría de las citas de negocios duran una hora, debemos hablar 20 minutos y responder preguntas el resto del tiempo. Todo el mundo está ocupado y a veces el cliente sólo dispone de 20 minutos. Si logramos despertar el interés del cliente, este extenderá el tiempo que nos tenía asignado.

4.3. Texto de 30 puntos: nadie lee las diapositivas de PowerPoint que contienen largos párrafos escritos con letra pequeña. Es demasiado incómodo. Si nos vemos en la necesidad de utilizar un tamaño de letra pequeño, quiere decir que estamos poniendo demasiada información.

Otras recomendaciones sobre la presentación son:

1. Deje que una sola persona hable y que el resto del equipo conteste preguntas de acuerdo con el área que manejan.
2. Establezca el clima de la presentación preguntando:
 - 2.1. “¿De cuánto tiempo disponemos?”
 - 2.2. “¿Cuáles son los tres principales puntos que quisiera saber?”
 - 2.3. “¿Está bien si contestamos las preguntas al final de la presentación?”
3. No diga que según ciertos estudios el mercado de nuestro producto será de \$50 mil millones en los próximos cuatro años, y que todo lo que tenemos que hacer para crecer es asegurar una fracción de dicho mercado. Por el contrario, hable del tamaño del mercado que usted atacará.
4. Cada diez presentaciones, deshágase de la presentación y escriba otra desde cero. Esto le permitirá incluir lo que ha aprendido en las presentaciones anteriores.

El arte de escribir un plan de negocios

En la mayoría de los casos, necesitaremos un plan de negocios. Por lo general, es más valioso el hecho de escribir el plan, que el plan en sí mismo. No olvidemos nunca que las compañías triunfan por causa de lo que hacen, no por la calidad de sus documentos.

Escribir un plan de negocios permite que todo el mundo se

monte en la misma ola. Además, propicia un clima de cohesión en el equipo gerencial. Lo mejor es escribir primero la presentación y luego el plan, como si fuera una versión más detallada del primero. Al escribir el plan de negocios:

1. Concéntrese en el resumen ejecutivo: debe ser una descripción clara y concisa del problema que resolvemos, cómo lo resolvemos, el modelo de negocios y nuestra ventaja competitiva. El resumen ejecutivo no debe tener más de cuatro párrafos y debe ser atractivo.
2. Debe ser corto: no más de 20 páginas. Mientras más corto sea, habrá mayor posibilidad de que sea leído por quienes nos interesa.
3. Escriba en una sola persona: que no parezca un mosaico de opiniones de varias personas.
4. Debe ser sencillo: en vez de encuadernar el plan con una cubierta de cuero, una las páginas con una engrapadora. Además, la mayoría de los clientes pedirán una copia en Word o PDF a través del correo electrónico.
5. Las proyecciones financieras deben abarcar sólo dos páginas: concéntrese en el flujo de caja. Incluya: número de clientes, revendedores, etc. Esto ayudará a entender el negocio.
6. Debe incluir los supuestos considerados: para que el cliente sepa cómo ha llegado a determinar sus proyecciones.
7. Entienda que las circunstancias cambian: actualice el plan con los cambios pertinentes.

El arte de la austeridad

Nunca nadie comienza un negocio con todo el dinero necesario. Eso no es bueno ni malo, sino realista. Piense en grande, pero empeece poco a poco. Concéntrese en lo esencial:

1. Elija un modelo de negocios adecuado: desarróllelo de abajo hacia arriba. En vez de aspirar a una fracción de un mercado enorme, haga sus proyecciones sobre la base de los recursos disponibles:
 - 1.1. ¿De cuántos vendedores disponemos?
 - 1.2. ¿Cuántas presentaciones hacen diariamente?
 - 1.3. Multiplíquelo por 240 días laborales al año.
 - 1.4. ¿Cuál es el porcentaje de ventas cerradas?
 - 1.5. ¿Cuál es el monto promedio de negocios por venta?
 - 1.6. Y, por consiguiente, ¿Cuáles son los ingresos totales?

Determine, además, si es posible empezar como una empresa de servicios y utilizar el dinero para financiar el desarrollo de un producto que pueda ser vendido en un mercado más grande.

2. Preocúpese por el flujo de caja, no por la rentabilidad: deje pasar cualquier venta que se esté tardando demasiado, y extienda lo más posible el tiempo de pago de todo lo que hayamos comprado. Asimismo, negocie al máximo con sus proveedores: tarifas, esquemas de pago, etc.

3. Entre al mercado más temprano que tarde: con la primera versión de su producto aunque no tenga todas las características que usted quisiera. Envíe primero y después empiece a mejorar el producto. Deje que sus clientes le señalen el camino. Prepárese para venderle directamente al cliente en vez de al intermediario. Los revendedores y mayoristas no se interesarán en el producto hasta que no hayamos comprobado el tamaño y la viabilidad del mercado por nosotros mismos. Posicione su producto frente a la competencia y después aísle lo que lo hace diferente.

4. Mantenga contacto con la realidad: disponga siempre de alguien que no tenga miedo de decirle la verdad. Aliente la contraargumentación de todo lo que se dice con realidades del mercado. Cree una junta que le ayude a producir dinero, pero que también lo motive a hacer lo correcto en vez de lo que está de moda. Subcontrate todo lo que no sea una función estratégica.

El arte de contratar

Contratar empleados es una tarea divertida, sobre todo si estamos tratando de prenderle fuego al mundo. Es importante:

1. Contratar gente de primera: la tarea fundamental del gerente general es conformar un equipo gerencial que sea mejor que él. De igual modo, la tarea de todo gerente es contratar empleados que sean mejor que él y que tengan diferentes habilidades.
2. No hacer mucho énfasis en la educación formal: pues, a veces, la experiencia en una gran organización o las calificaciones no son importantes para el cargo en cuestión. Busque gente con energía y que sienta pasión por cambiar el mundo.
3. No ignore su intuición: sobre todo cuando una persona parece adecuada en el papel, pero hay algo que le hace sentir incómodo. Si no logra decidir algo, siga su intuición. Si ignoramos lo que nos dice nuestra intuición, estaremos creando problemas en el futuro.
4. No deje de contratar personal: incluso después de que haya gente trabajando para su organización. Proponga un período de prueba de 90 días. Desarrolle un programa de objetivos y evalúe los progresos periódicamente. Si conseguimos a la persona adecuada, es preciso colocarla en un ambiente que le permita desempeñarse con excelencia.

El arte de conseguir capital

Encontrar inversores externos es tarea propia de los emprendedores. Las claves en este sentido son:

1. Empiece siempre con una presentación que se gane el respeto de los inversionistas: ponga el juego a su favor mediante el apoyo de alguien influyente, como: un inversionista, una firma de servicios (abogados, contadores, relacionistas públicos), otro emprendedor o un profesor universitario.

2. Independientemente de lo que hagamos, demos tenemos arrastre: sobre todo que la gente está dispuesta a comprar nuestro producto o servicio. Los inversionistas tomarán en cuenta, ante todo, un buen equipo gerencial, tecnologías que funcionen, ventas, contratos, etc. Déles lo que quieren.

3. Despliegue todo y limpie: póngalo todo sobre la mesa, incluso cualquier mancha del pasado. Muéstrese cándido ante los errores cometidos por el entusiasmo: los inversionistas lo apreciarán. Diga si ha vendido acciones a familiares o amigos por un precio poco realista. Dichas transacciones pueden haber tenido su razón de ser, pero pueden parecer sospechosas a los ojos de los inversionistas. Encare los problemas antes de que empeoren.

4. Si es necesario, créese un enemigo: una compañía que supuestamente esté haciendo lo mismo. Si no tenemos competencia, los inversionistas más sofisticados se preocuparán. Nuestro trabajo es demostrar que somos mejores que la competencia. Presente una tabla con las cosas que la competencia no puede hacer y con las cosas que nosotros no podemos hacer.

5. Entienda en qué se está metiendo: desde el momento en el que aceptamos dinero ajeno, estamos obligados a tratar bien a los accionistas, independientemente de la cuota que posean. No se trata de perder el control de la compañía, sino de portarse como un profesional. Los inversionistas externos pueden abrirnos puertas, y evitar que cometamos ciertos errores. Pero también esperan que seamos inteligentes y responsables. La idea no es sólo encontrar inversionistas, sino desarrollar el negocio.

6. Diga las cosas de un modo original: los inversionistas visitan de tres a cinco emprendedores diarios, así que están acostumbrados a escuchar cosas tales como:

6.1 “Nuestras ventas son más bien conservadoras”: sea candoroso y diga: “En realidad no sabemos cuánto venderemos, pero lo hemos calculado sobre la base de ciertas asunciones que nos encantaría explicarles”.

6.2. “Boeing firmará un contrato con nosotros la semana que viene”: sea realista: “Nunca hablamos de contratos por firmar hasta que están firmados; podría ser la semana que viene o el año que viene”.

6.3. “Contrataremos estos empleados tan pronto consigamos financiamiento”: sea abierto: “Una vez obtenido el financiamiento y estemos avanzando, trataremos de contratar ciertas personas que consideramos fundamentales”.

6.4. “Muchos otros inversionistas están interesados en el negocio”: sea respetuoso: “Sabemos que ustedes pueden llamar a las otras firmas con las que nos hemos reunido y determinar si realmente están interesadas en nosotros”.

6.5. “General Motors es demasiado grande y lenta para constituir una amenaza”: no sea ingenuo: “Suponemos que al principio volaremos fuera del alcance del radar de GM,

pues nos dedicaremos a un nicho demasiado pequeño para ellos. Pero, a largo plazo, nos gustaría explorar la posibilidad de una alianza estratégica con GM”.

6.6. “Las patentes nos permitirán defender nuestro negocio”: sea más realista: “Esperamos conservar nuestra propiedad intelectual, pero nada es seguro”.

6.7. “Todo lo que necesitamos es 1% del mercado”: reemplácelo con un genuino cálculo, que debe tomar en cuenta el tamaño de la fuerza de ventas.

6.8. “Tenemos la ventaja de ser los primeros”: ¿cómo podemos probar esto? Además, en ciertos mercados producen dinero los últimos en entrar, no los pioneros. Hable mejor de los retos planteados.

6.9. “Contamos con un equipo de primera”: mejor hable de los méritos del equipo gerencial. Demuéstreles a los inversionistas que dicho equipo ha producido riqueza a los accionistas.

El arte de asociarse

Las asociaciones son difíciles de implementar. Sólo tienen sentido si aumentan el flujo de caja o las ganancias, o si reducen los costos. Para aprovechar al máximo las asociaciones:

1. Defina las responsabilidades y los objetivos en detalle: para que cada socio puede determinar si vale la pena el esfuerzo de asociarse.

2. Encuentre campeones en ambas organizaciones: que mantengan la sociedad andando cuando se presenten problemas. Los gerentes generales están demasiado ocupados y no pueden ocuparse de esto. Se necesita de alguien que pueda pasearse por todos los departamentos y vele por que las cosas se hagan correctamente.

3. Los socios no son para esconder las debilidades, sino para fortalecer la compañía: en vez de decir: “Vamos a engañar el mercado escondiendo mutuamente nuestras debilidades”, es mejor decir: “Ustedes son buenos en esto. Permítannos ayudarlos a ser aún mejores”.

4. Incluya una cláusula de rescisión: asegúrese de incluir una cláusula que diga: “Ambas partes pueden rescindir este contrato de asociación con una notificación previa de 30 días”. Esto dará la impresión de que no estamos tratando de atrapar a nuestro socio en un negocio extraño.

El arte de crear una marca

Para las nuevas compañías, lo fundamental al momento de crear una marca es convencer a los demás de comprar lo que estamos vendiendo. Para crear y conservar una marca:

1. Cree algo que contagie a los demás: porque es fenomenal. Deje atrás juicios como: distinto, disruptivo, emotivo, profundo, indulgente, entre otras. Es casi imposible vender pro-

ductos del tipo “yo también”, así que concentre sus esfuerzos en un producto que valga la pena.

2. Permita que el cliente pruebe antes de comprar: al disminuir las dificultades de uso, desarrollamos aún más nuestra marca. En términos prácticos, esto significa que:

- 2.1. Pueda ser utilizado sin leer previamente el manual.
- 2.2. Incluya un manual detallado con índice.
- 2.3. El manual incluya fotos.
- 2.4. La interfaz sea fácil de utilizar para todo el mundo.
- 2.5. Sea vendido a un precio razonable.
- 2.6. Sea fácil cambiarse de marca.

3. Pídale a sus clientes que corran la voz: reclute “evangelizadores” que quieran ayudarlo a triunfar. Esto supondrá:

- 3.1. Pedirle ayuda a sus primeros clientes.
- 3.2. Centrarse en la pasión, no en las calificaciones.
- 3.3. Asignarles tareas y supervisarlos.
- 3.4. Mantenerse en contacto y proveerles instrumentos.
- 3.5. Mejorar nuestro producto incorporándole las ideas de los clientes.
- 3.6. Regalarles cosas: franelas, tazas, plumas, etc.

4. Cree una comunidad alrededor de lo que ofrece: haciendo conferencias y alentando un sentido de pertenencia entre los clientes. Una buena comunidad incluirá atención al cliente y ayuda técnica.

El arte de “hacer llover”

En el contexto de una nueva compañía, “hacer llover” significa lanzar la primera versión de nuestro producto al mercado y ver cómo le va. Si contamos con suerte, pronto descubriremos nuevos usos para nuestro producto que podrían convertirse en segmentos de mercado muy rentables.

“Hacer llover” también significa encontrar formas efectivas de superar el rechazo natural del cliente por probar un nuevo producto de una compañía que nunca había escuchado. Para lograr ambos objetivos:

1. Fomente nuevos usos: y luego ajuste su plan de negocios de acuerdo con el verdadero uso que le están dando los clientes al producto. Si el mercado resulta ser diferente del que originalmente habíamos concebido, recuerde que eso no es un problema. Preocúpese más bien por aumentar su éxito en estos mercados inesperados.

2. Olvídense de los títulos y descubra los verdaderos influenciadores: pues en la mayoría de las organizaciones, la competencia técnica está concentrada no tanto en la cima cuanto en los niveles medios e inferiores. No caiga en la trampa de creer que sólo hay una forma predeterminada de producir ventas, como el telemarketing. Para que dichos influenciadores compren nuestro producto, será preciso previamente

hacer contacto personal con los mismos. Lograremos mejores resultados si hacemos algo contrainstitucional como:

- 2.1. Organizar pequeños seminarios técnicos.
- 2.2. Opinar públicamente sobre nuestro sector.
- 2.3. Publicar artículos en revistas de comercio.
- 2.4. Participar en las asociaciones de la industria.

Tome muy en cuenta la ayuda de los asistentes, secretarías y administradores. Estos son capaces de hacer desaparecer nuestra propuesta o impulsarla:

- 2.6. Entienda que están resguardando el tiempo del jefe.
- 2.7. No trate de sobornarlos con regalos simbólicos.
- 2.8. Procure disponer de una presentación creíble y de una propuesta sólida.
- 2.9. Muéstrese acongojado ante sus frustraciones.
- 2.10. Nunca se queje de ellos con sus jefes.

3. Vaya tras los no consumidores en vez de tras los clientes de la competencia: pues será más fácil complacerles, sobre todo si les permite hacer algo que no han hecho antes. Es más sencillo lograr que alguien comience a utilizar algo nuevo desde un principio, que lograr que una persona deje una cosa por otra. Así pues, busque mercados en los que haya clientes que no estén usando nada.

4. Aprenda de sus clientes: escuche cuidadosamente todo lo que le digan. Aprenda de cada rechazo:

- 4.1. “Usted no es uno de nosotros, así que deje de intentarlo”. Está bien: vaya a otro departamento y trate de vender otros beneficios.
- 4.2. “Usted es incomprensible”. Elimine la jerga técnica de su presentación.
- 4.3. “No queremos cambiar lo que está funcionando”. Quizá eso sea cierto. Busque la competencia de esta organización y véndales la solución.
- 4.4. “Usted es una solución buscando un problema”. Continúe replanteando la propuesta hasta que la vea como si usted fuera un cliente.
- 4.5. “Sólo utilizamos el producto de su competencia”. Probablemente le estamos vendiendo a un guardián en vez de a un usuario final. Procure llegar al usuario final y enséñele el producto.

5. Gerencie activamente los esfuerzos por “hacer llover”: este debe ser un proceso constante, no un evento excepcional. Para tal fin:

- 5.1. Involucre a todo el mundo en el proceso de hacer llover: desde ingenieros hasta vendedores.
- 5.2. Establezca objetivos para cuentas específicas en términos de volumen de ventas, etc. Sea proactivo.
- 5.3. Supervise los indicadores fundamentales del proceso: nuevas ideas probadas, llamadas perdidas, etc.

5.4. Reconozca los verdaderos logros y recompense a los que han “hecho llover”.

El arte de convertirse en un *mensch*

“Mensch” es un término yídish que significa persona ética, decente y admirable. Volverse un *mensch* es lo más elevado que usted podría hacer. Esto sólo requiere tres cosas:

1. Ayude a mucha gente: especialmente a aquellas personas que no podrán devolverle el favor inmediatamente o nunca.

2. Haga lo correcto: siga siempre el camino difícil, no el fácil. En términos comerciales, esto significa:

2.1. Cumpla con el espíritu de los acuerdos, no sólo con lo escrito.

2.2. Pague por lo que recibe y corrija los errores de facturación.

2.3. Céntrese en lo que es importante, no sólo en ganar.

3. Devuélvale algo a la sociedad: dinero, tiempo, experiencia y emociones. Déle a los demás lo que necesitan para triunfar.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

Título original: The Art of the Start

Editorial: Portfolio Hardcover

Publicado el: septiembre de 2004

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=324>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.