



MERCADEO EDITORIAL

El presente tema trata sobre los fundamentos del mercadeo aplicados a la producción editorial. Nos centraremos en los recursos necesarios para la organización de la empresa editorial, análisis de competencia y de audiencias, y la gestión de sus recursos humanos y materiales.



TABLA DE CONTENIDO

- 
- > Introducción
 - 01** Estudio de factibilidad: análisis del entorno, matriz DOFA, plan de negocio
 - 02** Presupuesto
 - 03** Comercialización
 - 04** Promoción
 - > Cierre
 - > Referencias



INTRODUCCIÓN

Este tema se centra en aspectos básicos de la mercadotecnia, también conocida como **marketing** en inglés. Según la AMA (Asociación Estadounidense de Mercadotecnia), "Es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general" (s.p.).

Con base en esta definición, abordaremos los pasos y elementos necesarios para crear un producto editorial como propuesta de valor.

La creación de un libro o incluso de una empresa editorial no es una tarea sencilla, pues es menester considerar qué se hará, para qué clientes y con qué recursos. Para definir claramente esto, **Gil y Gómez (2016)** enumeran una serie de preguntas que todo emprendedor debe hacerse para delimitar su proyecto:



¿Por qué quiere montar una editorial?



¿Está seguro de que existe un hueco sin cubrir en el mercado de la industria editorial?





¿Su idea de negocio aporta algún componente innovador o diferenciador con respecto a las editoriales que competirán con la suya?



¿Su idea de negocio es realista, técnicamente posible y económicamente realizable?



¿La rentabilidad de la empresa editorial justificará los esfuerzos necesarios para su puesta en marcha?



¿La formación y experiencia que tiene son suficientes para desarrollar con éxito la idea de negocio que hay detrás de la creación de la editorial?



¿Tiene claramente definido su proyecto editorial?





¿Puede desarrollar el programa de edición que tiene en mente?



¿Qué tipo de libros se editarán?



¿Cómo los promocionará, comunicará y venderá?



¿Cómo gestionará el riesgo económico-financiero en el que puede incurrir?



¿Tiene las habilidades necesarias para gestionar el equipo humano imprescindible para crear la editorial?



¿Cuál es su negocio?



Carponi Flores (2009, p. 105) plantea la siguiente pregunta:

"Si escribo, edito o imprimo, ¿cuál es mi negocio en cada caso?"

Señala, entonces, que el negocio no consiste en venderle un producto determinado a un cliente, sino **satisfacerle su multiplicidad de fantasías conscientes o inconscientes, razonables o no**, sobre cada uno de los bienes o servicios. Por lo tanto, el negocio es indagar sobre esas fantasías, percibirlas y obrar en consecuencia.

En el ámbito editorial el negocio no es vender contenidos ni transportarlos en soportes cada vez más novedosos y atractivos (**papel, audio, video, e-books**). El negocio es que la gente (lectores, regaladores, padres, docentes, etc.) viva, sienta. El negocio es que se entere, se informe, aprenda, apruebe una materia, se intrigue, lllore de emoción o de miedo, pase el tiempo, se sienta exclusivo o intelectual, quede bien con un regalo, se instale en una fantasía, anticipé un viaje, busque alivio o una respuesta a sus problemas, que sienta más amor o le fluya más adrenalina. También puede satisfacer necesidades que no tienen nada que ver con los contenidos y sí con la estética de la colección: los libros quedan bien y hacen juego con el decorado.



En síntesis, para **Carponi Flores (2009, p. 110)** la necesidad sobre un determinado producto editorial puede desagregarse en:

- ➔ Tamaño
- ➔ Portabilidad
- ➔ Prestigio del autor
- ➔ Calidad del papel
- ➔ La tapa o encuadernación
- ➔ Accesibilidad
- ➔ Precio adecuado
- ➔ Buena imagen entre los amigos
- ➔ Diversión
- ➔ Claridad
- ➔ Escritura exquisita
- ➔ Determinada periodicidad
- ➔ Legibilidad
- ➔ Superficialidad o profundidad



Análisis del entorno:

El primer paso es identificar los entornos que influyen en la empresa. El primero de ellos es el **microentorno**, el cual, según Kotler y Armstrong (2003, p. 118), se compone de "las fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes".

Iglesias (2001, p. 28) señala que el microentorno está compuesto por cuatro elementos:

- ▶ Clientes
- ▶ Proveedores y suministradores
- ▶ Intermediarios
- ▶ Competidores



El segundo elemento que influye en la empresa es el **macroentorno**, que Kotler y Armstrong (2003, p. 118) definen como:

"Fuerzas mayores de la sociedad que afectan al microentorno, como fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales".



Iglesias (2001) enumera los elementos del macroentorno:

- ➔ Antecedentes históricos
- ➔ Espacio geográfico
- ➔ Evolución y situación demográfica
- ➔ Coyuntura económica
- ➔ Configuración legal y sociopolítica
- ➔ Transformación tecnológica
- ➔ Horizonte educativo y nivel cultural
- ➔ Familia
- ➔ Estilo de vida

Conocer estos componentes facilita la **toma de decisiones de mercadeo del producto editorial.**



Análisis FODA de la competencia:

Las siglas FODA significan **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas** (también otros autores la denominan DOFA o SWOT, en inglés). Se trata de un esquema que permite analizar la competencia que tendrá el producto, en nuestro caso, la publicación. Franklin (2009, p. 51) define el análisis FODA en estos términos: "es una técnica empleada en los estudios organizacionales para obtener un diagnóstico que permita una toma de decisiones estratégica".

Las fortalezas y debilidades son elementos que están bajo nuestro control, mientras que las oportunidades y amenazas están fuera de nuestro control.



Un ejemplo aplicado a una publicación periódica lo podemos encontrar en el siguiente esquema, en el que el cuerpo de **Clasificados de El Universal** es analizado con respecto a las demás publicaciones existentes que representan su competencia:

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Gran reconocimiento de marca. • Consolidación en el mercado con mas de un siglo de labores. (desde 1909) • Posicionamiento en segmentos A-B-C+ • Conectar otros ámbitos de los sectores de producción. Ej. IC 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Niveles de circulación nacional. • Auge de otros medios en segmentos C-D-E (mayor demanda poblacional) • Participación en mercado de provincias con ediciones segmentadas.
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Servicios multiplataforma (Internet, telefonía móvil, impreso) • Alianzas comerciales con entes de gran alcance en audiencias PYMES. • Tendencias de consumo de herramientas tecnológicas. 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Próximo lanzamiento multimedia de nuestro mas cercano competidor UN. • Comportamiento del mercado de divisas para compra de insumos de producción.

Fuente: VP. Clasificados Multimedia-Gerencia de Mercadeo

EL UNIVERSAL
PUEDE DECIRSE A DIARIO

Fuente: Ejemplo de análisis FODA. Extraída de El Universal (s.f.)

Métodos de recolección de datos (análisis de públicos meta):

Un análisis de factibilidad requiere conocer las necesidades y expectativas del público meta y para ello se debe contar con datos de primera mano, lo que permitirá tomar decisiones con un basamento sólido. Existen varios métodos, tanto **cuantitativos como cualitativos**, para recopilar datos. Los más empleados son los siguientes:

Encuesta: entrevistas y cuestionarios.

Paneles de lectores: valoración de portadas, secciones, personajes entrevistados, entre otros.

Grupos focales (focus group): grupos heterogéneos de 7 a 9 personas que discuten sobre un producto con un moderador.

Estudios en el punto de venta: comportamiento de los lectores, visibilidad del producto, opinión de los vendedores, entre otros.



Plan de negocio:

Un plan de negocio consiste en **organizar acciones concretas que permitan llevar a cabo el proyecto**. Si tenemos claro qué queremos hacer, qué necesitamos y cómo lo haremos se nos facilitará la tarea de enfocar eficazmente nuestros esfuerzos en objetivos claros y realistas. En el caso de la producción editorial, Gil y Gómez (2016) mencionan **cuatro tareas claves para diseñar el plan de negocio**:



Detallar y definir el plan editorial desde el punto de vista del hueco de mercado al que se dirige y las previsiones de evolución del mercado.



Identificar el mercado, tanto real como potencial, en función de tipos de cliente, volumen, hábitos de compra y lectura, comportamientos y motivaciones de consumo, poder adquisitivo y distribución geográfica.



Conocer las editoriales competidoras, identificación de volumen de negocio, posición e imagen en el mercado, características generales y diferenciales de sus catálogos y colecciones, servicios complementarios que ofrecen, gama de precios, puntos fuertes y débiles, grado de competencia, etc.



Evaluar las barreras de entrada y salida, teniendo en cuenta factores como la inversión inicial requerida, la legislación vigente, el desarrollo de posibles economías de escala, formas de asociación, gremios, etc.

Un método para elaborar un buen plan de negocios es la aplicación del **Modelo Canvas**. Consiste en un esquema dividido en nueve recuadros en los que se especifican socios, actividad, recursos, propuesta de valor, relación, canales, clientes, costos e ingresos. El siguiente video, el profesor Juan Cabrera Revuelta explica al pormenor cómo funciona:



Un ejemplo concreto, aplicado al mundo editorial, lo podemos encontrar en el siguiente esquema. En él tenemos el plan de negocio de la versión electrónica del periódico español El Diario:

Socios clave	Actividad clave	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Segmentos de clientes	Benchmarking
CMS y Alojamiento web (Bitban) Redactores Empleados socios Socios de Contenido con un enfoque cooperativo y escalable. Marfeel.com para la versión móvil del sitio web	Periodismo online	Enfoque diferenciado en el contenido (focalización en temáticas) Con contenidos bajo licencia creative commons Con periodistas y firmas de renombre.	Papel diferenciado para los socios. Invitaciones a eventos	Visitantes/lectores. Usuarios registrados Usuarios socios Anunciantes	Mejores Prácticas de otros sitios: TV en el diario Micropagos por contenidos Personalización
	Recursos clave	Orientados al socio (subscriptor)	Canales		Debilidades competencia
	El equipo humano. La infraestructura técnica (CMS.)		Internet: principalmente Ordenador, y Tabletas. Móvil sólo con App Redes Sociales		No línea editorial definida. Contenidos con propiedad intelectual que prohíben su difusión.
Estructura de Costos		SOLOMO		Fuente de ingresos o de ROI	
Registro de dominio Alojamiento web - Servers Costos de infraestructura Costos de personal. Contratación de colaboradores.		Social como vía de tráfico / usuarios. Local gracias a los socios de contenido Mobile como dispositivo de lectura creciente.		Publicidad y subscriptores con pago mensual. Estas dos fuentes, junto con la venta de la revista "Cuadernos" (que supone sólo el 1,76 de los ingresos) superan la estructura de costos y por lo tanto aportan beneficios económicos a eldiario.es.	

Fuente: Plan de negocio de El Diario. Extraída de El Diario (s.f.).

Decisiones estratégicas a considerar:

Para cerrar este apartado, vale resumir los elementos que nos permitirán tomar decisiones estratégicas. Carponi Flores (2009) los menciona:



- **Portafolio del producto:** ¿a qué se dedicará la compañía?

- **Segmentos:** ¿a qué parte del mercado? (niños, jóvenes, adultos...).

- **Posicionamiento:** lo que se quiere que las personas piensen o sientan de la empresa o sus productos.

- **Producto:** catálogo o fondo editorial; tamaño, papel, tipografía, diseño...

- **Precio:** competencia, costos, situación de la empresa, expectativas de los compradores.

- **Impulsión:** publicidad, promoción, ventas, relaciones públicas.

- **Logística:** distribución, canales de venta.

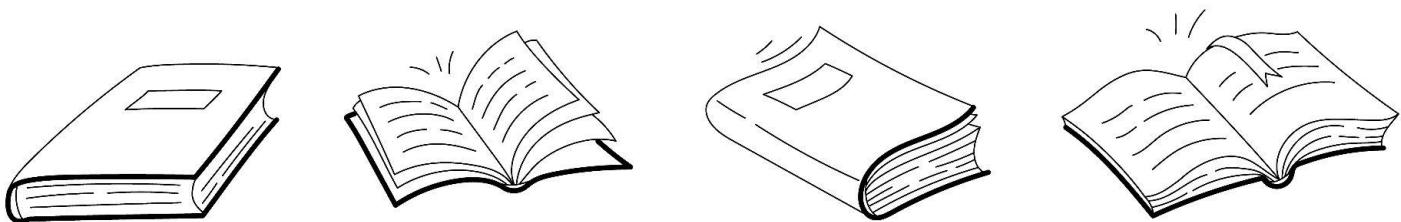


Esteves Fros y Vanzulli (2009) sostienen que el negocio editorial es de bajo margen y de alto riesgo. Un presupuesto permite determinar los costos que una editorial debe asumir para la producción de un libro. Pero es necesario tener en cuenta que existen costos fijos (que tienen que ver con la nómina, impuestos, alquileres, servicios, es decir, que son constantes) y variables (los relacionados con las características intrínsecas del producto editorial, como tiraje, formato, etc.). Según estos autores, esto lo podemos ver reflejado en el siguiente cuadro:

Costos de producto	Costos fijos, también llamados de "preproducción" o "de prototipo"	Solicitud de ISBN y registro ante la Dirección Nacional del Derecho de Autor*
		Digitalización de textos
		Traducción
		Corrección de textos
		Corrección tipográfica
		Diseño y diagramación
		Ilustraciones
		Diseño de portada
		Escaneado de imágenes e ilustraciones
		Prueba color o cromalín
		Películas
Variables	Industriales	Papel para portadas e interiores
		Impresión y encuadernación
		Retractilado
	Autorales	Derechos de autor
		Comisiones por ventas y cobranzas
	Comerciales	Dotación de invendidos
		Promoción del producto en el punto de venta
		Dotación de incobrables
		Publicidad

*En Venezuela el ISBN se solicita en el Centro Nacional del Libro (Cenal), mientras que el depósito legal se solicita en Biblioteca Nacional (nota propia).

En líneas generales, el costo del libro que pagará el lector está asociado a su formato. Thomas (2019) explica que los **libros de tapa dura** suelen venderse a un costo mayor que la versión en **tapa blanda o rústica**; y, a su vez, los libros electrónicos son más económicos que los libros en edición rústica, en el caso de los libros académicos.



Sin embargo, **Davies (2006)** señala que existen otros factores que inciden en los costos: disponibilidad de la inversión, flujo de caja y tasa de crecimiento. Si una editorial cuenta con cuantiosos recursos económicos, puede apostar por editar obras de formatos costosos, no así editoriales independientes o pequeñas, que deberán sopesar no solo sus posibilidades de financiamiento, sino el retorno de la inversión. El autor también advierte que, sin embargo, se editan libros que no tienen "**valor comercial**", más sí cultural o intelectual que eleva el estatus de la editorial.

En estos casos, estos libros suelen contar con subvenciones, lo que le brinda un margen de maniobra a la editorial en la estructura de costos y fijación de precios.



Otro factor que impacta en el flujo de caja de una editorial es **la demanda de libros** en determinadas épocas del año. Esto es común, por ejemplo, con los libros de textos escolares: su mayor demanda va a coincidir con el inicio de los períodos de clases, por lo que la editorial debe prever que tendrá mayor volumen de ingresos por ventas en estas etapas y deberá garantizar suficiente *stock* en caso de que haya nuevas solicitudes que deban ser satisfechas de forma inmediata.



En otras palabras, si no se tienen libros de este tipo, listos para su comercialización en esta época del año, se corre el riesgo de que la editorial pierda oportunidad de recibir suficientes ingresos que le permitan cubrir sus costos operativos.

Tradicionalmente, los libros impresos son productos que se comercializan al mayor y al detal. En principio, **las librerías** son los establecimientos que les hacen llegar el libro al consumidor (lectores, instituciones o compañías), y dichos establecimientos adquieren los libros, o bien directamente con la editorial o bien a través de un distribuidor o mayorista. Este esquema ha sido así desde hace varios siglos y aún sigue vigente. En nuestros días se suma un producto que exige otra metodología de comercialización: **el libro electrónico**.



Expondremos a continuación, en los apartados 3.1, 3.2 y 3.3, los diversos modelos de negocio de los libros, tanto impresos como digitales, tal como los presenta Niels Peter Thomas (2019) en su texto titulado "Bookselling", capítulo correspondiente al libro *The Oxford Handbook of Publishing*.

Modelos de negocio para libros impresos:

Venta de libros:

Pueden ser en formato tapa dura o rústica, en colección o independiente, impreso con recursos o versiones digitales.

Alquiler de libros:

Este modelo ha sido introducido por librerías en línea, entre ellas Amazon, a modo experimental en algunos mercados.

Servicio de hojas sueltas:

Consiste en vender partes de un libro, de manera que el lector las coleccione hasta tener el volumen completo.

Clubes de lectores:

Estos clubes se encargaban de reimprimir libros destacados por ellos y distribuidos por correo a sus subscriptores.



Modelos de negocios para los libros electrónicos:

Libros electrónicos individuales:

Los libros son vendidos en diferentes formatos con o sin protección DRM (*Digital Rights Management*). Este sistema de protección hace que la reventa de libros (como ocurre con los libros impresos usados) o su traspaso sea difícil.

Capítulos del libro electrónico:

Algunos editores optan por vender capítulos por separado de un libro a un costo menor que el volumen completo. Esta opción es más apropiada para libros de no ficción.

Colecciones de libros electrónicos:

Este sistema es usual para las bibliotecas científicas, pues los libros se agrupan por áreas. El acceso a ellos puede darse o por suscripción o por acceso libre.

Libro electrónico “tarifa plana”:

Este sistema le permite al lector leer varios libros por una misma tarifa de suscripción al mes.

Otros productos de los libros electrónicos:

Puede ser no solo una combinación de los modelos descritos anteriormente, sino las ventas corporativas.



Modelos de negocio de servicios de libros:

Publicidad:

Algunas publicaciones, tanto impresas como digitales, pueden tener patrocinio, lo que permite ofrecerle el libro al lector a un costo reducido o incluso gratis.

Subsidios de impresión:

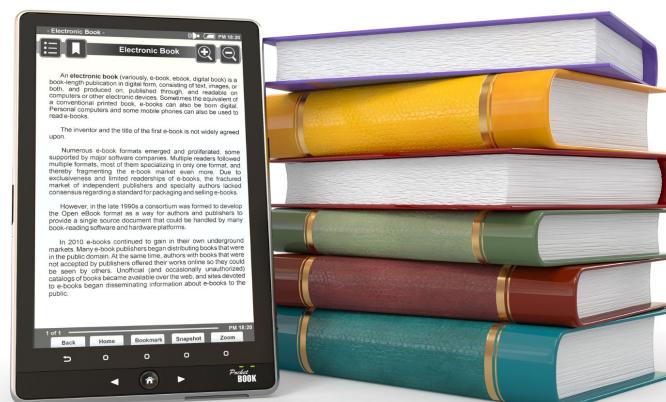
Esta opción es atractiva para que autores novatos o desconocidos puedan publicar sus obras. Dichos subsidios pueden proceder del Estado.

Libros de acceso abierto:

Este servicio le permite ofrecer a los lectores acceso libre al libro. Esto es común cuando el costo del libro fue aportado por el autor o por un financista.

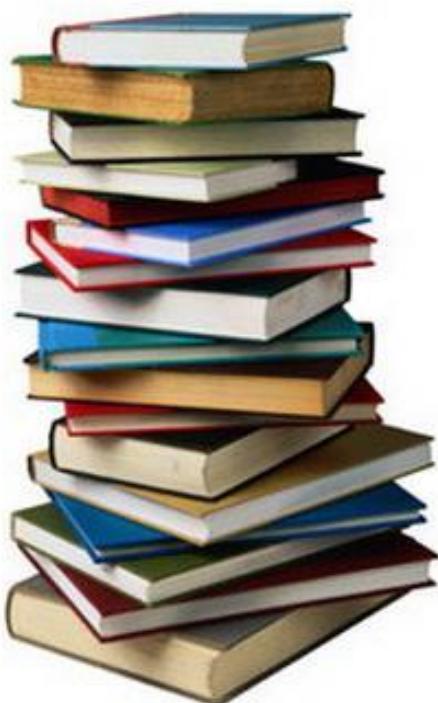
Licencias entre editores:

Este sistema de venta busca publicar el libro en otros países, regiones o idiomas, y es una buena fuente de ingresos para los editores.



Amazon y el comercio electrónico:

La incorporación de las tiendas en línea para la comercialización de los libros, tanto impresos como digitales, provocó un cambio de paradigma de tal magnitud que ha empujado al sector editorial a repensar su modelo de negocio.



El caso más patente es el de **Amazon**. Fundada en 1994, esta tienda comenzó a vender libros a través de su página web y a enviarlos a cualquier destino. Esto perjudicó a muchas librerías, pues mucha gente dejó de concurrirlas por esta razón. Luego, Amazon incursiona con fuerza en la comercialización del **libro electrónico** y el mecanismo que catapultó su mercado fue la creación de su dispositivo Kindle, lector electrónico que permitía leer estas publicaciones.

Si bien otras empresas como Sony y Apple lanzaron sendos dispositivos, **Amazon logró consolidarse en el mercado con bastante éxito**. Esto ha generado un intenso debate sobre el lugar donde reside el valor de los libros electrónicos: si en el contenido como tal o en el dispositivo. Como indica Hall (2014), la gratuidad de internet, la disponibilidad territorial y la piratería son factores que presionan a la baja los precios de los libros electrónicos.

La percepción del comprador se centra en que el dispositivo es lo que justifica su alto valor y que el **libro electrónico** debe valer menos; de hecho, Amazon permite que el precio del libro pueda modificarse en determinados momentos o incluso hacerlo gratuito por unos días, para estimular su lectura y que sean los lectores quienes lo promocionen. Sumado a esto último, la plataforma de Amazon permite que los compradores califiquen el libro y lo comenten, lo que orienta al siguiente comprador a la hora de tomar una decisión. Además, al seleccionar e inspeccionar el libro, la página muestra otros libros de temáticas afines que otros compradores también adquirieron.



Lo último que ha ganado terreno como consecuencia de todo este fenómeno comercial es la autopublicación. Mediante Amazon los autores también pueden comercializar sus **libros autoeditados**, con los que pueden recibir mayores ingresos por concepto de regalías —entre 35 % y 70 % del costo del libro, dependiendo de la región del mundo de procedencia del autor (Rosas, 2021)— y darse a conocer. Acá también el costo del libro autopublicado y en formato electrónico suele estar entre 2,99 y 9,99 dólares americanos.



La promoción y la difusión son actividades que consisten en dar a conocer el libro ya publicado, para que los lectores sepan de su existencia y lo puedan adquirir para iniciar su lectura. Esta etapa es crucial para el éxito de la publicación, por cuanto una promoción ineficaz hará que el libro no cierre satisfactoriamente el ciclo autor-lector. Augusto (2018) enfatiza que el autor debe construir una audiencia que pueda ser la potencial consumidora del libro y ello se logra publicando en redes sociales, foros, etc. **Los autores que se autopublican** suelen fallar en estas estrategias y por eso sus libros no tienen suficientes ventas.

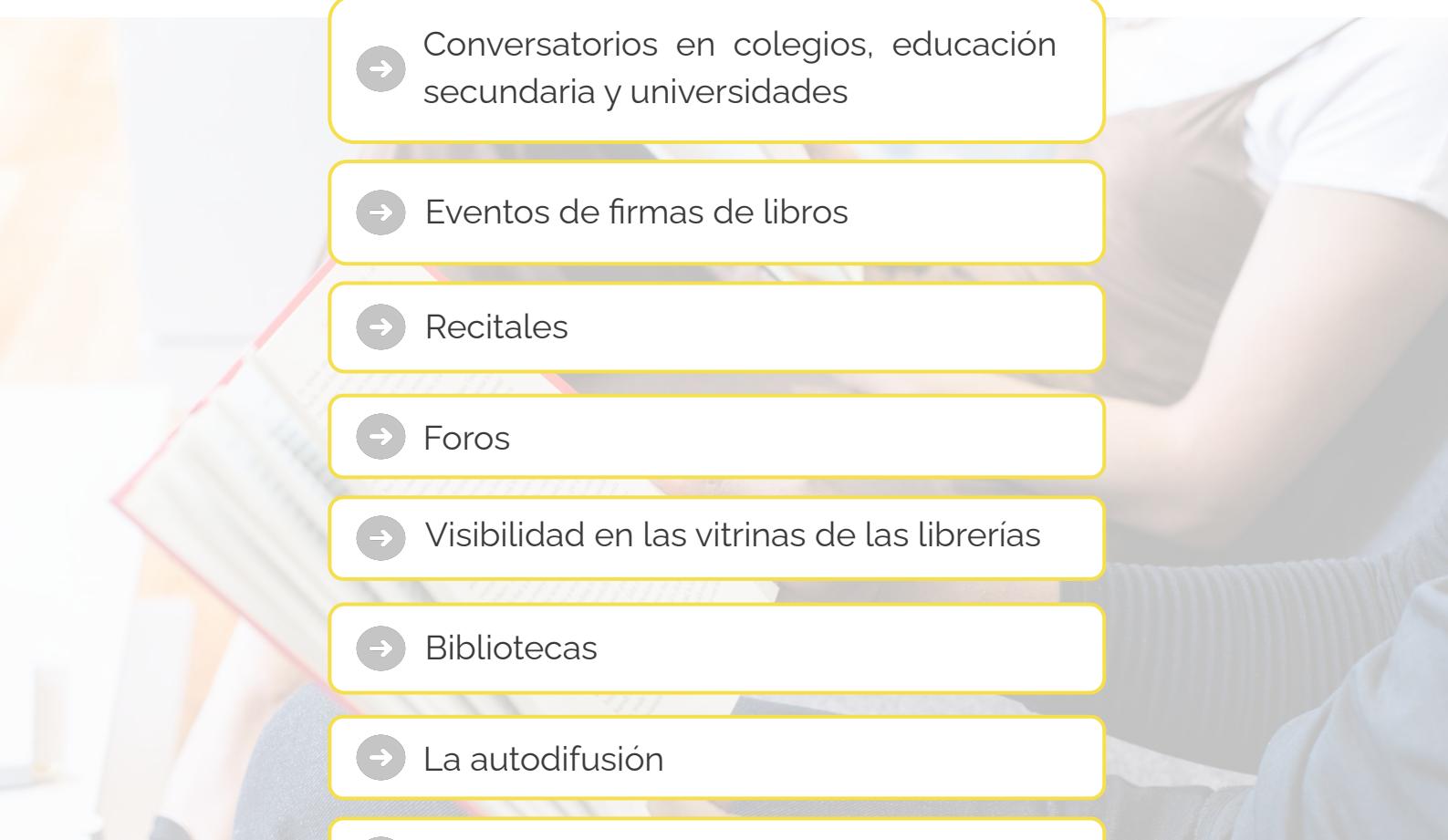
Existen múltiples maneras de promocionar un nuevo título, todo va a depender del tipo de público al que va dirigido y de las estrategias para enganchar al potencial lector. Carmen Verde (2013, p. 156) ofrece algunas de las más empleadas:

→ Reseñas de libros

→ Giras de medios del autor

→ Circulación de las fotos del lanzamiento del libro por redes sociales y páginas web

→ Participación del autor en ferias nacionales e internacionales

- 
- ➔ Concursos y reconocimientos a las trayectorias de los autores
 - ➔ Participación del autor en seminarios y encuentros
 - ➔ Conversatorios en colegios, educación secundaria y universidades
 - ➔ Eventos de firmas de libros
 - ➔ Recitales
 - ➔ Foros
 - ➔ Visibilidad en las vitrinas de las librerías
 - ➔ Bibliotecas
 - ➔ La autodifusión
 - ➔ *Mercadishing*
 - ➔ Suscripciones a revistas y a catálogos
 - ➔ Redes sociales

Rosas (2021) explica que en Amazon existen mecanismos propios para mercadear el libro:

El programa KDP Select:

Ofrece el libro gratis a los que estén suscritos a Kindle Unlimited.

Amazon Advertising:

Publicita el libro en las páginas de Amazon.

Author Central:

Es una sección de Amazon dedicada a los autores, en donde el autor puede publicar su biografía, fotos y redes.

Hacer una promoción de precio:

Consiste en brindar descuentos por algunos días o incluso disponibilidad gratuita.

Hemos apreciado que el **mercadeo editorial** exige un conjunto de destrezas y habilidades organizativas que permitan que un libro o cualquier publicación sea viable en términos económicos, de difusión y que, al mismo tiempo, sea una propuesta de valor que enriquezca y dé prestigio al catálogo de la editorial. Si el proyecto editorial es bien concebido y planificado, el lector dará valor a la obra por su calidad y el autor agradecerá que su obra tenga realce.





REFERENCIAS

Augusto, R. (2018). *Escritor de éxito*. Letra Minúscula.

Carponi Flores, J. (2009). "Breve introducción al marketing, para editores". En De Sagastizábal, L. y Esteves Fros, F. (Comps.). *El mundo de la edición de libros. Un libro de divulgación sobre la actividad editorial para autores, profesionales del sector y lectores en general* (pp. 99-115). Paidós.

Davies, G. (2006). *Gestión de proyectos. Cómo encargar y contratar libros*. Fondo de Cultura Económica.

Esteves Fros, F. y Vanzulli, J. (2009). "Administración de una empresa de cultura". En De Sagastizábal, L. y Esteves Fros, F. (Comps.). *El mundo de la edición de libros. Un libro de divulgación sobre la actividad editorial para autores, profesionales del sector y lectores en general* (pp. 33-65). Paidós.

Franklin, E. (2009). *Organización de empresas* (3^a ed.). McGraw-Hill.

Gil, M. y Gómez, M. (2016). *Manual de edición. Guía para estos tiempos revueltos*. Cerlalc, Aecid.

Hall, F. (2014). *El negocio de la edición digital*. Fondo de Cultura Económica.

Iglesias, F. (2001). *Marketing periodístico*. Ariel.

Intensify (13 de febrero de 2014). *Modelo canvas (lienzo) creación plan de empresa - innovación pymes 2015 - Osterwalder* [Video].

Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=yNUD8u5wqb4&t=115s>

Kotler y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (14^a ed.). Pearson Education.



REFERENCIAS

Rosas, H. (2021). *Cómo publicar y vender tu libro en Amazon. Consejos prácticos y guía paso a paso para escribir y promocionar tu publicación.* Tecno.HernanRosas.Com

Thomas, N. (2019). "Bookselling", en Phillips, A. y Bhaskar, M. (Eds.).*The Oxford Handbook of Publishing* (pp. 399-408). Oxford University Press.

Verde Arocha, C. (2013). *Cómo editar y publicar un libro. El dilema del autor.* Eclepsidra.

Bibliografía sugerida

Espinosa, R. (2016). "Cómo definir misión, visión y valores en la empresa". En Roberto Espinosa. *Blog sobre marketing y ventas* [Página web en línea]. <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa>

Telescopio de Galileo (2014). *Análisis FODA: definición, características y ejemplos.* [Presentación en línea].

<https://es.slideshare.net/TelescopioUG/anlisis-foda-definicin-caractersticas-y-ejemplos>



**Has culminado la revisión
del tema**

