



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2017 - JUNIO 2017

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Consolidación y escalamiento de la red de distribución Inclusiva MANU

Nro. Proyecto: CR-M1026 - Proyecto No.: ATN/ME-15527-CR

Propósito: Generación de oportunidades de negocio para mujeres pobres mediante la consolidación y expansión de Red MANU en comunidades pobres urbanas y rurales de Costa Rica

País Administrador
COSTA RICA

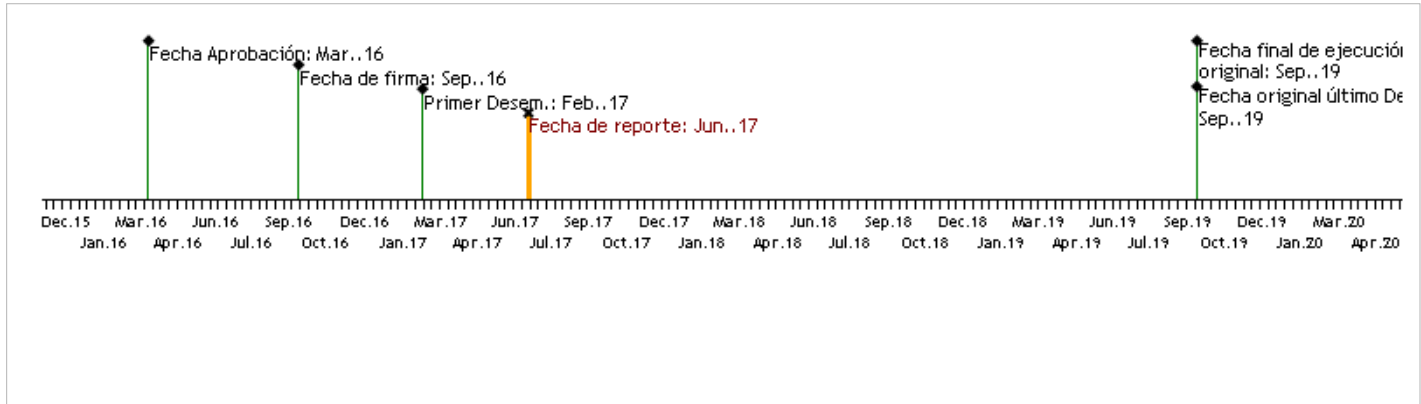
País Beneficiario
COSTA RICA

Agencia Ejecutora: NUTRIVIDA

Líder equipo de diseño: BETSY MURRAY

Líder equipo de supervisión: BETSY MURRAY

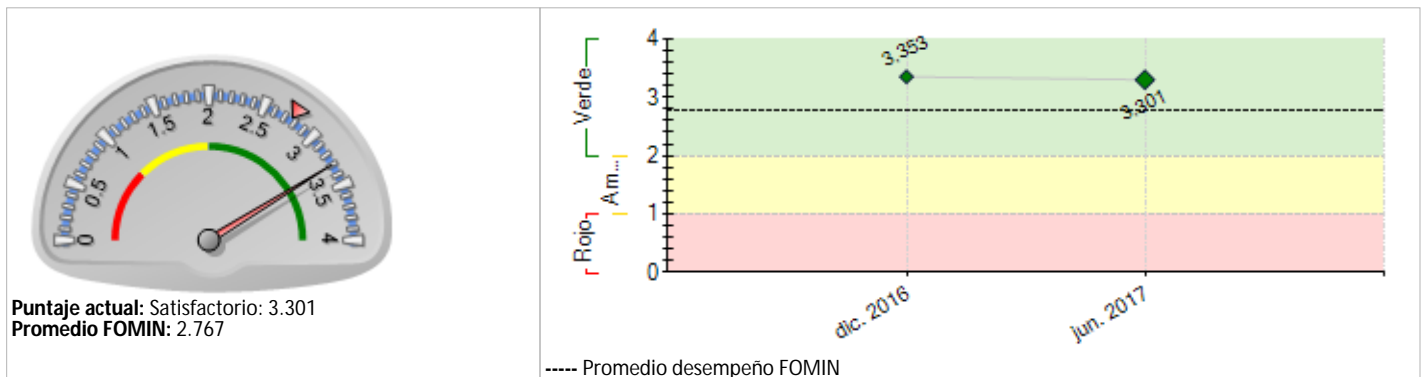
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



RIESGOS EXTERNOS

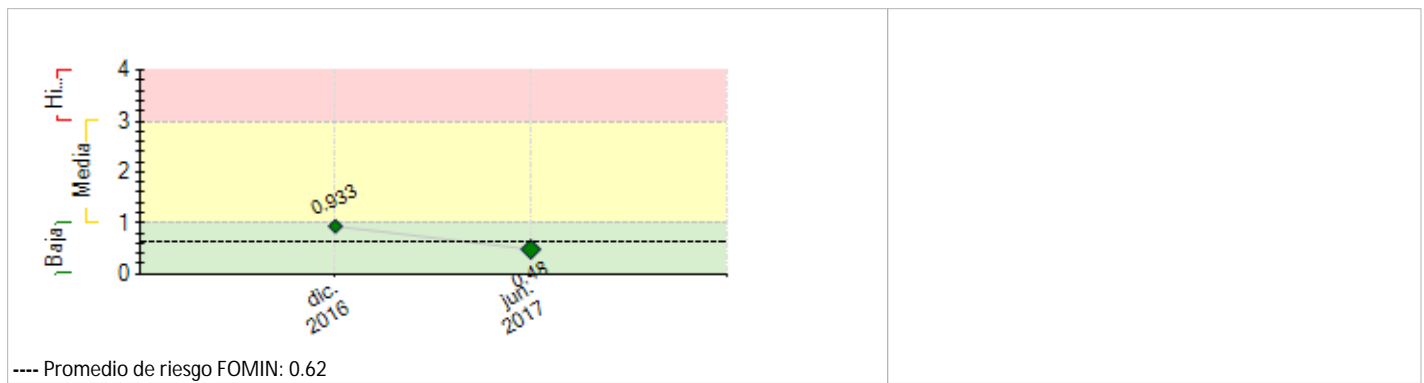
CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Riesgo

Administración Financiera: Media

Adquisiciones: Baja

Capacidad Técnica: Baja



SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Resultados operativos: Firma de convenio entre FOMIN y Nutrivida; Creación del presupuesto y plan de adquisiciones; licitación para contratación de consultores; Creación de cuentas bancarias para depósito de fondos; asignación de representantes autorizados; Solicitud de primer desembolso por \$96.000 (FOMIN y CITI) y creación del plan anual, reclutamiento y selección de coordinadora Red MANU; contratación de consultor elegido; compra de equipo técnico para capacitaciones y plan piloto (Computadora, lona, parlantes, proyector). **Resultados propósito:** Benchmark en República Dominicana de red "Club Barrio" de Nestlé; Propuesta de plan piloto; posicionamiento de marca Nutrivida (\$110K en 2016 y \$39K 2017 en efectivo); inicio de negociaciones para nuevas alianzas y reclutamiento de mujeres para el plan piloto; Logística para arrancar plan piloto en agosto 2017; creación de portafolio de productos para plan piloto y listas de precios. **Atraso** en puesta en marcha de consultoría debido a requisitos para ser proveedores de la compañía, se inició bajo cumplimiento. Salario de coordinadora se carga a Nutrivida y dinero se le reintegra con fondos CITI. **Riesgo:** financiamiento de señoras en red. Se gestionarán alianzas con otras empresas. **Altamente optimistas** en cumplimiento objetivos: se iniciará con el plan piloto en agosto, marcará la pauta sobre el futuro del modelo y ajustes necesarios. **Acciones críticas:** buscar aliados de financiamiento; acompañamiento consultores durante plan piloto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Este primer semestre se ha dedicado a estructurar la ejecución del proyecto, esencial para esta etapa.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

1. a) Creación de cronograma, finalización de benchmark y creación de propuesta de plan piloto de parte de los consultores que incluye modelo estilo piramidal, perfil de las micro-distribuidoras y mujeres MANU, reclutamiento, capacitación, modelo de ventas, financiamiento e incentivos. b) Contratación de coordinadora de la red completando acciones como: liderar proceso de consultoría, gestionar alianzas, reclutamiento mujeres piloto, creación portafolio productos, etc. c) Posicionamiento de marca Nutrivida, invirtiendo \$39K en efectivo por parte de la empresa en diseño de artes y pauta de campaña en traseras de buses (abril-mayo) y radio (marzo-mayo). Además "jornadas de nutrición" con degustación plato servido en puntos de venta. d) Compra de equipo de cómputo, lona, parlantes y proyector para capacitaciones. e) Preparación del plan piloto para iniciar en agosto 2017.

2. Atraso en inicio de consultoría debido a cumplimiento de requisitos para ser proveedores de FIFCO. Búsqueda de aliados para financiamiento de las mujeres: se están iniciando negociaciones con Grameen Bank y Fundación Mujer. La creación del portafolio con productos FIFCO y precios para iniciar el piloto.

3. Acciones críticas 2do semestre: inicio de plan piloto, hackathon, video institucional, inversión de posicionamiento de marca, cotización de solución tecnológica, creación de línea base con proveedor, supervisión de la red, consultoría expansión, fortalecimiento red y estructura de soporte, mentoría.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El primer semestre ha sido dedicado al análisis del modelo de Nutrivida y propuesta para su mejora. El modelo sigue con retos significativos y el piloto será de muy pequeña escala para determinar su viabilidad con los puntos de mejora y los procesos de capacitación requeridas.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores		Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
Fin: Contribuir al incremento de los ingresos de mujeres pobres jefes de familia de comunidades urbanas y rurales de Costa Rica.	I.1	Número de microdistribuidoras que siguen siendo parte de la Red MANU después de dos años de iniciada la operación de sus micronegocios (CRF 310201)	0			300	0	
			Sep. 2016			Mar. 2019		
	I.2	Número de microdistribuidoras que incrementan ingresos anuales por las ventas de productos Nutrivida en un 15% o más luego del su primer año de operaciones (CRF 330100)	0	100	200	400	0	
			Sep. 2016	Mar. 2018	Sep. 2018	Mar. 2019		
Propósito: Generación de oportunidades de negocio para mujeres pobres mediante la consolidación y expansión de Red MANU en comunidades pobres urbanas y rurales de Costa Rica	R.1	Número de negocios de microdistribución establecidos por las mujeres que se incorporan a la Red MANU (CRF 230300).	0	100	250	400	600	0
	R.2	Porcentaje de retención de las microdistribuidoras en la Red.	Sep. 2016	Sep. 2017	Mar. 2018	Sep. 2018	Mar. 2019	
			0	50			65	0
R.3	Número de microdistribuidoras con acceso a crédito u otro producto financiero (CRF 230500).	Sep. 2016	Sep. 2018			Mar. 2019		
		0	60	120	250	400	0	
		Sep. 2016	Sep. 2017	Mar. 2018	Sep. 2018	Mar. 2019		
Componente 1: Adaptación del modelo	C1.I1	Modelo de distribución de la Red MANU ajustado para su	0			1		

Red MANU para su expansión. Peso: 16% Clasificación: Satisfactorio		consolidación y escalamiento								Sep. 2017		
	C1.12	Plan de beneficios e Incentivos para mejorar el bienestar de las microdistribuidoras e incrementar su retención	0							1		
	C1.13	Portafolio de productos definido en base a las deficiencias nutricionales y a la demanda de las comunidades	0							1		
	C1.14	Alianzas constituidas para mejorar la eficiencia y efectividad del modelo Red MANU	0							2		
										Sep. 2017		
Componente 2: Diseño e implementación de la estrategia para posicionamiento de la Red MANU y sus productos Peso: 39% Clasificación: Satisfactorio	C2.11	Estudio de Mercado	0							1		
	C2.12	Campana de Medios para posicionar la marca, los productos y la Red	0							1	1	Finalizado
										Mar. 2017	Ago. 2016	
Componente 3: Consolidación del modelo Red MANU Peso: 33% Clasificación: Satisfactorio	C3.11	Plan de Expansión de Red MANU	0							1		
	C3.12	Número de mujeres capacitadas para gestionar en forma exitosa sus micronegocios.	0	200	400	600	800					
			Sep. 2016	Sep. 2017	Mar. 2018	Sep. 2018	Mar. 2019					
	C3.13	Número de familias con acceso a productos de Nutrivida a través de la Red MANU	0	2500	6200	10000	14000					
			Sep. 2016	Sep. 2017	Mar. 2018	Sep. 2018	Mar. 2019					
	C3.14	Volumen de ventas a través de la Red	0	138000	332000		498000					
				Mar. 2018	Sep. 2018	Mar. 2019						
Componente 4: Gestión de conocimiento y comunicación estratégica Peso: 12% Clasificación: Satisfactorio	C4.11	Estudio de Caso de Red MANU	0							1		
										Mar. 2019		
	C4.12	Audiovisuales Red MANU	0	1						2		
				Sep. 2018			Mar. 2019					
C4.13	Número de instituciones con acceso a productos de conocimiento (caso de estudio, reportes laboratorios SCALA) del proyecto (CRF 150100)	0				50				Mar. 2019		
C4.14	Número de eventos de presentación del proyecto	0	2	3		5						
			Mar. 2018	Sep. 2018		Mar. 2019						

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H2 Condiciones previas	1	Mar. 2017	1	Feb. 2017	Logrado
H1 [*] Modelo Red MANU ajustado para el piloto	1	Jun. 2017	1	Abr. 2017	Logrado
H2 [*] Evento de Capacitación Red MANU Piloto	1	Sep. 2017			
H3 Implementación Piloto Software	1	Dic. 2017			
H4 Audiovisual	1	Dic. 2017			
H5 Estudio de Caso	1	Jun. 2018			
H6 Conferencia Red MANU	1	Sep. 2018			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**[No se reportaron factores para este periodo]****SECCIÓN 4: RIESGOS****RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. La demanda/ volúmenes de ventas de los productos no genera el nivel de ingresos esperados por las microdistribuidoras y el financiamiento de los costos operativos del modelo.	Media	El proyecto prevé varias acciones de promoción del modelo, entre estas, Nutrivida apalancará muchas de sus acciones en el reconocimiento de marca de FIFCO, atando muchas de sus estrategias de mercadeo a este reconocimiento.	Project Guest
2. Insuficientes incentivos para retener a las microdistribuidoras incorporadas a la Red	Media	El proyecto creará rutas de distribución y diseñará estrategias de incentivos con la participación de las microdistribuidoras, además de la capacitación especializada prevista para el fortalecimiento de la red	Project Guest
3. El canal Red MANU no se consolida como canal efectivo para llevar los productos a comunidades de bajos recursos	Media	Las microdistribuidoras actúan como agentes de información nutricional. Se espera que al ofrecer sus productos en sus comunidades, tengan una mayor aceptación, apoyando el crecimiento del canal.	Project Guest
4. Dificultad de consolidar alianzas ganar-ganar con instituciones con el perfil requerido para escalar la Red y sus beneficios en forma sostenible.	Baja	Nutrivida ha logrado adelantar alianzas con diferentes instituciones como gobierno, grandes distribuidores y canales institucionales, el proyecto brindará recursos para la generación de espacios que apoyen la creación de alianzas.	Project Guest
5. La campaña de medios no contribuye a generar los niveles de ventas de los productos a través de la Red MANU	Baja	El proyecto prevé el despliegue de diversas formas de publicidad, entre las cuales el boca a boca de parte de las microdistribuidoras es el que aspira a generar un mayor impacto.	Project Guest

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 6 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0**SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD**

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Para la sostenibilidad del proyecto se está ampliando el portafolio de productos que las señoras podrán vender incluyendo los productos de FIFCO. Se continuará con el proceso de mercadeo para dar a conocer la marca Nutrivida en las comunidades vulnerables. Además de tener a FIFCO como aliados, se continuará la gestión de aliados con otras organizaciones para asegurar la sostenibilidad del proyecto. Se seguirá con la gestión para tener el apoyo multidisciplinario de FIFCO (departamento legal, financiero, logística, capacitación). Estamos buscando alianzas en el crédito o financiamiento a las señoras de la red.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. La velocidad en la que se quería implementar la primer etapa del proyecto tuvo que reducirse debido a que Nutrivida sigue y aplica las mismas políticas de FIFCO en cuanto a nuevos proveedores, requerimientos legales, etc. Por lo tanto hubo algunos atrasos en la implementación de ciertos componentes del plan que se trabajarán en el segundo semestre 2017.	Design	Monge, Sofia
2. En los pedidos que las mujeres de la red hagan, deben incluir producto Nutrivida como parte de los requisitos.	Design	Monge, Sofia
3. Vimos que al tener un portafolio tan reducido (únicamente con el producto Nutrivida), no es factible meterse al mercado a través de la red, por lo tanto, estamos expandiendo el portafolio incluyendo los productos FIFCO para que sea más atractivo para las vendedoras.	Design	Monge, Sofia
4. La creación del nuevo modelo un proceso complejo que se diferencia en muchos aspectos de una distribución a través de canales tradicionales como supermercados, canal abierto o institucional.	Design	Monge, Sofia
5. Poder obtener información de otros modelos exitosos de la región nos ha permitido rescatar aprendizajes para el diseño del nuevo modelo de la Red Manu arriba indicados.	Design	Monge, Sofia