



¿EMPEZANDO UN NEGOCIO AGROPECUARIO? GUÍA DE PRE-PLANEACIÓN

ESCRITO POR:
STEVE RICHARDS
AGRIBUSINESS EXTENSION ASSOCIATE



TRADUCIDO POR:



¿Empezando un Negocio Agropecuario? Una Guía de Pre-Planeación

Es política de la Universidad de Cornell apoyar activamente la igualdad de oportunidades educativas y laborales. A ninguna persona se le negará la admisión a ningún programa educativo o actividad, ni se le negará el empleo, por motivos de cualquier tipo de discriminación legalmente prohibida, incluyendo, pero no limitándose a, factores como raza, color, creencias, religión, origen nacional o étnico, sexo, edad o discapacidad. La Universidad está comprometida con el mantenimiento de programas de acción afirmativa que aseguren la continuación de dicha igualdad de oportunidades.

Precio por ejemplar de la publicación:

Por favor, contacte a NY FarmNet para obtener información actualizada sobre precios.

Para copias adicionales, comuníquese con:

Programa NY FarmNet

Escuela Charles H. Dyson de Economía Aplicada y Gestión
Universidad de Cornell

350 Warren Hall, Ithaca, NY 14853-7801

1-800-547-3276

Agradecimientos

El autor desea agradecer a Stanley Green, Will Culler, Adam Kantrovich, Nathan Smith y Gabriel Gurley por sus ediciones y aportes a esta serie de documentos. No obstante, cualquier error u omisión es responsabilidad exclusiva del autor.

©Copyright 2021. Steve Richards, NY FarmNet, Escuela Charles H. Dyson de Economía Aplicada y Gestión, Facultad de Agricultura y Ciencias de la Vida, Universidad de Cornell. Todos los derechos reservados.



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

¿PLAN DE NEGOCIOS O PLANIFICACIÓN? - pág. 2

CAPÍTULO 1

¿ES SU IDEA UNA BUENA OPCIÓN? - pág. 20

CAPÍTULO 2

¿PUEDE VENDER SU IDEA? - pág. 28

CAPÍTULO 3

¿CÓMO LA VA A PRODUCIR? - pág. 41

CAPÍTULO 4

¿CUÁNTO VA A COSTAR? - pág. 50

CAPÍTULO 5

¿ES VIABLE SU NEGOCIO? - pág. 70

CAPÍTULO 6

¿OTRAS PERSONAS CREERÁN EN SU IDEA? - pág. 81

CAPÍTULO 7

DE ACUERDO, VA EN SERIO. ¿Y AHORA QUÉ? - pág. 84

APÉNDICE

HOJAS DE TRABAJO Y EJEMPLOS ADICIONALES - pág. 92



INTRODUCCIÓN

Han pasado catorce años desde que se imprimió la primera versión de esta guía de trabajo para la planificación de negocios. Mucho ha sucedido en mi carrera desde entonces y he visto muchísimos planes de negocios. ¿Qué ha cambiado en estos catorce años en términos de planificación empresarial? Un plan de negocios sigue siendo, en esencia, lo mismo que siempre ha sido: un documento que contiene las aspiraciones de un emprendedor para tener un negocio exitoso.

ENTONCES, ¿QUÉ HA CAMBIADO?

Estoy convencido de que el plan de negocios no es tan importante como la capacidad del propietario para gestionar su empresa. Un plan de negocios puede ser útil, pero también puede representar un obstáculo que el dueño debe superar en su camino al éxito. Después de haber ayudado a cientos de negocios familiares con sus planes de negocios, me atrevo a decir que la habilidad de planificar es más importante que el documento del plan en sí.

Lo que tienen en común los buenos operadores de negocios es una forma de pensar sobre su empresa. Un documento escrito que queda obsoleto en menos de un año no es muy útil. Un plan de negocios debe ser un documento vivo, que evoluciona, y es el proceso de planificación lo que realmente contribuye al éxito de una empresa a medida que esta y su propietario cambian con el tiempo. De hecho, muchos planes se vuelven obsoletos tan pronto como el negocio empieza a operar. ¿Por qué sucede esto?



- **Un plan de negocios es una suposición fundamentada.** Hasta que no comienza a operar, no puede saber todo lo que no sabe. Hay un período importante de descubrimiento durante el inicio.
- **El ritmo del cambio.** Antes podía escribir un plan estratégico para tres a cinco años de una sola vez. Hoy en día, tiene suerte si las condiciones del mercado se mantienen constantes durante dos años seguidos.
- **Un baño de realidad.** El sueño de tener un negocio muchas veces es muy distinto de la realidad.
- **Las personas cambian y las vidas cambian.** El plan de negocios que se ajusta a tu estilo de vida hoy puede no ser el adecuado en el futuro. El negocio crece, la familia crece o se reduce, y sus necesidades cambian.

Me gustaría sugerir que esta guía tiene como objetivo ayudarle a pensar en la planificación de negocios. Este es un proceso dinámico, en el cual reflexiona y reevalúa continuamente los principios de su negocio. Un propietario necesita ver las oportunidades conforme se presentan y actuar sobre las mejores ideas. También debe pensar en su vida como parte del negocio y proyectar las necesidades personales/familiares junto con las del negocio hacia el futuro.

Este proceso lo ayudará a desarrollarse como planificador de negocios, no solo a desarrollar un plan de negocios.



¿PARA QUIÉN ES ESTA GUÍA?

La planificación de un negocio puede ser un proceso largo y tedioso, pero no tiene por qué ser así. El proceso puede ser mucho más gratificante si te toma el tiempo para enfocar tus pensamientos e ideas. Esta guía de trabajo está diseñada para ayudarle a decidir qué tipo de empresa es la mejor para usted, actuando como un embudo que va afinando sus ideas hasta llegar a una opción que sea financieramente y personalmente satisfactoria. Específicamente, esta guía está dirigida a:

- **Personas que desean decidir qué tipo de negocio comenzar.** Si está en esta categoría, las posibilidades son infinitas. Este libro le será sumamente útil para reducir las opciones y enfocarse.
- **Personas que quieren saber qué implica ser dueño de un negocio.** Si ya ha tenido un negocio propio, este libro le ayudará a evaluar qué habilidades necesita para tener éxito. Además, le proporcionará una visión realista de lo que se necesita para administrar un negocio agropecuario.



- **Personas que poseen tierras y quieren iniciar un negocio agrícola.** Tal vez ya compró una finca y tiene dificultad para decidir qué tipo de negocio iniciar. O tal vez ya está cultivando y quiere conocer otras opciones o tipos de empresa que podría explorar.
- **Personas que buscan comprar una finca e iniciar un negocio.** Si está considerando lanzarse de lleno a este mundo, este libro puede ayudarle a enfocar sus ideas sobre qué tipo de empresa quiere iniciar, cuál sería la mejor ubicación para esa empresa y qué tipo de finca o terreno sería el más adecuado.
- **Personas que tienen dificultades para iniciar el proceso de planificación.** A veces, se necesita impulso para comenzar este proceso. Esta guía puede ayudarle a aclarar su visión de tu empresa agrícola. Ese entusiasmo renovado puede ser justo lo que necesita para avanzar con la planificación.
- **Personas que desean dedicarse a la agricultura a tiempo completo, parcial o como pasatiempo.** Esta guía le ayudará a determinar cuántos ingresos debe generar su negocio para sostener un pasatiempo, un trabajo a medio tiempo o mantener a toda una familia.



¿SABE LO QUE QUIERE HACER?

Si aún no lo sabe, revise las próximas páginas y busque inspiración. Durante este ejercicio, no piense en el dinero. Piense en qué tipo de empresa agrícola disfrutaría. Más adelante en esta guía habrá muchas oportunidades para pensar en el aspecto financiero.

Producción de productos básicos (commodities)

Estos son los productos agrícolas típicos que crecen bien en su región. La buena noticia es que normalmente hay mucho apoyo técnico para estos sistemas de producción. Sin embargo, los márgenes de ganancia suelen ser pequeños, lo que lleva a fincas más grandes y mayores costos iniciales.

Aun así, existen oportunidades dentro de la producción de commodities agrícolas. Investigue cuáles son los productos principales que se cultivan en su zona. Una fuente útil de información es el Servicio Nacional de Estadísticas Agrícolas (NASS) en nass.usda.gov, donde puedes encontrar estadísticas por condado sobre casi cualquier cultivo.

Productos agrícolas “alternativos” y “especializados”

Si la producción de commodities no es lo suyo, tal vez le interese más un producto agrícola “alternativo”, es decir, una alternativa a la producción convencional. La siguiente lista fue recopilada por el programa Cornell Farming Alternatives. No es una lista completa, pero tal vez encuentre algo que despierte su interés.

PRODUCTOS BIOTECNOLÓGICOS Y PARA USO CIENTÍFICO

- Animales criados para uso médico
- Animales criados para obtener productos médicos
- Hierbas cultivadas para uso medicinal
- Hierbas cultivadas para obtener productos médicos

CULTIVOS DE CAMPO

- Frijoles aduki
- Grano de amaranto para alimento humano y forraje
- Cebada sin cáscara, cerosa
- Semillas para aves (girasol, mijo, alpiste, etc.)
- Alforfón
- Canola para aceite
- Consuelda (comfrey)
- Botanas a base de maíz
- Crambe
- Guisantes de campo (para alimentación humana y animal)
- Harinas frescas o molidas en piedra, granos de zonas áridas
- Cultivos energéticos (para generación de etanol, etc.)
- Garbanzo

- 
- Maíz indio, en miniatura o de tamaño regular
 - Kenaf
 - Lentejas
 - Lupinos dulces (como grano comercial y forraje)
 - Cebada para malteado
 - Médicas (plantas forrajeras tipo trébol)
 - Mostaza
 - Granos de todo tipo cultivados orgánicamente
 - Palomitas de maíz, blancas y de colores
 - Producción de semillas
 - Soya para natto
 - Soya para consumo humano
 - Soya procesada para tofu, tempeh y otros alimentos
 - Girasol para aceite y alimento para aves
 - Producción de semillas con valor agregado (Semilla Registrada y Certificada)
 - Arroz silvestre

PECES Y ANIMALES DE CAZA

- Beefalo (híbrido de búfalo y res)
- Búfalo (bisonte americano)
- Cría de ciervos
- Ciervos gamo, ciervo rojo, venado cola blanca
- Elk (Wapití)
- Carnada para peces: lombrices, pececillos
- Fincas cinegéticas para turistas
- Gallina de Guinea
- Pato silvestre (mallard) para carne
- Pavos reales para plumas
- Cría de faisanes para repoblación y carne
- Conejos para carne
- Conejos angora para obtención de pelo
- Salmón, trucha

FRUTAS

- Manzanas, puré de manzana
- Productos de bayas: mermeladas, jaleas, vinos, jugos, rellenos para pay
- Zarzamoras
- Arándanos (cultivados de arbusto alto y silvestres de arbusto bajo)
- Sidra
- Arándanos rojos, grosellas, frutas secas
- Sauco, vino de sauco
- Jugos de uva blanca y rosada, frescos
- Grosellas espinosas
- Relleno para pay de uva
- Mermeladas y jaleas caseras
- Jugos de bayas mixtas
- Melones
- Productos de autocosecha (pick-your-own)
- Frambuesas: rojas, negras, moradas y amarillas
- Frambuesas cubiertas de chocolate
- Productos de ruibarbo
- Fresas de tipo día neutro
- Uvas de mesa, con y sin semillas
- Uvas para vino, para el mercado de elaboración casera

PRODUCTOS FORESTALES

- Leña de manzano
- Árboles de Navidad
- Leña
- Muebles (sillas de exterior, mesas de picnic)
- Nueces
- Madera para aserradero
- Recolección de semillas de árboles
- Juguetes de madera

HORTICULTURA / VIVEROS

- Flores anuales vendidas en macetas
- Flores secas, cultivadas y silvestres
- Flores de corte cultivadas en campo
- Crisantemos cultivados en campo
- Producción en invernadero
- Plantas aromáticas para trasplante
- Hierbas con fines culinarios
- Hierbas para popurrí y arreglos secos
- Arbustos ornamentales y flores perennes
- Plantas para trasplante y árboles frutales criados orgánicamente
- Anuales en maceta
- Plantas para trasplante especializadas
- Producción de trasplantes de hortalizas y plantas de cama
- Flores silvestres y semillas.

- Elk (wapití), procesamiento de carne, cecina
- Zorros rojos, plateados y azules
- Cabras para leche (fresca y quesos) y carne
- Cabras Angora para pelo
- Miel y productos de cera de abeja
- Caballos para paseos, crianza de caballos de tiro, caballos miniatura y exóticos
- Llamas para carga, pelo y mascotas
- Visones
- Mulas, burros
- Conejos para carne y uso en laboratorio
- Conejos Angora para pelo
- Ovejas para carne (cordero y carnero), lana, leche (para quesos)
- Lana de oveja para el mercado de hilado artesanal
- Productos de cuero con piel de oveja
- Ternera, convencional y con certificación “FACT”

GANADO Y ANIMALES

- Carne de res, convencional y orgánica
- Búfalo
- Burros miniatura

AVES DE CORRAL

- Balut (huevo de pato parcialmente incubado)
- Huevos de gallina parcialmente desarrollados para mercados orientales
- Pollo procesado en hamburguesas para mercados mayoristas
- Pato para carne
- Patos para foie gras (hígado graso)
- Aves de corral de libre pastoreo de todo tipo
- Gansos
- Aves de corral de todo tipo criadas orgánicamente
- Pavo, fresco, congelado o cocido

SERVICIOS Y RECREACIÓN

- Tienda de antigüedades
- Bailes en granero
- Posada estilo “bed and breakfast”
- Almacenamiento de botes
- Campamento
- Guardería infantil en entorno rural
- Cocina de campo (tipo chuck wagon)

- Compostaje de residuos municipales
- Dulces y velas
- Agricultura de entretenimiento
- Agricultura por suscripción (cajas CSA)
- Artesanías
- Restauración de antigüedades
- Trabajo personalizado con maquinaria
- Siembra y cuidado personalizado de macetas y jardineras
- Siembra y cuidado personalizado de huertos
- Matanza personalizada
- Cuidado temporal de fincas (farm sitting)
- Tiendas de regalos
- Guías para caza, pesca y caminatas en la naturaleza
- Conferencias sobre hierbas y jardinería en la finca
- Museo de equipo agrícola antiguo en finca activa
- Hotel para mascotas, grandes y pequeñas.
- Zoológico de contacto
- Servicios religiosos en la finca (como misas al amanecer en Pascua, bodas)



- Restaurante
- Distribuidor de semillas e insumos
- Paseos en trineo con caballos de tiro
- Reparación de motores pequeños
- Taxidermia (mamíferos y aves)
- Tours para el público, escuelas, excursiones en autobús por finca, bodega, etc.
- Paseos a caballo
- Vacaciones en la granja
- Caravanas en carreta (wagon trains)

- Maíz miniatura
- Ajo
- Calabazas ornamentales (gourds)
- Vegetales gourmet
- Rábano picante (horseradish)
- Cultivos hidropónicos fuera de temporada
- Maíz indio, tipo regular, tipo fresa y mini multicolor
- Hongos, como champiñones comunes (*Agaricus bisporus*), shiitake, etc.
- Cebollas (diversificación: cebollines, chalotes, cebolla dulce, temprana)
- Vegetales orgánicos de todo tipo
- Vegetales orientales
- Pimientos, verdes y variedades especiales (morado, picante, etc.)
- Calabazas (pumpkins)
- Betabeles (remolachas rojas)
- Brotos (de alfalfa, frijol, etc.)
- Calabacitas / zapallos (squash)
- Elote / maíz dulce (sweet corn)
- Camote (sweet potatoes)
- Tomates, especialmente los pequeños tipos amarillos

HORTALIZAS / VEGETALES

- Espárragos
- Vegetales baby
- Repollo
- Zanahorias
- Apio
- Crucíferas (brócoli, coliflor, coles de Bruselas, colinabo)
-



¿Y SI MI IDEA NO ESTÁ EN LA LISTA?

¡No hay razón para desanimarse! De hecho, ¡debería sentirse motivado! Puede que haya pensado en algo nuevo o mejorado que nadie más está produciendo actualmente.



USO DE UNA LISTA DE VERIFICACIÓN PREVIA A LA PLANIFICACIÓN

Reducir sus opciones de negocio puede ser complicado, especialmente si tiene muchas ideas. La siguiente lista de verificación le ayudará a descartar aquellas ideas que no son tan buenas, haciéndose preguntas clave.

1. Responda todas las preguntas de la lista de verificación para cada idea de negocio. Por ahora, solo necesita una o dos frases para describir cada respuesta.
2. Califique sus respuestas para cada una de las preguntas en una escala del 1 al 3, siendo 1 = "poco probable" o "poco pensado" o "ni pensarlo", y 3 = "muy probable"

o "completamente pensado". Una respuesta con 2 indica algo intermedio.

3. Revise su lista de verificación con su familia, amigos y asesores de confianza. Pídale que califiquen sus ideas con la misma lista. Asegúrese de recibir opiniones honestas.
4. Compare su lista de verificación con las respuestas recopiladas de otros. ¿Son similares o drásticamente diferentes? La idea de iniciar su propio negocio puede venir acompañada de muchas emociones positivas. No deje que sus deseos lo cieguen al punto de no pensar lógicamente sobre su idea de negocio.
5. Sume sus calificaciones. ¿Terminó con un puntaje total menor a 25? ¿Tuvo muchas respuestas con calificación 2? ¿Cómo puede mejorar su idea de negocio?

LISTA DE VERIFICACIÓN PREVIA AL PLAN DE NEGOCIO

Use un lápiz, ya que probablemente cambie sus respuestas y calificaciones con frecuencia. Llene esta lista de verificación para cada una de tus ideas de negocio, siguiendo el procedimiento explicado anteriormente, y observe cómo se califica a usted mismo.

Si necesita ayuda para responder alguna de las preguntas, consulte el capítulo correspondiente en esta guía de trabajo.

LISTA DE VERIFICACIÓN PREVIA AL PLAN DE NEGOCIO	Para Ayuda Lea	Tu Calificación
¿Es algo que me gusta hacer? (¿Y tengo la experiencia necesaria?)	Cap 1	
¿Cuánto tiempo voy a dedicarle? (¿Tiempo parcial, tiempo completo o hobby?)	Cap 1	
¿Cuánto dinero quiero ganar? (¿Complementar o proporcionar ingresos completos?)	Cap 1	
¿Quién va a comprar mi producto y dónde viven? (¿A quién va dirigido el cliente?)	Cap 2	
¿Cuánto pagarán las personas por mi producto? (¿Qué precio recibiré?)	Cap 2	
¿Cómo voy a vender mi producto al cliente? (Métodos de distribución y promoción)	Cap 2	
¿Cómo voy a producirlo? (Requisitos de equipo e instalaciones)	Cap 3	
¿Dónde voy a producirlo? (Características del terreno)	Cap 3	
¿Cuánto costará iniciar y operar? (Costos de capital y costos fijos)	Cap 4	
¿Generaré una ganancia sostenible con este negocio? (Costos operativos y márgenes)	Cap 5	
Puntuación Total		

EJEMPLO: LA CARAVANA DE LAS ESPECIAS

Tuve una idea de negocio cuando vivía en Columbus, Ohio. El negocio consistía en comprar grandes volúmenes de especias y volver a empaquetarlas en cantidades más pequeñas, cobrando un precio más alto. La tienda estaría en un centro comercial en un vecindario donde vivían muchos clientes del tipo "foodie" (amantes de la comida).

Aunque no llené una lista de verificación previa al negocio, hice algo similar. Primero me hice estas mismas preguntas y anoté las áreas donde mi plan era más débil: costos de inicio, costos operativos y la cantidad que podría cobrar por las especias empaquetadas nuevamente. Sentí que después de un análisis cuidadoso, podría superar estos obstáculos.

LISTA DE VERIFICACIÓN PREVIA AL NEGOCIO PARA “LA CARAVANA DE LAS ESPECIAS”

LISTA DE VERIFICACIÓN PREVIA AL PLAN DE NEGOCIO	Para Ayuda Lea	Tu Calificación
¿Es algo que me gusta hacer? (¿Y tengo la experiencia necesaria?) Sí, solía tener un trabajo probando especias en una planta de procesamiento de alimentos	Cap 1	3
¿Cuánto tiempo voy a dedicarle? (¿Tiempo parcial, tiempo completo o hobby?) Me gustaría que este emprendimiento fuera un trabajo a tiempo completo	Cap 1	2
¿Cuánto dinero quiero ganar? (¿Complementar o proporcionar ingresos completos?) Me gustaría que este emprendimiento cubriera todas las necesidades de mi familia	Cap 1	2
¿Quién va a comprar mi producto y dónde viven? (¿A quién va dirigido el cliente?) Clientes en Columbus, Ohio, que disfrutan cocinar y desean especias de mejor calidad.	Cap 2	3
¿Cuánto pagarán las personas por mi producto? (¿Qué precio recibiré?) Espero que los consumidores paguen \$2 por 1 onza de especias/mezclas de especias.	Cap 2	2
¿Cómo voy a vender mi producto al cliente? (Métodos de distribución y promoción) Voy a abrir una tienda en un centro comercial en un vecindario de clase alta.	Cap 2	2
¿Cómo voy a producirlo? (Requisitos de equipo e instalaciones) Comprar grandes volúmenes de especias y volver a empaquetarlas	Cap 3	3
¿Dónde voy a producirlo? (Características del terreno) No aplica. No voy a producir ninguna de las especias yomismo	Cap 3	3
¿Cuánto costará iniciar y operar? (Costos de capital y costos fijos) No estoy seguro. No puede ser tan caro, ¿verdad?	Cap 4	1
¿Generaré una ganancia sostenible con este negocio? (Costos operativos y márgenes) Compro las especias crudas a \$1 por onza, ¡eso es un 100% de margen, suena genial, ¿verdad?!	Cap 5	1
Puntuación Total		22



¿Qué Fue lo Que Realmente Hundió Esta Idea de Negocio?

No fue hasta que le comenté mi idea de negocio a mi hermano que encontré una falla real en mi plan.

Cuando le pregunté si él compraría en esa tienda, simplemente dijo: "Claro, iría al menos... una o dos veces al año."

Mi hermano señaló que, aunque la idea de negocio posiblemente era viable, ¡la cantidad de clientes que tendría que ir a la tienda tendría que ser inmensa!

Si los clientes recurrentes solo iban una o dos veces al año, tendría que ser uno de los únicos proveedores de especias en toda el área para generar suficiente tráfico de clientes y mantener mi tienda en funcionamiento.

LECCIONES APRENDIDAS

Al examinar las ideas de negocio desde el principio con herramientas como listas de verificación, puede perfeccionar su concepto y evitar avanzar demasiado rápido con un plan que no sea sostenible.

USANDO EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO

Al igual que la lista de verificación previa a la planificación, el Business Model Canvas (Guía del Modelo de Negocio) le permite presentar su idea de negocio de una manera que pueda ser evaluada críticamente. En muchos sentidos, la guía proporciona un resumen visual de su idea y funciona como una visión general ejecutiva.

La guía del modelo de negocio se enfoca en cuatro áreas principales del diseño empresarial: infraestructura, propuesta de valor, clientes y finanzas. Las preguntas clave correspondientes a cada bloque de la guía lo encaminan a través de su idea de emprendimiento.

En la siguiente página encontrará una guía en blanco. A continuación, se describe cada uno de los bloques de la guía y las preguntas que ese bloque debe responder. Las respuestas a estas preguntas se irán haciendo más claras a medida que avance con esta guía.

Siempre puede regresar a esta guía y mejorar sus respuestas. ¡De hecho, esa es la idea! Siga afinando su concepto con retroalimentación de otras personas.





Segmentos de Clientes: Describa su mercado objetivo – ¿Qué clientes generarán la mayor cantidad de ventas?

Relación con los Clientes: ¿Cuáles son las expectativas de los clientes en estos mercados objetivo? ¿Cómo estableceremos y mantendremos esta relación?

Canales: ¿Qué canales (venta al por menor, mayorista, internet, etc.) utilizaremos para llegar al cliente objetivo?

Propuesta de Valor: ¿Qué necesidad está satisfaciendo a su cliente? ¿Qué dolor está aliviando o qué beneficio está creando? En otras palabras, este es su producto o servicio.

Fuentes de Ingresos: ¿Cuáles son las principales fuentes de ingreso y cómo pagará el cliente por este valor?

Socios Clave: Proveedores clave, socios comerciales, distribuidores, etc. ¿Quiénes son estos socios clave y qué actividades realizan?

Actividades Clave: ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?

Recursos Clave: ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?



Estructura de Costos: ¿Cuáles son los principales costos involucrados en su modelo de negocio?

Llene la guía del modelo de negocio que se muestra a continuación. Se incluyen tres ejemplos:

El primer ejemplo es Spice Caravan antes de los ajustes, el segundo muestra a Spice Caravan después de incorporar la retroalimentación, y el tercero es Finger Lakes Fruit Juice.