



Profundiza más

Recurso de Profundización

Clase 10

Caso de estudio: Asociación de Productores de Cacao ‘Guayacán Unido’ (Manabí, Ecuador)

La Asociación de Productores de Cacao ‘Guayacán Unido’, ubicada en Manabí, decidió emprender en la fase de industrialización, lanzando su primer producto: pasta de Cacao 100 % puro para la venta a clientes minoristas. Su hipótesis inicial era que el consumidor final valoraría la pureza del producto y lo adquiriría directamente.

Crear (MVP): se elaboró una presentación simple (MVP) del producto en bolsas de 500 g con un etiquetado básico. Se invirtió un capital mínimo para la producción inicial.

Medir: tras seis meses de ventas, en ferias y pequeños locales, la asociación observó métricas de desempeño muy bajas:

- **Bajas ventas:** el volumen de ventas a minoristas fue insuficiente para cubrir los costos de operación.
- **Feedback del cliente:** los clientes finales indicaron que el producto era “muy amargo”, “difícil de usar” y que el precio por 500 g era alto en comparación con otras opciones procesadas. La mayoría buscaba un producto listo para consumir o una opción más dulce.

Aprender (pivotar): el aprendizaje validado indicó que la hipótesis de que el consumidor minorista demandaría y pagaría un alto precio por la pasta 100 % pura era falsa. El mercado B2C (minorista) no estaba dispuesto a pagar por ese nivel de pureza y requería un producto con mayor valor agregado.

Pivote: la asociación decidió pivotar su estrategia de negocio. Dejaron de enfocarse en el cliente minorista con pasta 100 % y decidieron centrarse en el mercado B2B (mayorista), vendiendo la pasta 100 % pura como materia prima a chocolaterías artesanales y reposterías especializadas, que sí valoraban la pureza. Adicionalmente, crearon un nuevo MVP con valor agregado para el minorista: Pequeñas barras de chocolate negro con el 70 % de cacao y estevia, buscando un equilibrio entre pureza, sabor y precio. Este cambio de segmento de mercado y de producto (de materia prima a producto final) les permitió alinear su oferta con una demanda real y viable.



Profundiza más

Preguntas para resolver del caso de estudio

1. **Validación del problema:** la asociación creyó que los clientes minoristas querían pasta de cacao 100 % pura. ¿Qué *feedback* de los clientes (el aprendizaje validado) demostró que esta idea era un error?
2. **El pivote:** la asociación cambió su enfoque de vender pasta 100 % al consumidor a vender materia prima a chocolaterías y barras de chocolate 70 % al consumidor. Describa brevemente cómo este doble cambio corrige las fallas de la estrategia inicial.
3. **Métricas clave:** después del cambio de enfoque, ¿qué métrica financiera es más importante para saber si la nueva estrategia está funcionando: la cantidad total de clientes nuevos o la ganancia neta por cada saco de materia prima vendido? Explique por qué.