



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2017 - DICIEMBRE 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

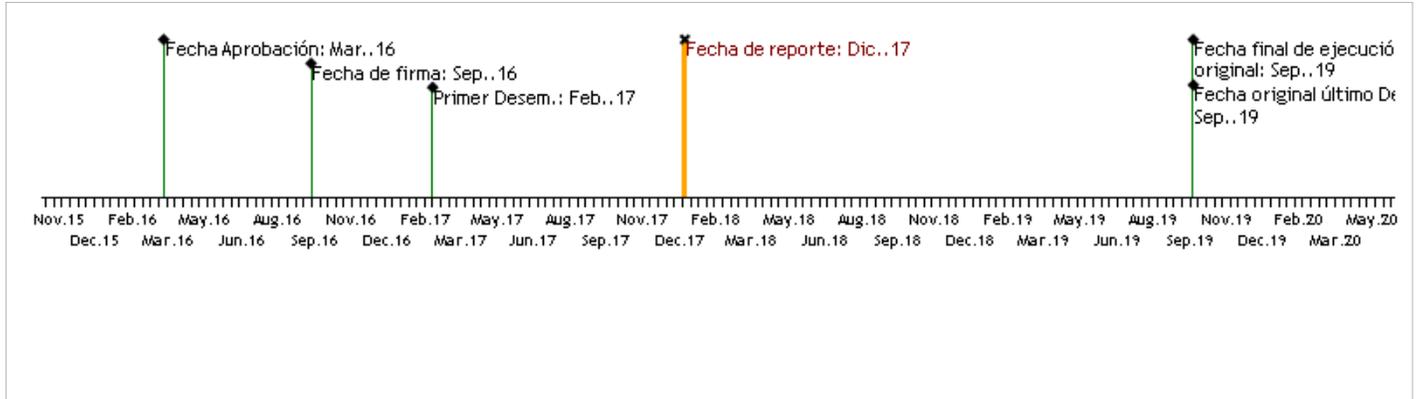
**País Administrador**  
COSTA RICA

**País Beneficiario**  
COSTA RICA

**Agencia Ejecutora:** NUTRIVIDA

**Líder equipo de diseño:** BETSY MURRAY  
**Líder equipo de supervisión:** CÉSAR BUENADICHA

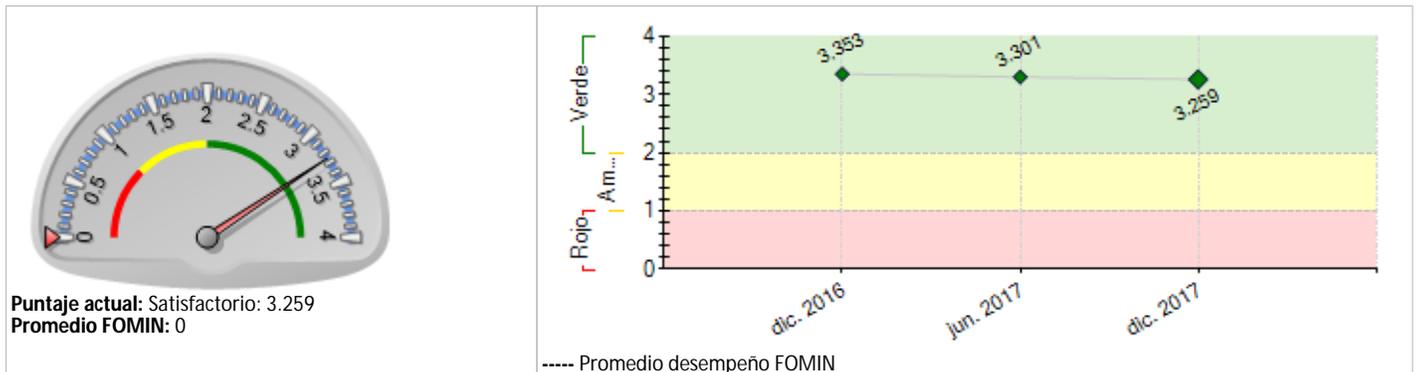
### CICLO DEL PROYECTO



### RECURSOS



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



### RIESGOS EXTERNOS

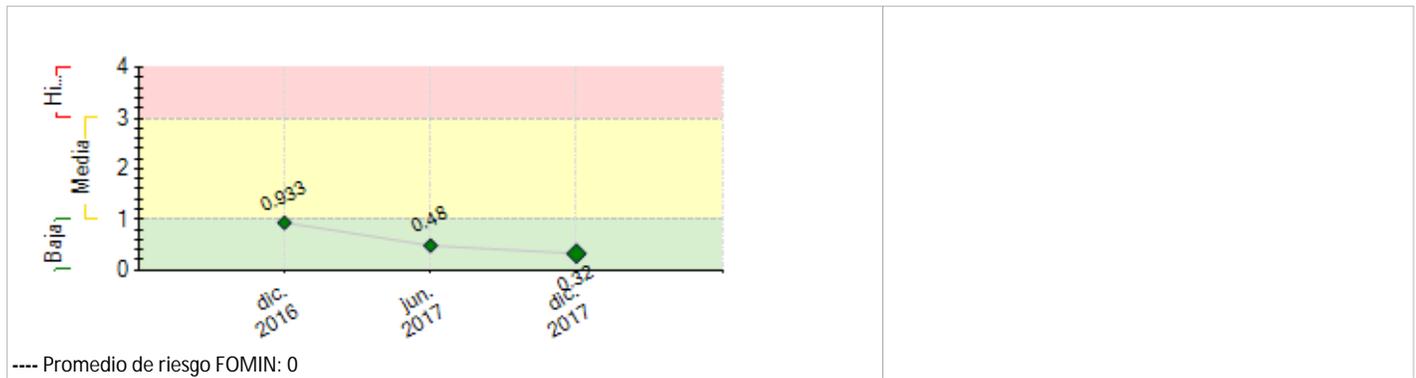
### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

**Riesgo**

**Administración Financiera:** Media

**Adquisiciones:** Baja

**Capacidad Técnica:** Baja



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

### Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

1. Firma convenio, primer desembolso, 83% consultoría lista, benchmark República Dominicana, 1 año de coordinadora Red, reclutamiento soporte coordinadora para marzo 2018, Hackathon completado, inicio de creación app, 40 mujeres en plan piloto, ajustes al modelo de red, ajustes al portafolio de productos que venden y precios, compra de equipo, creación toolkit capacitación, estudio Línea Base completado, \$177K cash en posicionamiento marca Nutrivida, actualización gerente financiero, actualización plan de adquisiciones, alianza Fundación Mujer espacios para reclutar mujeres.

2. Atrasos/dificultades: pulperías amenaza para mujeres por competencia de precios y miedo a endeudamiento. Soluciones: Nutrivida con stock de productos FIFCO a la mano para satisfacer rápida demanda de Red o dar producto en consignación y facturar sólo lo vendido. Tener presupuesto de morosidad.

3. Riesgos: continuar con guerra de precios, atrasos en los pagos, financiamiento de señoras. Seguir buscando aliados, capacitarlas sobre uso dinero, seguir mejorando condiciones de precios.

4. Altamente optimistas en cuanto a escalamiento y moderado en cuanto a velocidad para agilizar operación/logística interna y distribución de productos.

5. Acciones críticas: finalizar consultoría, creación de app, evaluación con Línea base para 2018, seguir buscando aliados financiamiento, aumentar número de mujeres en red y mantener la baja deserción, capacitación a todas las señoras

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

### Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

1. Logros: Ajustes al modelo de la red, inicio del plan piloto con 3 mujeres y ahora 40, ninguna se ha salido y todas han vendido, evento Hackathon y elección de proveedor que desarrolla app, arranque de app, creación de la Línea Base, creación de toolkit de capacitaciones, ejecución de posicionamiento de marca, capacitaciones iniciales y visitas a mujeres. 2. Áreas con dificultades: se detecta amenaza de puntos de venta que ofrece productos FIFCO a mejores o iguales precios que los de las mujeres, plan piloto avanza no con la velocidad deseada por atrasos en logística interna en cuanto a la inscripción de las mujeres como clientes de FIFCO. Miedo al endeudamiento. Respuesta a demanda de mujeres lenta por dependencia de producto FIFCO. Acciones tomadas: revisión de los precios dos veces, se afina proceso para incluirlas como clientes de forma ágil y rápida, se propone que Nutrivida cuente con producto FIFCO en stock o mujeres tengan producto en consignación. Seguir con búsqueda de aliados para financiamiento. 3. Acciones críticas: capacitación de todas las mujeres, tener a 150 mujeres en la red, congreso para lanzamiento de app y motivacional, finalización del app, finalización de consultoría y modelo final, selección persona soporte para coordinadora, 2 videos para capacitaciones, continuar con posicionamiento de marca, licencia de Esencial Costa Rica para productos Nutrivida, creación de fórmulas para 3 nuevos productos Nutrivida, degustaciones y activaciones en comunidades.

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores	Línea de base						Estado
	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Logrado	
Fin:							
Propósito:							
Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado		

**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**

	<b>Nivel</b>	<b>Acción de mitigación</b>	<b>Responsable</b>
1. 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
2. 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
3. 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.	Baja	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
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 periodo]*

**Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:**

Se continuó con campaña compre 1 done 1, para promover la venta de productos Nutrivida a nivel nacional. La red MANU representó el 1,34% de las ventas totales de Nutrivida para el último trimestre 2017. Las 40 mujeres que actualmente están en la red, no han desertado y la tasa de morosidad ha sido cero. Se actualiza el portafolio de productos FIFCO ya que algunos productos no se venden. Se iniciaron las capacitaciones piloto pero se creó el toolkit de capacitaciones para implementar en el 2018 con voluntarios FIFCO, personal Nutrivida y ayuda de externos. Se ajusta logística interna para inscripción de mujeres como clientes de FIFCO, se pretende que sea más ágil y rápida para 2018. Se inician conversaciones con municipalidades para lograr alianzas.

**SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS**

	<b>Relativo a</b>	<b>Autor</b>
1. Las mujeres le temen al endeudamiento. Se pretende validar la opción de que ellas tengan el producto en consignación en sus hogares, para que puedan hacer venta diaria y no sólo preventa. Se facturará según lo vendido.	Design	Robles, Maria Pia
2. El nivel de respuesta a la demanda de las mujeres acerca de los productos FIFCO es más lenta de lo esperado. Se pretende que Nutrivida tenga un stock de productos FIFCO al alcance, para responder rápido a las necesidades de las mujeres.	Implementation	Robles, Maria Pia
3. El proceso de inscripción de las mujeres como clientes FIFCO tarda aproximadamente 22 días. Se inician conversaciones para agilizar el proceso.	Implementation	Robles, Maria Pia
4. No todos los productos FIFCO son vendidos por las mujeres, se hace una revisión de cuáles se pueden eliminar de la lista.	Sustainability	Robles, Maria Pia
5. La estructura de la red se tuvo que hacer más pequeña, en lugar de una micro distribuidora con 10-12 mujeres Manu, se cambió a 7-8 mujeres para hacerlo más manejable.	Design	Robles, Maria Pia