

Tema 3. Entorno, estrategia e desarrollo empresarial

1 O contexto empresarial xeral: factores políticos, económicos, socioculturais, tecnolóxicos, legais.

Los factores del entorno general son aquellos que afectan a todas las empresas. Podemos clasificarlos en:

Político-legales: Los gobiernos determinan la política económica, elaboran el marco jurídico de la empresa y promueven y limitan actividades empresariales. Por ejemplo, la fijación de un SMI (salario mínimo interprofesional) o la jornada laboral.

Económicos: Los intereses, la inflación o el nivel de paro son circunstancias que afectan a todas las empresas del país. Una expansión económica favorece a las empresas, mientras una crisis económica perjudicará sus expectativas.

Socioculturales: Los diferentes estilos de vida y las diferentes tendencias que existen son factores que afectan a la demanda de las empresas. Por ejemplo, la mayor conciencia ambiental, o la adopción de hábitos de vida saludables.

Tecnológicos: La aparición de avances tecnológicos obliga a las empresas a incorporarlos si quieren mantenerse en el mercado.

2 O contexto empresarial específico: factores clientes, competidores, entidades financeiras, mercado laboral.

Los factores que constituyen el sector de la actividad empresarial son:

- Los **clientes:** son los que adquieren los productos de la empresa.
- Los **competidores:** son aquellos que participan en el mismo mercado y se dirigen a los mismos clientes.
- Los **proveedores y suministradores:** de materias primas fundamentalmente.
- Los **intermediarios:** que facilitan el acceso o distribución de los productos.

3 As cinco forzas de Porter:

Las **cinco** fuerzas de Porter son las siguientes:

- **Poder de negociación dos clientes:** si los clientes están organizados y bien formados, las empresas tendrán menor margen de beneficio.
- **Poder negociador de proveedores:** si los proveedores son escasos y fuertes, las empresas también tendrán menor margen de beneficio.
- **Ameaza de novos competidores entrantes:** cuantas más empresas haya en el mercado mayor es la competencia y la posibilidad de perder clientes.
- **Ameaza de novos produtos substitutivos:** la aparición de productos similares a otros puede causar grandes cambios en el negocio, sobre todo si mejoran en la relación calidad-precio.
- **Rivalidade entre os competidores:** esta rivalidad depende de tres cosas. Del tipo de mercado del producto, el grado de concentración del sector (esto significa, cómo se reparte el mercado entre los competidores) y por último, depende del grado de madurez del sector.

4 Análise DAFO. Concepto.

El método DAFO analiza los puntos fuertes y débiles de una empresa (análisis interno) así como las amenazas y oportunidades de su entorno (análisis externo). Sirve para definir la estrategia competitiva de la empresa.

		ANÁLISIS INTERNO	
		Fortalezas	Debilidades
ANÁLISIS EXTERNO	Oportunidades	Estrategias ofensivas (FO) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategias de reorientación (DO) Se generan opciones que aprovechan las oportunidades, superando las debilidades
	Amenazas	Estrategias defensivas (FA) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	Estrategias de supervivencia (DA) Se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas

5 Factores de localización espacial da empresa:

Los factores que influyen en la localización de una empresa pueden ser de dos tipos:

- **Factores de localización industrial:** Disponibilidad y coste del terreno, facilidad de acceso a las materias primas, existencia de mano de obra cualificada en la zona, calidad de las infraestructuras, ayudas o subvenciones públicas.

- **Factores de localización comercial o de servicios:** Proximidad a la demanda, lugares estratégicos y visibles, coste del local, facilidades de comunicaciones, comodidad del acceso y complementariedad de las actividades (compras, ocio, restauración, en el mismo lugar)

6 Concepto de dimensión empresarial e crecimiento da empresa.

La **dimensión** o tamaño empresarial se refiere a la capacidad productiva, es decir, al máximo de producción que se puede alcanzar en un período de tiempo.

Crecimiento interno:

- **Especialización:** Se refiere a la estrategia de crecimiento mediante la concentración en un área específica del negocio. Por ejemplo, una empresa de tecnología que se especializa en el desarrollo de software para aplicaciones móviles. Puede tratarse de:
 - o Penetración de mercados (productos actuales en mercados actuales)
 - o Desarrollo de productos (productos nuevos en mercados actuales)
 - o Desarrollo de mercados (productos actuales en mercados nuevos)
- **Diversificación:** Es la estrategia de crecimiento que implica la expansión hacia nuevos productos, servicios o mercados que están relacionados o no relacionados con las operaciones actuales de la empresa. (Por ejemplo, una empresa de tecnología que diversifica sus operaciones para incluir también servicios de consultoría en tecnología de la información.)

Crecimiento externo:

- **Fusión:** Es el proceso mediante el cual dos o más empresas se combinan para formar una nueva entidad. Esta estrategia puede ayudar a las empresas a expandirse rápidamente, acceder a nuevos mercados, y aumentar su poder adquisitivo y capacidad de negociación.
- **Absorción:** Es cuando una empresa adquiere completamente otra empresa, asumiendo el control total de sus operaciones y activos. Esto puede ser parte de una estrategia de crecimiento para expandir el alcance de la empresa, eliminar competidores
- **Cooperación:** Es una estrategia en la que dos o más empresas trabajan juntas en una variedad de actividades comerciales, como investigación y desarrollo, marketing, distribución o producción.

Integración vertical e horizontal:

- **Integración vertical:** Ocurre cuando una empresa amplía su alcance *hacia adelante* o *hacia atrás* en la cadena de valor mediante la adquisición o creación de negocios que están directamente relacionados con sus operaciones actuales. (Por ejemplo, una empresa de fabricación de automóviles que adquiere una empresa de componentes automotrices)
- **Integración horizontal:** Se refiere a la expansión de una empresa en el mismo nivel de la cadena de valor, adquiriendo o fusionándose con competidores directos. (Por ejemplo, una empresa de supermercados que adquiere otras cadenas de supermercados para expandir su presencia en el mercado).

7 Responsabilidade social corporativa: concepto e principais áreas (traballadores, sociedade, consumidores, e medioambiente).

La responsabilidad social hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos que ésta asume para cuidar y mejorar los impactos de sus actividades sobre los ámbitos sociales, laborales y medioambientales

Sus principales áreas son:

- **Trabajadores:** piden a las empresas una gestión que genere un clima de cooperación, motivación y participación entre los trabajadores.
- **Sociedad:** demanda que las empresas se comprometan con el desarrollo social, económico y cultural de la zona donde actúan.
- **Consumidores:** las asociaciones de consumidores exigen a las empresas mayor respeto a sus derechos, y mayor calidad y fiabilidad ante la información que proporcionan
- **Medioambiente:** se les pide a las empresas que apuesten por una economía circular, evitando las emisiones contaminantes.

Tema 4. Xeneración de modelos de negocio.

1 Concepto de modelo de negocio.

Basado en la gratuidad: Ofrece un producto o servicio de forma gratuita para atraer a usuarios y luego monetiza ofreciendo características premium o funcionalidades adicionales a través de una suscripción. (Ejemplo: Spotify ofrece una versión gratuita con anuncios y una versión premium sin anuncios y con funciones adicionales.)

Long tail: Se centra en ofrecer una amplia gama de productos o servicios especializados y menos populares para satisfacer las necesidades de nichos de mercado específicos.

(Ejemplo: Amazon ofrece una amplia selección de productos que van desde los más populares hasta los más especializados.)

Multiplataforma: Facilita la interacción y transacción entre múltiples partes interesadas o usuarios en una plataforma centralizada.

(Ejemplo: Airbnb conecta a propietarios de viviendas con viajeros en una plataforma en línea.)

Aplicaciones móviles: Ofrece productos o servicios a través de aplicaciones móviles para dispositivos como teléfonos inteligentes y tabletas.

(Ejemplo: Uber proporciona servicios de transporte a través de una aplicación móvil que conecta a conductores y pasajeros.)

4 Creatividad: concepto. Proceso de creatividad: pensamiento convergente, pensamiento divergente.

Creatividad es poner a la imaginación a trabajar en algo práctico, como idear una solución a un problema o descubrir nuevos usos de un producto.

El **pensamiento convergente** se centra en llegar a una solución bien definida para un problema dado. Por ejemplo, si en el trabajo se rompe la fotocopidora, un pensador convergente llamaría a un técnico de inmediato para que la repare).

El **pensamiento divergente** es lo opuesto al pensamiento convergente e implica más creatividad. Por ejemplo, si en el trabajo se rompe la fotocopidora, un pensador divergente intentaría determinar la causa del fallo y evaluaría varias formas de solucionar el problema. Una opción podría ser llamar a un técnico, mientras que otras opciones podrían incluir buscar un video tutorial de reparación en YouTube o enviar un email a toda la empresa para ver si algún miembro del equipo tiene experiencia en reparación de fotocopadoras. Luego determinaría qué solución es la más adecuada.

5 Dinámicas de creación de nuevas ideas en modelos de negocio: brainstorming o tormenta de ideas, mindmaps, scamper, os seis chapeus.

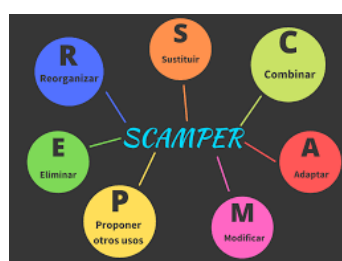
Brainstorming: El brainstorming (tormenta de ideas) es un método que tiene como objetivo la recopilación rápida y no filtrada de ideas.

Imagina que una empresa está diseñando la estrategia de marketing del lanzamiento de un nuevo producto. El equipo de marketing se puede reunir para realizar una lluvia de ideas en el que se reúnan todas las propuestas de lanzamiento. Tras esto, todos discutirán durante un tiempo determinado con el objetivo de construir la solución final a partir de las ideas aportadas.

Mindmaps: Un mapa mental es una representación gráfica, un diagrama, de ideas o conceptos relacionados entre sí y que te ayudarán a organizar y entender mejor la información relacionada con un tema principal.



Scamper: El método S.C.A.M.P.E.R es una técnica creativa que se usa para darle una vuelta a la idea o el producto que hemos creado cuando este no nos acaba de convencer. La palabra es un acrónimo de: Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Propósito, Eliminar y Reorganizar.



Seis chapeus: Los seis sombreros representan seis maneras de pensar. La técnica de los seis sombreros para pensar se puede aplicar tanto de forma individual como grupal. En ambos casos, el objetivo es cambiar deliberadamente de sombrero según el momento y la necesidad, para evitar quedarse atrapado en un solo modo de pensar y aprovechar al máximo las capacidades de cada uno y en grupo.

Sombrero **rojo**: intuición.

Sombrero **verde**: creatividad, nuevas ideas.

Sombrero **amarillo**: aspectos positivos y oportunidades.

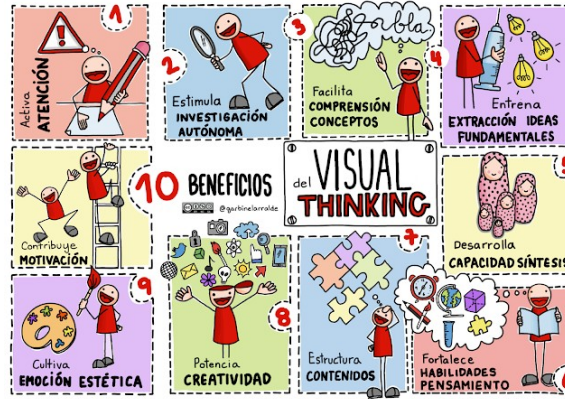
Sombrero **blanco**: información objetiva y neutral.

Sombrero **negro**: aspectos negativos y amenazas.

Sombrero **azul**: sintetiza las ideas y valora las alternativas.

6 As ferramentas de organización de ideas e o seu concepto: pensamento visual ou visual thinking, capacidade de síntese.

Visual Thinking es una metodología que consiste en expresar ideas de una forma visual mediante el uso del dibujo.



7 As ferramentas de presentación dun proxecto ou idea. Narración de historias ou storytelling e o discurso no ascensor ou elevator pitch.

Storytelling es una técnica de comunicación que consiste en captar la atención de tu público a través de una historia. Su objetivo es generar *engagement*, facilitar el recuerdo de marca, y en definitiva crear vínculos que perduren en el tiempo. Por ejemplo, los anuncios de la Lotería de Navidad.

Elevator pitch: La idea básica y resumida del *elevator pitch* es condensar un mensaje que llame la atención de alguien en pocos segundos o minutos, obteniendo como resultado una entrevista o reunión con esa persona para más adelante.

8 Os escenarios: exploración de ideas, escenarios futuros (influencia da tecnoloxía e adaptación da empresa).

Las empresas se enfrentan a un entorno cambiante y al desafío constante de la incertidumbre. Para prosperar en un entorno así, es crucial tener un enfoque estratégico que anticipe las tendencias futuras. Aquí es donde entra en juego la construcción de escenarios.

La construcción de escenarios es una herramienta de planificación estratégica que permite a las organizaciones explorar múltiples futuros posibles e identificar riesgos y oportunidades potenciales.

Al explorar múltiples futuros posibles, las organizaciones pueden adaptar sus estrategias, mitigar riesgos, identificar oportunidades y estar mejor preparadas para los desafíos futuros.

Una empresa puede adelantarse al futuro a través de técnicas de *prospectiva tecnológica*, diseñando alternativas de futuro (escenarios) y proporcionando información probabilística sobre cada uno de estos escenarios. Hay que tener en cuenta que los escenarios no son perfectos, siempre son aproximaciones a la realidad.

También es importante contar con un buen equipo formado por expertos en el sector o la tecnología, y analistas de inteligencia estratégica que conozcan la metodología y las técnicas de análisis. El equipo debe ser capaz de describir diferentes escenarios de futuro (alternativas) y para ello es preciso:

- Disponer de un buen sistema de seguimiento de información de la actualidad, competencia, mercados etc.
- Contar con técnicas de verificación de información y análisis de fuentes de información.

La clave principal es que con más información aumenta la confianza de la decisión.

Por ejemplo, Vicubo Cloud, realiza un seguimiento continuo de más de 8.000 fuentes de Internet de calidad, alertando y extrayendo evidencias de cambio, como tecnologías emergentes, competencia y tendencias ambientales, etc., para publicar informes de futuros instantáneos.

9 Novos modelos de negocio: globais, sostibles, dixitais .

Las personas han comprendido el impacto que tienen sobre el planeta y están empezando a aceptar que no pueden seguir actuando de espaldas a la naturaleza. Por tanto, las compañías no solamente han de dar respuestas a los consumidores sino a todo el ecosistema. Entre las nuevas oportunidades, destacan las empresas nacidas en los últimos años alrededor de modelos de negocio sostenibles, digitales y circulares. Por ejemplo:

- **Foodtech:** Se trata de una tendencia que consiste en la producción y transformación de alimentos, afectando de forma positiva a la salud. *Por ejemplo, la trazabilidad alimentaria. Las grandes superficies están comenzando a utilizar la tecnología blockchain para garantizar que su carne de pollo procede de aves libres de antibióticos.*
- **Movilidad compartida:** Los servicios de movilidad compartida ayudan a reducir y renovar el parque de vehículos existentes además de suponer una utilización racional de los medios de transporte. *Por ejemplo, Bla Bla Car.*
- **Moda sostenible:** El objetivo con esta tendencia es utilizar materiales poco o nada dañinos con el medio ambiente, por lo que la investigación en este campo será fundamental. *Por ejemplo, Thais Amich, una marca de moda española en la que las prendas están confeccionadas con 100% Viscosa sostenible procedente de bosques sostenibles, destinados a la producción textil. También minimizan la huella de carbono, confeccionando el 100% de las prendas en pequeños talleres de Toledo, favoreciendo la economía local y asegurando la transparencia y el trabajo digno.*

10 Outras ferramentas para innovar en modelos de negocio e de xestión (exemplos: design thinking, océanos azuis, kinder garden).

Design Thinking:

Su metodología está claramente enfocada a la innovación, tanto en desarrollo de nuevos productos o servicios como para la mejora de la experiencia del usuario en distintas fases. El *design thinking* es antropocéntrico, se centra en los usuarios del producto o servicio y sus clientes.

Por ejemplo, una compañía que desarrolla sistemas operativos está perdiendo cada vez más clientes. Los integrantes de design thinking analizan los problemas que tuvieron los usuarios y llegan a la conclusión de que el sistema operativo vigente es muy complicado. Le hacen mejoras al producto y permiten que los usuarios lo prueben de manera gratuita por un año.

Océanos azules:

La estrategia del océano azul es un cambio de paradigma en la manera en que se hacen los negocios, ya que propone encontrar nuevos nichos de mercado en aquellos espacios que todavía no han sido explorados por el comercio. Esos espacios son los llamados océanos azules.

Ryanair se convirtió en la aerolínea que ofrecía las tarifas más bajas en todos los mercados, con vuelos de alta frecuencia, eliminó bebidas gratis y comidas a bordo y además puso límite de peso y tamaño al equipaje en cabina.

Kinder garden:

Si una empresa quiere aumentar la creatividad de sus colaboradores, gerentes y administrativos, deberá crear espacios, tiempo e incentivos para que su equipo descubra y explore ideas. Algunas empresas como Google o Facebook, llaman a estos espacios los “Kinder Garden”.

11. La ideación: concepto.

La ideación es el proceso en el que se generan ideas y soluciones a través de sesiones como el esbozo, el prototipo, el brainstorming, la escritura del cerebro, la peor idea posible y otras muchas técnicas de ideación. El principal foco en el proceso de ideación es generar una gran cantidad de ideas que el equipo puede filtrar y recortar en las mejores, las más prácticas o las más innovadoras para inspirar nuevas y mejores soluciones de diseño y productos. La ideación consiste en el trabajo intelectual que posibilita crear ideas para resolver un problema en particular o para proponer algo nuevo.

12. El prototipado:

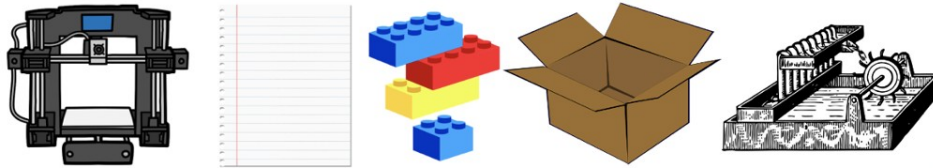
El prototipado es el proceso de crear una versión inicial de un producto con una mínima inversión de tiempo y dinero, con el objetivo de probar y validar su funcionalidad y diseño antes de la producción final.

El prototipado tiene gran utilidad ya que nos ayuda a validar si nuestra idea tiene sentido, y saber si el producto será demandado por los clientes. Al crear un prototipo, se puede identificar y corregir problemas de diseño o funciones antes de que el producto sea lanzado al mercado y así ajustarlo a las necesidades de los clientes.

Todo esto lleva a la reducción de riesgos y costes asociados al desarrollo de un producto. Y es que lanzar un producto final es una tarea complicada, que lleva tiempo y sobre todo dinero. Una vez el producto ya está en el mercado es difícil rectificar sin gastarse mucho dinero. Por eso es más interesante crear antes un prototipo.

BIENES

En la fabricación de productos físicos, se pueden utilizar prototipos para probar los materiales, el diseño y la funcionalidad de los productos antes de su producción final. Aquí puede ser muy útil la impresión en 3D, la creación de una maqueta o los prototipos de papel o cartón.



SERVICIOS

En la creación de servicios, los prototipos pueden ayudar a los diseñadores y desarrolladores a entender cómo se comportará el servicio en el mundo real. Esto puede ser particularmente útil en la creación de servicios basados en tecnología, donde los usuarios pueden interactuar con un prototipo para evaluar su utilidad y eficacia. Algunos ejemplos de prototipos pueden ser: una historia, un vídeo, una representación teatral (role-playing), un presentación en power point etc.



APLICACIONES

En el desarrollo de aplicaciones de software, los prototipos pueden ayudar a entender cómo los usuarios interactuarán con la aplicación. Los prototipos también pueden ser útiles para identificar problemas de uso y mejorar la experiencia del usuario antes del lanzamiento final de la aplicación. Estos prototipos pueden ser con dibujos de cómo se ve una app, o dibujos de los diferentes niveles si hablamos de un juego.

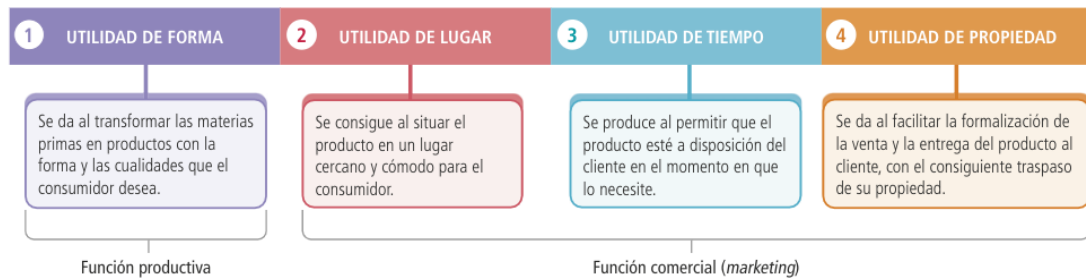


<https://www.zendesk.es/blog/mapa-experiencia-cliente/>

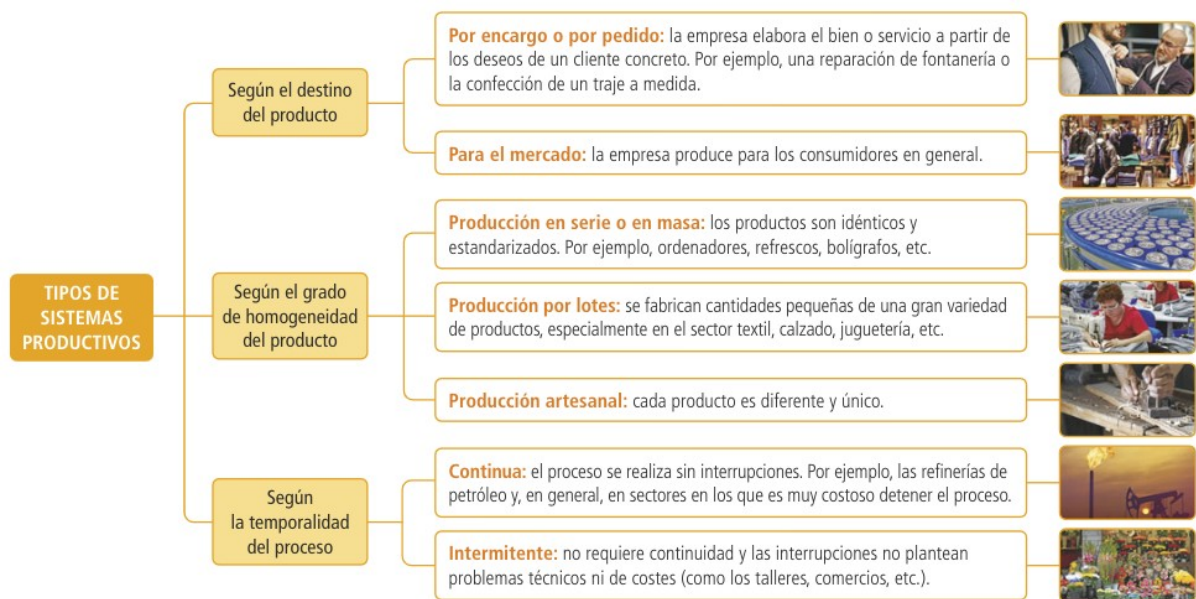
Tema 5. La función productiva de la empresa

El **área de producción** se encarga del aprovisionamiento de los factores productivos necesarios y de su posterior transformación en bienes y servicios.

En la función de producción se crea **utilidad**:



Tipos de sistemas productivos:



Tecnología. Eficiencia técnica y económica:

Por *tecnología* se entiende el conjunto de procedimientos técnicos, equipos y maquinaria que se utilizan en el proceso de producción, así como la forma de combinar medios humanos y materiales en ese proceso.

Una forma de producir es más eficiente técnicamente que otras si produce más bienes y servicios con los mismos factores (o produce lo mismo con menos factores). Y es más eficiente económicamente que otras si produce lo mismo con menos costes (o produce más con los mismos costes).

TÉCNICAS	FACTOR TRABAJO (horas)	FACTOR CAPITAL (máquinas)	PRODUCCIÓN (pantalones)
1	100	4	100
2	100	4	80
3	150	3	100

En el ejemplo, la técnica 2 es ineficiente técnicamente. Las técnicas 1 y 3 son eficientes técnicamente, pero en la 1 es más eficiente económicamente.

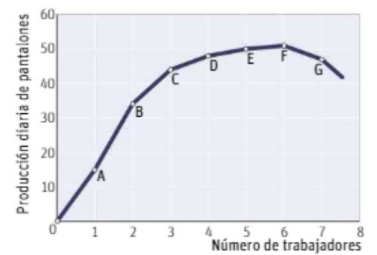
TÉCNICAS	FACTOR TRABAJO (horas)	PRECIO DE LA HORA DE TRABAJO	FACTOR CAPITAL (máquinas)	COSTE POR MÁQUINA	COSTE TOTAL
1	100	30 u. m.	4	800 u. m.	6200 u. m.
3	150	30 u. m.	3	800 u. m.	6900 u. m.

Función de producción:

La **función de producción** indica cómo varía la producción cuando aumenta alguno de los factores y se mantienen constantes los demás.

Según el **principio económico de los rendimientos decrecientes**, el PM de un factor de producción (por ejemplo, el trabajo) comienza a disminuir a partir de un determinado punto, a medida que se utiliza una mayor cantidad de él, si se mantienen constantes los demás factores.

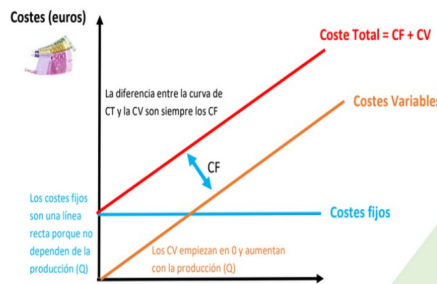
NÚMERO DE TRABAJADORES	PRODUCCIÓN DIARIA DE PANTALONES	PRODUCTO MARGINAL (PM)
0	0	0
1	15	15
2	34	19
3	44	10
4	48	4
5	50	2
6	51	1
7	47	-4



El gráfico muestra cómo aumenta la producción cuando se incrementa el número de trabajadores: la curva es ascendente, llega a un máximo (punto F) y se vuelve descendente.

Los costes en la empresa:

- Costes fijos:** son independientes del volumen de producción (alquiler del local, salarios de los trabajadores)
- Costes variables:** dependen del volumen de producción (consumo de materias primas). A largo plazo todos los costes son variables
- Costes totales:** son la suma de los costes fijos y variables.



La suma de los costes fijos (CF) y de los costes variables (CV) de una empresa determina el coste total de producción (CT):

$$CT = CF + CV$$

El coste medio o coste por unidad

Dividiendo el coste total de un período entre el número de unidades producidas (Q) en ese período, obtenemos el **coste medio** o coste unitario, es decir, lo que cuesta por término medio producir una unidad de producto:

$$CMe = CT / Q$$

Asimismo, el **coste variable medio** será el cociente entre el coste variable del período y las unidades producidas:

$$CVMe = CV / Q$$

De la misma forma, el **coste fijo medio** o coste fijo unitario de un período será:

$$CFMe = CF / Q$$

Ingresos y beneficios

La empresa obtiene sus **ingresos** de vender en el mercado los bienes y servicios que produce, es decir, los ingresos se obtienen así:

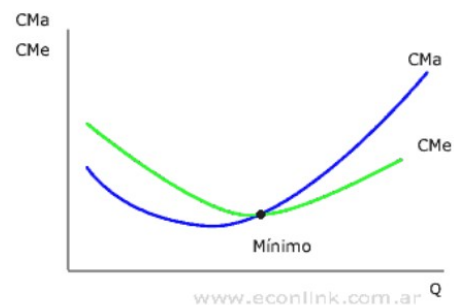
$$\text{Ingresos} = \text{precio} \cdot \text{unidades vendidas} = p \cdot Q$$

La diferencia entre estos ingresos y los costes totales es el **beneficio de la empresa**. Los beneficios, al igual que los costes y los ingresos, siempre van referidos a un período de tiempo: un mes, un trimestre o un año.

$$\text{Beneficios} = \text{ingresos} - \text{costes totales} = I - CT$$

Coste marginal (CMg). Nos indica cuánto nos ha costado producir la última unidad de producción

$$CMg = \frac{\Delta \text{Coste total}}{\Delta \text{Producción}}$$



Costes directos y costes indirectos

En la fabricación de un bien, solo intervienen directamente algunos factores (materia prima, mano de obra, etc.). Imputar estos costes es fácil: si una mesa contiene una cantidad de madera determinada, el coste de ese componente es fácil de calcular, ya que será el precio pagado por ella. Estos costes asociados directamente a la fabricación del producto son los **costes directos**.

Además, están los **costes indirectos**, que afectan a toda la empresa y no a un solo producto (alquiler del local, sueldo de un vigilante, etc.). Para calcular qué cantidad de esos costes corresponde a cada producto hay que establecer un criterio de asignación. La adecuada imputación de estos costes a cada producto de la empresa es fundamental para determinar cómo contribuye cada uno a la obtención de los beneficios.



Costes directos

Están directamente vinculados con la producción y, por tanto, puede identificarse con facilidad qué cantidad de ellos corresponde a cada producto.

Costes indirectos

Afectan a la empresa en su conjunto y, por tanto, son comunes a los diversos productos.



El umbral de rentabilidad

Para la empresa es importante saber en qué momento empieza a ganar dinero.

$$\text{Beneficio} = 0 \rightarrow IT = CT$$



$$P \cdot Q = CF + CV_{me} \cdot Q$$



$$P \cdot Q - CV_{me} \cdot Q = CF$$



$$Q(P - CV_{me}) = CF$$

Por cada unidad que producimos y vendemos ingresamos una cantidad de euros (P), que ha de cubrir no sólo el coste de los factores asociados directamente a la producción de esa unidad vendida (CV_{me}), sino también los costes generales (CF)

$$Q = \frac{CF}{P - CV_{me}}$$

Umbral de rentabilidad

Si produce y vende por debajo de este punto, la empresa está incurriendo en pérdidas y si lo hace por encima obtiene beneficios.

El **umbral de rentabilidad (punto muerto)** es el nivel de producción a partir del cual la empresa obtiene beneficios

Fíjate que la pendiente del IT (p) debe ser mayor que la pendiente del CT (CV_{me}), para que puedan llegar a existir beneficios.

