

CONFIDENCIAL
PARA USO INTERNO
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

COSTA RICA

EMPODERAMIENTO DE MUJERES DE ZONAS RURALES Y PERI-
URBANAS DE COSTA RICA A TRAVÉS DE LA CONSOLIDACIÓN DE LA
RED MANU

(CR-M1026/CR-X1017)

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: César Buenadicha (FOMIN/AMC) y Aminta Pérez-Gold (FOMIN/AMC), Co-líderes del proyecto; Betsy Murray (FOMIN/CCR); William Ernest (FOMIN/CCR); Carlos Guiza (FOMIN/AMC); Jessica Olivan (FOMIN/DEU); and Luciane Juliani (GCL/LSO).

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del Banco. Se divulgará y pondrá a disposición del público una vez aprobado.

CONTENIDO

RESUMEN DEL PROYECTO

- I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN
- II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO
- III. COSTOS Y FINANCIAMIENTO
- IV. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
- V. INSTITUCIONES PROPONENTES
- VI. RIESGOS DEL PROYECTO

RESUMEN DE PROYECTO

Empoderamiento de Mujeres de Zonas Rurales y Peri-Urbanas de Costa Rica a través de la consolidación de la Red MANU

(CR-1026/CR-X1017)

En Costa Rica existe una tendencia creciente sostenida durante los últimos años en la proporción de jefatura femenina en los hogares pobres (extremos y no extremos), tanto de áreas urbanas como rurales. De acuerdo a las estimaciones¹, existen actualmente a nivel nacional 131.031 mujeres con la responsabilidad de mantener sus familias. Sin embargo, para estas mujeres es muy difícil lograr insertarse en el mercado de trabajo por disponer de menores oportunidades de capacitación y por la dificultad para delegar el cuidado del hogar, de sus hijos y de las otras personas que conforman su núcleo familiar. Esto las lleva en muchos casos a considerar emprender micro-negocios que difícilmente prosperan por no estar preparadas para gestionarlos en forma rentable, carecer de acceso a financiamiento y no tener conocimiento del mercado.

Por otro lado, la malnutrición² es un problema que está afectando a más del 35% de los hogares de los cantones más pobres de Costa Rica. A fines de contribuir a subsanar los problemas de malnutrición y la falta de oportunidades de negocio para mujeres jefas de hogar, los cuales afectan principalmente a las comunidades más pobres de Costa Rica, Florida Ice & Farm Co (FIFCO)³ constituyó la empresa social Nutrivida, en alianza con el Yunus Business Center, como parte de su estrategia de impacto social. Nutrivida desarrolla⁴ y produce⁵ alimentos fortificados e incluye entre sus canales de distribución a la Red MANU (Mamás pro Nutrición), red de distribución inclusiva conformada por mujeres jefas de hogar quienes se transforman en promotoras de salud, nutrición y bienestar al distribuir los productos y proveer información sobre nutrición en localidades donde los otros canales de Nutrivida (Retail e Institucional) no llegan.

Nutrivida llevó adelante una fase de prueba de Red MANU que permitió validar la potencialidad de Red para crear oportunidades de generación de ingresos para las mujeres jefas de hogar y contribuir a la reducción de la malnutrición en las comunidades pobres. El presente proyecto propone la consolidación de la Red y su expansión inicialmente en Costa Rica y posteriormente en otros países de Centroamérica y Haití. Será financiado a través de la facilidad *“Empoderamiento Económico de poblaciones de bajos ingresos a través de su integración en redes de distribución inclusivas”* - SCALA (RG-M1234).

El proyecto ofrece a SCALA la oportunidad de experimentar, aprender y diseminar el proceso para consolidar y escalar un modelo innovador de distribución inclusiva creado por una empresa social resultado de la estrategia de impacto social de una

¹ Encuesta de Hogares del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Costa Rica, 2014.

² Deficiencia de micronutrientes (vitaminas y minerales) que afecta la salud comprometiendo el desarrollo físico, motor y cognitivo e incrementando la posibilidad contraer anemia, diarrea, neumonía y malaria. Estos efectos son más acentuados en la población infantil, especialmente entre los seis meses y 2 años de edad.

³ Empresa líder en Costa Rica en la elaboración y comercialización de bebidas y alimentos.

⁴ En base a los resultados del estudio antropológico realizado por el Instituto Ciudadano y a información del Ministerio de Salud de Costa Rica sobre deficiencias nutricionales identificadas en la población.

⁵ El portafolio de productos de Nutrivida está conformado actualmente por sopas, consomé, bebidas en polvo y cereales.

corporación (FIFCO) en alianza con una aceleradora de empresas sociales, el Yunus Business Center.

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Resumido
ANEXO III	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo (QED)

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS FOMIN

ANEXO IV	Presupuesto Detallado
ANEXO V	Lista Preliminar de Hitos
ANEXO VI	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA)
ANEXO VII	Informes de Avance (PSR), Cumplimiento con Hitos, Acuerdos Fiduciarios e Integridad Institucional
ANEXO VIII	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
ANEXO IX	Cronograma de Actividades
ANEXO X	Reglamento Operativo

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
FIFCO	Florida Ice & Farm Co
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
LAC	Latino-América y el Caribe
POA	Plan Operativo Anual
QED	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo
RDI	Redes de Distribución Inclusiva
RO	Reglamento Operativo

RESUMEN DEL PROYECTO

COSTA RICA

EMPODERAMIENTO DE MUJERES DE ZONAS RURALES Y PERI-URBANAS DE COSTA RICA A TRAVÉS DE LA CONSOLIDACIÓN DE LA RED MANU (CR-M1026/CR-X1107)

País y ubicación geográfica	El proyecto se desarrollará en áreas peri-urbanas de la Gran Area Metropolitana y cantones de San José, Limón y Puntarenas en Costa Rica.		
Organismo Proponente	Empresa Social Nutrivida S.A.		
Beneficiarios directos	600 mujeres de bajos ingresos, jefes de hogar de áreas rurales y urbanas de Costa Rica quienes se vincularán a una actividad de emprendimiento que les generará un ingreso estable, contribuyendo a su bienestar y al de sus familias.		
Beneficiarios indirectos	14.000 familias en zonas urbanas y rurales de Costa Rica tendrán acceso a una oferta estable y variada de productos alimenticios fortificados que contribuirán a mejorar hábitos de nutrición.		
Financiamiento	Contribución FOMIN	US\$ 400.000 ⁶	49%
	Contraparte	US\$ 418.500	51%
	Costo total del proyecto	US\$ 818.500	100%
Período de Ejecución y Desembolso:	30 meses de ejecución y 36 de desembolsos		
Condiciones contractuales especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) la presentación al Banco del convenio firmado entre Florida Ice & Farm Co y Nutrivida, garantizando la contribución de Florida Ice & Farm Co a los recursos de contrapartida del proyecto; (ii) la aprobación por parte de Nutrivida del Reglamento Operativo del proyecto; y (iii) la presentación al Banco del Plan Operativo Anual del proyecto.		
Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social:	Esta operación ha sido evaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría del Proyecto es C, según reunión de ESR 07-07-2015.		
Unidad con Responsabilidad de Desembolsar	FOMIN/CCR		

⁶ Fundación Citi Project Specific Grant (RG-X1191): US\$ 320.000; Facilidad SCALA (RG-M1234): US\$ 80.000.

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Diagnóstico del problema a ser atendido por el proyecto

- 1.1. La proporción de mujeres jefas de hogar en Costa Rica aumenta conforme aumenta el nivel de pobreza. En el caso de los hogares en pobreza extrema la jefatura femenina alcanza 41,4%, en los pobres no extremos 37,8%, y en los vulnerables el porcentaje es de 33%. Existe además una tendencia creciente sostenida durante los últimos años en la proporción de jefatura femenina en los hogares pobres (extremos y no extremos) tanto de áreas urbanas como rurales, siendo esta tendencia más marcada en las áreas urbanas y en la región central del país. De acuerdo a las estimaciones, existen actualmente a nivel nacional 131.031 mujeres quienes tienen la responsabilidad de mantener sus familias y que están desempleadas o tienen ingresos insuficientes para cubrir las necesidades básicas de sus hogares⁷. La falta de ingresos dificulta en gran medida su responsabilidad con el hogar y limita sus posibilidades de salir de la pobreza.
- 1.2. Aunque en Costa Rica el nivel de educación de las mujeres es en general bueno, las tasas de empleo femenino son bajas existiendo además brecha salarial, segmentación y segregación del mercado laboral. Estas condiciones son más acentuadas en el caso de las mujeres en condiciones de pobreza y vulnerabilidad a quienes se les dificulta insertarse en el mercado de trabajo por disponer de menores oportunidades de capacitación para lograr un empleo y por la dificultad para delegar el cuidado del hogar, de sus hijos y otras personas de su núcleo familiar. Esto las lleva en muchos casos a considerar emprender sus propios micro-negocios en un entorno institucional inestable y complejo, que no les generan suficientes ingresos y difícilmente prosperan ante su falta de formación y capacitación, limitado acceso a crédito y desconocimiento del mercado.
- 1.3. Si bien es cierto que existen en Costa Rica intervenciones del sector público, privado y sociedad civil dirigidos a mejorar las condiciones de vida de las mujeres en comunidades pobres y vulnerables⁸, no son suficientes para atender la demanda de capacitación que permita su inserción laboral o la mejor gestión de sus micro-negocios. Esto plantea la necesidad de impulsar iniciativas que las preparen e incorporen en actividades productivas estables, con potencial de crecimiento, que además les permitan disponer del tiempo que necesitan para atender sus hogares y el cuidado de sus familias.

⁷ Encuesta de Hogares del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Costa Rica, 2014.

⁸ Ejemplo, el programa Red de Cuido, llevado adelante por el Instituto Mixto de Ayuda Social - Costa Rica, http://www.imas.go.cr/ayuda_social/red_de_cuido.html.

- 1.4. En el marco de su estrategia de generación de impacto social, FIFCO⁹ crea la Empresa Social Nutrivida SA, en sociedad con el Yunus Business Center. Nutrivida es una empresa social creada objetivo de reducir dos problemas: la malnutrición que afecta a poblaciones de Centroamérica y Haití y la falta de oportunidades de negocio para mujeres de comunidades pobres. Nutrivida inicia sus operaciones en Costa Rica desarrollando ¹⁰ y produciendo ¹¹ alimentos fortificados que son distribuidos en las poblaciones objetivo a través de tres canales: *canal Retail* a través del cual coloca los productos en pulperías y supermercados independientes; *canal Institucional*, busca acercar los productos a la población en riesgo nutricional a través de las escuelas, hospitales y programas del gobierno; y *la Red MANU* (Mamás pro Nutrición), red de distribución inclusiva conformada por mujeres jefas de hogar de comunidades pobres urbano marginales o rurales quienes distribuyen los productos y proveen información sobre nutrición en localidades donde los otros canales no llegan.
- 1.5. La Red MANU no solo ofrece a las microdistribuidoras una oportunidad de inclusión social, sino también convertirlas en agentes de cambio dentro de sus propias comunidades, en la medida que se conviertan en promotoras de salud, nutrición y bienestar mediante un enfoque integral de venta asistida, que tiene como propósito sensibilizar a otras madres sobre la importancia de una adecuada nutrición para sus familias. Por eso, más allá de ser solo un canal de distribución, es un canal de generación de impacto social en términos de comunicar en comunidades pobres la importancia de la nutrición, ofrecerles productos de alto valor nutricional a precios asequibles y generar empoderamiento e ingresos para las mujeres que forman parte de la red.
- 1.6. La operación Red MANU se fundamenta en los siguientes procesos: (i) selección y capacitación de las microdistribuidoras en aspectos relacionados con la operación de sus negocios, incluyendo conocimiento sobre los productos, técnicas de ventas, manejo de clientes y finanzas básicas; (ii) procesamiento de órdenes de productos de las microdistribuidoras a Nutrivida (lo cual requiere en algunos casos de acceso a crédito); (iii) entrega de productos a las microdistribuidoras; (iv) ventas de los productos realizadas por las microdistribuidoras bajo la modalidad puerta a puerta; (v) presentación de reportes de ventas y registro de ingresos de las microdistribuidoras.

⁹ Empresa líder en Costa Rica en la elaboración y comercialización de bebidas y alimentos

¹⁰ Nutrivida realizó un estudio antropológico con apoyo del Instituto Ciudadano y trabaja con el Ministerio de Salud de Costa Rica para identificar cuales productos fortificados son los más adecuados para reducir las deficiencias nutricionales identificadas en la población.

¹¹ El portafolio de productos de Nutrivida está conformado actualmente por siete productos de alto valor nutricional: una sopa de pollo con fideos y verduras; tres bebidas en polvo con sabor a naranja, manzana y limón; un cereal infantil de avena; un Nutripack que incluye sopas y bebidas en polvo para alimentar a una familia entre 4 y 6 personas; y Consomé de pollo Fortificado y sin glutamato monosódico.

- 1.7. En el 2014 se inició una fase de prueba de la Red contactándose a más de 520 mujeres para informarlas sobre Nutrición, Nutrivida y la posibilidad de ser parte de la Red Manu. Sobre esta base se emprendió un proceso de pilotaje ajustando diferentes aspectos del modelo tales como reclutamiento, unidad de empaque, unidad de venta, forma de despacho, capacitación y procesos de empoderamiento, precios finales de venta, márgenes, acceso a financiamiento, etc. lográndose consolidar una Red de 75 mujeres en el 2015. Estas mujeres actualmente venden en promedio 70.000 colones mensuales en productos Nutrivida en su comunidad (US\$ 140) trabajando un promedio 25 horas a la semana, obteniendo un margen del 35% de ingresos de su inversión, lo cual equivale a 24.500 colones (US\$ 50). Este nivel de ventas es mayor en algunos casos a los niveles de ventas de los productos realizadas en las pulperías y tiendas de barrio. Adicional al ingreso mensual que devengan con la venta de Nutrivida, ellas expresan gran satisfacción por la ayuda que prestan en sus comunidades al proveer la información sobre nutrición que han aprendido a través de las capacitaciones y sesiones de seguimiento.
- 1.8. La fase de prueba ha permitido validar la potencialidad de Red MANU para crear oportunidades de generación de ingresos para las microdistribuidoras y conformar una red de instituciones que comparten la visión de apoyo a las mujeres en situación de pobreza y riesgo social. Tal es el caso de *Fundación Mujer y Grameen Bank Costa Rica*, quienes contribuyeron en el proceso de reclutamiento identificando potenciales microdistribuidoras dentro de su base de clientes y además ofrecieron capacitación y servicios de créditos para el financiamiento del capital semilla y capital de trabajo de sus negocios. Asimismo, la ONG *Voces Vitales* brindó servicios de capacitación a las microdistribuidoras en los módulos de crecimiento personal y mentoring.
- 1.9. La fase de prueba de Red MANU también permitió identificar retos para su consolidación y escalamiento. Entre estos retos se cuentan: (i) la necesidad de incrementar el nivel de ventas/ingresos de las microdistribuidoras e incorporar un paquete de beneficios que las incentive y reduzca los niveles de deserción; (ii) la falta de reconocimiento de Nutrivida y sus productos en la población objetivo debido a su reciente entrada al mercado; (iii) el reducir los costos operativos del modelo; y (iv) el consolidar alianzas ganar-ganar con entidades que permitan hacer más eficientes y efectivos los procesos y ofrecer esquemas de financiamiento para las microdistribuidoras, contribuyendo de esta forma al escalamiento del modelo en forma sostenible, logrando las expectativas de ingresos de las microdistribuidoras y generando los márgenes requeridos para cubrir los costos de operación de la Red.

- 1.10. El FOMIN aprobó a finales del 2013 la facilidad “*Empoderamiento Económico de poblaciones de bajos ingresos a través de su integración en redes de distribución inclusivas*” - SCALA (RG-M1234), a fines de apoyar proyectos para consolidar y escalar modelos innovadores que generen oportunidades de negocio para personas de bajos ingresos, distribuyendo productos y servicios que mejoran la calidad de vida en comunidades desfavorecidas a precios asequibles. El Comité de Selección de SCALA ha recomendado apoyar este proyecto por considerar que brindará a SCALA la oportunidad de aprender del proceso para consolidar y escalar un modelo innovador de distribución inclusiva creado por una empresa social resultado de la estrategia de impacto social de una corporación (FIFCO).

B. Beneficiarios del proyecto

- 1.11. Las beneficiarias directas son 600 mujeres jefas de hogar de escasos recursos, con niveles de escolaridad básico y algunas con fuentes de ingresos mínimos provenientes de la venta de productos por catálogos y alimentos. Tienen entre 18 y 65 años y viven en las zonas peri-urbanas y rurales de las provincias de San José, Puntarenas y Limón.
- 1.12. También se beneficiarán 14.000 familias que viven en condiciones de vulnerabilidad social y nutricional, quienes tendrán acceso a alimentos fortificados con los micronutrientes que contribuyen al mejoramiento de su salud a precios accesibles.

C. Contribución al mandato del FOMIN y a la estrategia del BID

- 1.13. La consolidación y el escalamiento de la Red MANU generará empleos e ingresos para las mujeres pobres jefas de hogar y bienestar para sus familias y comunidades, lo cual se alinea con el mandato del FOMIN referido a la reducción de pobreza. Adicionalmente, permitirá resolver brechas de conocimiento de SCALA sobre los factores que hacen posible la sostenibilidad económica y social de los modelos de distribución inclusiva desarrollados por empresas sociales creadas por corporaciones especialmente para canalizar sus estrategias de innovación e impacto social.
- 1.14. El proyecto también se alinea con la iniciativa de Género y Empoderamiento Económico de la Mujeres del FOMIN al contribuir a la reducción de los obstáculos que las mujeres enfrentan para tener acceso programas de capacitación que les permitan establecer y operar sus negocios en forma rentable.
- 1.15. Colaboración con el Grupo BID. El proyecto se alinea con los objetivos de la estrategia del Banco para Costa Rica relacionados con la reducción de la pobreza, la equidad de género y diversidad. También

contribuye al objetivo de fortalecer la competitividad de las empresas al promover la integración de los emprendimientos generados en la cadena de distribución de Nutrivida.

II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1. El objetivo del proyecto a nivel de impacto es contribuir al incremento de los ingresos de mujeres pobres jefes de familia de comunidades urbanas y rurales de Costa Rica. El objetivo a nivel de resultado es la generación de oportunidades de negocio para mujeres pobres mediante la consolidación y expansión de Red MANU, un modelo de distribución inclusiva de Nutrivida, empresa social creada por FIFCO como innovación corporativa para reducir el problema de la malnutrición en el país.

B. Descripción del Modelo/Solución/ Intervención

- 2.2. El proyecto propone consolidar y expandir la Red MANU, modelo de distribución inclusiva de la empresa social Nutrivida, creada por FIFCO para contribuir a la reducción de la pobreza, la desigualdad de género y la malnutrición en poblaciones vulnerables de Costa Rica, problemas en los cuales FIFCO fundamenta su estrategia de innovación corporativa con impacto social. Para ello, Nutrivida desarrolla productos de alto valor nutricional que son ofrecidos en comunidades pobres a precios muy accesibles a través de una red de mujeres jefas de hogar entrenadas para gestionar con éxito sus negocios proveyendo información nutricional y vendiendo los productos de Nutrivida en sus comunidades, generando ingresos estables que las ayuda a mejorar su calidad de vida y el de sus familias.
- 2.3. El proyecto inicialmente preparará el modelo para su escalamiento sostenible, tomando como punto de partida los aprendizajes y retos identificados durante su fase de prueba y los siguientes principios establecidos por Nutrivida: (i) *Flexibilidad*, para adaptarse a las características y necesidades de las comunidades donde opera; (ii) *Versatilidad*, a fines de ofrecer alternativas diversas para ofrecer los productos a la población meta; (iii) *Estandarización*, a fines de tener uniformidad en los elementos esenciales de la operación del negocio, proyectar una imagen única y fácilmente reconocible, y generar un sistema de valores compartidos por las micro-distribuidoras; (iv) *Transferencia de conocimiento* brindando a las microdistribuidoras conocimiento en ventas y nutrición, y obteniendo conocimiento de las comunidades y sus necesidades de nutrición gracias de la interacción de las microdistribuidoras con sus clientes; y (vi) *Desarrollo de alianzas estratégicas* que permitan reducir los costos operativos del modelo, complementen los beneficios que ofrece y faciliten su escalamiento.

- 2.4. Lograr el empoderamiento económico y social de las microdistribuidoras es uno de los retos a considerar durante el ajuste del modelo. Esto abarca el fortalecimiento de las capacidades en las microdistribuidoras para la operación efectiva y rentable de sus negocios, el garantizar el alcance de sus expectativas de ingresos, el facilitarles el acceso al financiamiento necesario para soportar la operación y crecimiento de sus negocios, y consecuencia de todos ellos, el reducir su tasa de deserción. Para ello se integrarán en el modelo los siguientes componentes: (i) Programa integral de capacitación incorporando módulos de venta, de gestión empresarial básica, liderazgo, nutrición y comunicación efectiva; (ii) Coaching y mentoring continuo para mantener los niveles de motivación y estimular ventas; (iii) Sistema de Valores y Cultura de la Red MANU, para desarrollar el sentido de identidad fundamentado en el respeto, solidaridad, excelencia, disciplina y calidad del servicio; (iv) Asistencia financiera y acceso a créditos para financiar el inicio y operación de los negocios; y (v) Apoyo y asesoramiento legal para la formalización de su actividad comercial.
- 2.5. Para incrementar los niveles de ventas y con ello alcanzar las expectativas de ingresos de las microdistribuidoras, el nuevo modelo contemplará adicional a la venta puerta a puerta seguida durante la fase de prueba, dos nuevas modalidades de ventas: *ventas de kit* de productos contra pedido orientado a atender pulperías, centros comunitarios, centros de cuidado de infantes y/o ancianos; y *el programa “Familias Nutridas”*, basado en ventas a través de reuniones, en las que se ofrecen charlas, degustaciones, y la posibilidad de afiliarse a un programa, que le permite al consumidor adquirir los productos Nutrivida de una manera regular (semanal o quincenalmente) a precios de descuento. El portafolio de productos y la campaña de mercadeo para darlos a conocer también contribuirán al incremento de los volúmenes de ventas. Los pronósticos iniciales estiman un promedio de ventas por microdistribuidoras de US\$ 385, lo cual representa un ingreso de US\$ 135¹². Este estimado podría ser ajustado dependiendo de los resultados del estudio de mercado, el cual proveerá mayor precisión respecto al nivel de demanda de los productos.
- 2.6. El ajuste del modelo también contempla la consolidación de alianzas y la incorporación de tecnología para reducir los costos y aumentar la efectividad de los procesos operativos (reclutamiento y capacitación de microdistribuidoras, manejo de inventarios/procesamiento/distribución de pedidos, seguimiento y monitoreo de resultados, administración, inteligencia de mercado, etc.). La estrategia de Red MANU se ha basado desde sus inicios en el establecimiento de alianzas y durante la fase de prueba fue posible conformar una red de instituciones que comparten la visión de apoyo a las mujeres en situación de pobreza y riesgo social y

¹² Nutrivida ofrece como ganancia/ingreso para las microdistribuidoras el 35% del precio de venta de los productos.

aportan sus competencias específicas: *Fundación Mujer* ejerce funciones de captación y reclutamiento de microdistribuidoras, ofrece financiamiento y facilita la logística al permitir utilizar sus sucursales como centros de almacenamiento y distribución de productos; *Voces Vitales* complementa la capacitación y ofrece servicios de mentoring; *Grameen Bank* provee financiamiento y contribuye al reclutamiento de microdistribuidoras aprovechando su red consolidada de 8.000 mujeres en Costa Rica. Estas y otras instituciones serán evaluadas para determinar su cumplimiento con los criterios definidos para contribuir a la consolidación y escalamiento de la Red.

- 2.7. El modelo ajustado será probado a través de un piloto que culminará con 150 microdistribuidoras incorporadas a la Red y será expandido posteriormente siguiendo la estrategia propuesta por el Plan de Expansión a ser desarrollado en el marco del proyecto. Otros aspectos a considerar en este plan incluyen el nivel de demanda/potencial del canal, fases para la expansión gradual, definición de territorios/número de microdistribuidoras/metastas de ventas, requerimientos de inversión de capital (producción, centros de distribución, logística)/estructura organizativa; y alianzas requeridas. Al final del proyecto la Red estará integrada por 600 microdistribuidoras quienes tienen negocios estables y generan ingresos crecientes distribuyendo productos de alto valor nutricional que contribuyen a la reducción del problema de malnutrición en comunidades pobres. Otro resultado del proyecto es el plan para continuar la expansión y llevar los beneficios de la Red MANU a otras regiones de Costa Rica.
- 2.8. El proyecto sistematizará y diseminará los resultados de la experiencia nueva para SCALA en la cual una empresa social, resultado de la estrategia de impacto social de una corporación, consolida y lleva a escala en forma sostenible un modelo de redes de distribución inclusiva, que además de generar oportunidades de negocio estables para mujeres jefe de familia, contribuye a la reducción del problema de malnutrición existente en comunidades pobres.

C. Componentes

Componente I: Adaptación del modelo Red MANU para su expansión (Fundación Citi: US\$ 98.750).

- 2.9. El objetivo de este componente es generar un modelo que permita la consolidación, escalamiento y auto-sostenibilidad de la Red MANU, tomando como punto de partida los aprendizajes generados durante la prueba de concepto de la Red realizada por Nutrivida y de otras iniciativas apoyadas en el marco de SCALA que ya se encuentran en proceso de escalamiento. El modelo resultante debe preparar a las microdistribuidoras para que gestionen sus negocios en forma rentable, empoderándolas social y económicamente permitiendo su crecimiento y superación, y el de sus familias. Además, debe satisfacer, entre otros,

los siguientes requerimientos identificados durante la fase de prueba del modelo: (i) contar con procesos que aseguren una gestión eficiente y costo/efectiva de la Red; (ii) alcanzar las expectativas de ingresos de las microdistribuidoras y reducir su nivel de deserción; y (ii) responder a los principios definidos por Nutrivida (flexibilidad, transferencia de conocimiento, estandarización, etc.). En este componente también se definirá el portafolio de productos, teniendo como punto de partida las deficiencias nutritivas identificadas en la población por el Ministerio de Salud y a las demandas de las comunidades.

- 2.10. Entre las actividades a considerar en este componente se cuentan: (i) *Definición de fundamentos para la gestión del talento humano* (microdistribuidoras) considerando, entre otros, la definición del perfil de microdistribuidoras y los procesos para su reclutamiento, selección y entrenamiento; el diseño del paquete de beneficios/incentivos que complementen la generación de ingresos y motiven a las microdistribuidoras a permanecer en la Red; y la incorporación de acciones para reducir conflictos familiares resultado del cambio de rol de las microdistribuidoras en su núcleo familiar consecuencia de su acceso a ingresos adicionales; (ii) *Mejoramiento de los procesos operativos de la Red* relacionados con la gestión de ventas de las microdistribuidoras (órdenes de productos, financiamiento, ventas, reporte, captación de información de mercado, etc.), y con la operación del canal (gestión/supervisión/apoyo a microdistribuidoras, logística, administración, monitoreo de resultados, etc.). Esto incluye además la definición de la estructura organizativa requerida para gestión de la Red y la incorporación de soluciones de tecnología de información que faciliten la interacción entre los diferentes actores de la Red y generen eficiencias/reducción de costos que hagan viable la sostenibilidad/escalamiento de la Red; y (iii) *Establecimiento de alianzas* necesarias para la consolidación y escalamiento, para lo cual es necesario determinar los criterios/perfil de los socios y la identificación/negociación con socios prospectos.
- 2.11. Los resultados de este componente serán los siguientes: (i) Modelo de Red MANU preparado para su consolidación, (ii) Portafolio de productos adaptado a la población objetivo; (iii) Establecimiento de al menos una alianza que contribuya al reclutamiento de microdistribuidoras; (iv) Establecimiento de al menos una alianza que facilite a las microdistribuidoras el acceso a crédito para el financiamiento del inventario de productos.

Componente II: Diseño e implementación de la estrategia para posicionamiento de la Red MANU y sus productos (Fundación Citi: US\$ 50.000; Contraparte: US\$ 235.000).

- 2.12. El objetivo de este componente es conformar y dar a conocer el portafolio de productos de Nutrivida, nuevos en el mercado, y a la Red MANU como iniciativa social que genera oportunidades de negocio para

mujeres cabeza de familia distribuyendo estos productos en comunidades pobres. De esta forma se creará una oferta de productos adaptada a las necesidades nutricionales de la población, generándose el reconocimiento de la marca y los productos en el público objetivo que contribuirá al logro de las metas de ventas de las microdistribuidoras y, con ello, el alcance de sus expectativas de ingresos. Se tomará como punto de partida el portafolio de productos actual de Nutrivida, el cual continuará evolucionando en el tiempo a fines de responder a las necesidades de la población, y la campaña que han diseñado para definir la imagen y el posicionamiento de la marca.

- 2.13. Las actividades a considerar en este componente incluyen: (i) Realizar estudio de mercado para determinar niveles de demanda; y (ii) Ajustar e implementar estrategia de mercadeo para posicionar Nutrivida, sus productos y la Red MANU como su canal de distribución en las comunidades.
- 2.14. Los resultados del componente incluyen: (i) Estudio de Mercado realizado; y (ii) Campaña de Medios para posicionar la marca, los productos y la Red en proceso de implementación.

Componente III: Consolidación del modelo Red MANU (Fundación Citi: US\$; 151.250; Contraparte: US\$ 87.500).

- 2.15. El objetivo de este componente es llevar los beneficios de la Red MANU a un mayor número de mujeres y sus comunidades, alcanzando niveles de ventas y márgenes que garanticen la sostenibilidad económica y social de la Red. Para ello se realizará inicialmente un piloto con una red de 150 microdistribuidoras para validar el modelo ajustado, seguido por un proceso de escalamiento gradual por etapas, de acuerdo a los resultados del plan para la expansión del modelo producto de este componente. La expansión se llevará a cabo con un enfoque de mejoramiento continuo, a fines de incorporar en el modelo las buenas prácticas y aprendizajes de cada etapa. Debido a que el proyecto prevé que sus beneficiarias sean mujeres de bajos ingresos de zonas rurales y urbanas, se considerarán en sus actividades estrategias, procesos, e imagen apropiados para atraer a estas mujeres.
- 2.16. Las actividades consideradas para el componente son las siguientes: (i) Realizar piloto del modelo hasta conformar una red de 150 microdistribuidoras y ajustar el modelo de acuerdo a los resultados del piloto; (ii) Preparar plan para la expansión del modelo, especificando contexto (rural/urbano), ventas estimadas, zonificación de microdistribuidoras, y requerimientos operativos, de infraestructura, logísticos, financieros, alianzas, entre otros; (iii) Consolidar alianzas requeridas para la expansión del modelo; (iv) Iniciar la expansión por fases de la Red y realizar ajustes al modelo y a la estrategia de expansión al finalizar cada fase; (v) Complementar/expandir campaña de mercadeo para promover ventas; y (vi) Preparar el plan para

continuar la expansión del modelo a otras comunidades del país no contempladas en el alcance de este proyecto. En la realización de estas actividades se considerarán estrategias y procesos que faciliten la participación de las mujeres que tengan el perfil definido para ser beneficiarias del proyecto.

- 2.17. Los resultados de este componente serán los siguientes: (i) Red MANU conformada por 600 microdistribuidoras; (ii) 500 microdistribuidoras con niveles de ingresos promedio de US\$ 155; (iii) Plan de Expansión para llevar el modelo a otras regiones de Costa Rica.

Componente IV: Gestión del conocimiento y estrategia de comunicación (FOMIN: US\$ 31.000; Fundación Citi: US\$ 20.000; Contraparte: US\$ 10.000).

- 2.18. La gestión de conocimiento del proyecto se alinea con los objetivos de SCALA al permitir identificar los aspectos que hacen viable el empoderamiento económico de los microdistribuidores en diferentes modelos de distribución inclusiva. En el caso de Red MANU, se sistematizará la experiencia de una red de distribución inclusiva de una empresa social, creada por una corporación, con el doble propósito de reducir la malnutrición en el país y de generar oportunidades de negocio para mujeres pobres jefes de hogar que contribuyan a mejorar su bienestar y el de sus familias. El proyecto además generará evidencia y lecciones sobre cómo gestionar exitosamente alianzas que hacen posible el escalamiento sostenible de las redes de distribución inclusivas.
- 2.19. En este componente se definirá adicionalmente una estrategia de comunicación, para compartir los aprendizajes y resultados del proyecto y promover la adopción/replicación de modelos similares entre audiencias claves entre las que se cuentan los miembros de la red de contactos de SCALA, organismos multilaterales interesados en apoyar modelos que contribuyan a la reducción de la pobreza, empresas sociales y privadas interesadas en llevar sus productos/servicios a comunidades pobres, organizaciones de la sociedad civil con interés en llevar adelante iniciativas similares fuera y dentro de la Región y Programas BoP. Los canales principales para llegar a estas audiencias son eventos internacionales, conferencias de Responsabilidad Social Empresarial y Valor Compartido, Red B Corp, y el Observatorio y Laboratorios de SCALA.
- 2.20. Las actividades que se realizarán en este componente incluyen: (i) Preparar estudio de caso; (ii) implementar estrategia para la diseminación incluyendo participación en laboratorios de conocimiento

de SCALA¹³, campaña en medios sociales, presentaciones en eventos/conferencias internacionales, etc. Con frecuencia anual, Nutrivida actualizará la Hoja de Proyecto (formato facilitado por el FOMIN) que contiene información básica del proyecto, estrategia de intervención, retos, y avances/resultados alcanzados. Estas actividades serán implementadas utilizando recursos del proyecto, parte de ellos administrados por SCALA y realizadas por el equipo de investigadores asociados al Observatorio SCALA¹⁴.

D. Gobernanza del proyecto y mecanismo de ejecución

- 2.21. La Agencia Ejecutora del proyecto será Nutrivida, quien recibirá y administrará los recursos, certificará las contrapartidas y verificará los avances en materia de cumplimiento de los indicadores definidos para el proyecto.
- 2.22. Para la ejecución del proyecto Nutrivida establecerá una Unidad Ejecutora responsable de la dirección, coordinación y monitoreo de sus resultados, la cual estará conformada por un Director de Proyectos y un asistente administrativo. El Director de Proyecto trabajará en forma coordinada con las gerencias financiera, logística y ventas de Nutrivida.

E. Sostenibilidad

- 2.23. La sostenibilidad del proyecto se fundamenta en los rendimientos financieros que hagan económica y socialmente viable la empresa Nutrivida. Gracias a la rápida expansión de los canales Retail e Institucional se espera que Nutrivida alcance el punto de equilibrio a mediados del año 2017, mientras que se espera alcanzar la auto-sostenibilidad de la Red MANU a finales del 2018, una vez se logre a través de este canal el volumen de ventas que garantice las expectativas de ingresos de las microdistribuidoras y cubrir los gastos operativos de la Red¹⁵. Las utilidades generadas serán reinvertidas en la empresa para aumentar su cobertura e impacto, estimándose haber expandido la Red en un plazo de 5 años a todas las zonas pobres de Costa Rica donde la incidencia de malnutrición crónica esté presente.
- 2.24. La Red MANU cuenta con el respaldo institucional de FIFCO y Yunus Business Center y es el componente central de sus estrategias de

¹³ Laboratorios dirigidos a identificar mejores prácticas para superar los retos que enfrentan las redes de distribución inclusivas.

¹⁴ Universidad de Los Andes es el socio de SCALA encargado de la implementación de la estrategia de conocimiento SCALA fundamentada en el desarrollo del Observatorio y la preparación de los productos de conocimiento indicados en el componente de conocimiento de los proyectos financiados bajo SCALA.

¹⁵ Luego de tres años de operación, con niveles de ventas anuales de US\$ 152.000 y 600 microdistribuidoras incorporadas a la red.

generación de impacto social dirigida a mejorar la calidad de vida de mujeres de bajos ingresos y de sus familias. Su objetivo de hacer de Nutrivida una empresa auto-sostenible da muestra de su potencial como negocio y de una clara visión de largo plazo.

F. Lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones en el diseño del proyecto

- 2.25. El FOMIN viene trabajando desde hace tres años en iniciativas que mejoran los ingresos de poblaciones en la base de la pirámide mediante proyectos de distribución inclusiva en México, Guatemala, Bolivia, Paraguay, Perú, Surinam y Republica Dominicana. Algunas de las lecciones aprendidas resultado de estas intervenciones y que han sido utilizadas durante la preparación de este proyecto incluyen: (i) implementar campañas de mercadeo para promocionar los productos facilita la gestión de ventas de las microdistribuidoras y el alcance de sus metas; (ii) el acompañamiento/coaching de las microdistribuidoras en el terreno, como complemento al entrenamiento en ventas, ha demostrado ser una medida efectiva para lograr que alcancen sus metas de ventas; (iii) es necesario contar con un portafolio de productos que garantice la rotación requerida para lograr los niveles de ventas esperados; y (iv) para la gestión exitosa de las alianzas es necesario desde el momento de la negociación tener una visión compartida respecto al problema a resolver, los objetivos y el enfoque para alcanzarlos, además del claro entendimiento de los intereses de cada socio.

G. Adicionalidad del FOMIN

- 2.26. Adicionalidad No-financiera. El reconocimiento del FOMIN como institución articuladora de actores es de valor agregado y da credibilidad al fundamentarse el proyecto en el establecimiento de alianzas estratégicas entre sus diversos involucrados. Los aprendizajes y experiencias en proyectos fundamentados en alianzas con empresas ancla, empresas sociales, instituciones microfinancieras y entidades de gobierno proveen al proyecto referencias reales que contribuirán a superar los retos que se enfrentan al llevar a escala modelos de distribución inclusiva.
- 2.27. Adicionalidad Financiera. Uno de los grandes retos que enfrentan las empresas sociales para llevar a escala sus modelos es el acceso a financiamiento dada la dificultad de demostrar que su plan de negocios es viable, más aún, cuando su objetivo tiene un gran componente de impacto social en mercados objetivos conformados por personas de comunidades pobres. Los recursos del FOMIN serán utilizados para financiar actividades que permitirán generar las capacidades en las microdistribuidoras para asegurar la eficiente y rentable gestión de sus

negocios, y consolidar y expandir la Red MANU en comunidades urbanas y rurales pobres, zonas estas donde se concentran los mayores niveles de malnutrición del país.

H. Resultados del proyecto

2.28. Algunos indicadores de resultado propuestos son:

- a. 600 negocios de microdistribución establecidos por las mujeres que se incorporan a la Red MANU (CRF 230300).
- b. 14.000 familias de comunidades pobre urbanas y rurales tendrán acceso a productos fortificados a precios asequibles.
- c. 400 microdistribuidoras con acceso a crédito u otro producto financiero (CRF 230500).
- d. Incremento del 60% en las ventas de productos fortificados en comunidades pobres¹⁶.

I. Impacto del proyecto

2.29. El impacto del proyecto se medirá a través de los siguientes indicadores:

- a. Número de microdistribuidoras que siguen siendo parte de la Red MANU después de dos años de iniciada la operación de sus micronegocios (CRF 310201).
- b. Número de Microdistribuidoras que incrementan ingresos anuales en un 15% o más luego del su primer año de operaciones (CRF 330100).

J. Impacto Sistémico

2.30. El proyecto alcanzará impacto sistémico al completarse el objetivo de FIFCO y el Yunus Business Center de expandir en forma sostenible Nutrivida y la Red MANU a todas las comunidades con problemas de malnutrición en Costa Rica, Centro América y Haití. Adicionalmente se espera que los resultados demostrativos en términos de impacto tanto a nivel de generación de ingresos de las microdistribuidoras como reducción de la malnutrición, motive a otras organizaciones a considerar estrategias de impacto social similares a la implementada por FIFCO y el Yunus Business Center. Estos resultados se alinean con

¹⁶ Las ventas pudieran también asociarse a incremento en el consumo de productos fortificados.

el indicador “número de modelos introducidos por FOMIN que han sido escalados” (CRF 450100).

III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 3.1. Línea de Base. Se establecerá una línea de base para el proyecto considerando los indicadores definidos en el marco lógico y otros de interés específicos de Nutrivida para la medición de sus resultados e impactos. Para ello se propone utilizar el marco de referencia para medición de los resultados e impacto de las redes de distribución inclusivas desarrollado por el Laboratorio de Métricas de SCALA. Una vez seleccionados el conjunto de indicadores económicos, sociales y de negocio para medir los resultados/ impacto, se diseñarán e implementará el plan y las herramientas para la recolección de los datos. Asimismo se desarrollará el sistema de monitoreo para para registro de datos, análisis y generación de reportes, el cual estará integrado a los sistemas a desarrollar para soportar la gestión de la red. Este sistema de monitoreo permitirá llevar un control periódico de la evolución de los indicadores y realizar ajustes que sean necesarios en el modelo y en su proceso de consolidación/expansión a fines de lograr los objetivos previstos.
- 3.2. Evaluación. Se efectuará una evaluación final del proyecto cuando se haya finalizado el plazo de ejecución e incluirá: (i) el análisis de los resultados alcanzados en relación con los objetivos del Marco Lógico; (ii) análisis de la sistematización del proceso de consolidación y expansión del modelo; (iii) nivel de satisfacción de los beneficiarios con la intervención; (iv) lecciones aprendidas durante la ejecución; (v) recopilación de productos de conocimiento generados y transferibles a proyectos similares. Algunas preguntas a incluir en dicha evaluación serían: ¿El portafolio de productos, volumen de ventas y los márgenes de descuentos permitieron cumplir con las expectativas de generación de ingresos estables de las microdistribuidoras? ¿En qué medida los servicios de financiamiento ofrecidos a las microdistribuidoras contribuyeron al crecimiento de sus negocios? ¿Cuál es el nivel de satisfacción/logros en su vida personal de las microdistribuidoras y la de sus familias como resultado con de la intervención (desarrollo personal, inclusión financiera, etc.)? ¿Qué beneficios trajo el modelo a cada uno de los actores involucrados (Nutrivida, a los aliados (microfinancieras, ONGs, Ministerio de Salud, etc.), a las microdistribuidoras y a las comunidades? ¿Se han cumplido las proyecciones financieras para la sostenibilidad de Nutrivida y la Red MANU?
- 3.3. Taller de cierre. Nutrivida organizará un Taller de Cierre con el objetivo de evaluar en forma conjunta con otros entes involucrados los resultados alcanzados, identificar las tareas adicionales para garantizar

la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto e identificar y diseminar las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$ 818.500, de los cuales \$400.000 (49%) serán aportados por el FOMIN¹⁷ y US\$ 418.500 (51%) serán aportados por Nutrivida. El periodo de ejecución será de 30 meses y el periodo de desembolsos de 36 meses.
- 4.2 Reconocimiento retroactivo de recursos de contrapartida. Se podrán reconocer como parte de la contribución de contrapartida del proyecto los gastos realizados por Nutrivida a partir del 1º de marzo de 2016, por un máximo de US\$ 100.000, para posicionamiento de la marca y sus productos.

A continuación se incluye el presupuesto propuesto para el proyecto:

Componentes	Presupuesto (US\$)			
	FOMIN	Fundación Citi	Nutrivida	Total
Componente 1. Adaptación del modelo Red MANU para su expansión		98.750		98.750
Componente 2. Diseño e implementación de la estrategia para posicionamiento de la Red MANU y sus productos		50.000	235.000	285.000
Componente 3. Consolidación del modelo Red MANU		151.250	87.500	238.750
Componente 4. Gestión del conocimiento y estrategia de comunicación (*)	31.000	20.000	10.000	61.000
Contingencias	10.000			10.000
Administración	3.000		86.000	89.000
SUB TOTAL	44.000	320.000	418.500	782.500
Línea de base y Sistema de Monitoreo	15.000			15.000
Evaluación final	15.000			15.000
Revisión ex - post/Auditoria	6.000			6.000
SUB TOTAL	80.000	320.000	418.500	818.500
% de Financiación				
TOTAL	400.000		418.500	818.500

(*) Este componente será implementado por el equipo del Observatorio de Conocimiento de SCALA

¹⁷ Fundación Citi Project Specific Grant (RG-X1191): US\$ 320.000; Facilidad SCALA (RG-M1234): US\$ 80.000

V. AGENCIA EJECUTORA

- 5.1 Nutrivida es empresa social fundada por FIFCO en alianza con Yunus Business Center para reducir el problema de la malnutrición primero en Costa Rica y luego en el resto de Centroamérica y Haití, en forma innovadora y auto-sostenible. Aunque FIFCO aportó el capital semilla para su constitución, opera actualmente de manera independiente física y financieramente. Profesor. Muhammad Yunus, Premio Nobel de la Paz, es el Chief Advisor de Nutrivida y el Yunus Business Center tiene dos puestos en la Junta Directiva.
- 5.3 Nutrivida sigue la filosofía de la Triple Utilidad adoptada por FIFCO que establece que además de beneficios financieros generados, los cuales reinvierte totalmente en la empresa, debe también generar beneficios a nivel social y ambiental. Actualmente cuenta con un equipo comprometido conformado por once personas¹⁸ y una planta utilizada a menos de un tercio de su capacidad en la cual se producen tres variedades de productos (sopas, cereales, consomé y bebidas).

VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 Los riesgos que enfrenta el proyecto son los siguientes: (i) la no generación de los niveles de ventas suficientes para cubrir las expectativas de ingresos de las microdistribuidoras y los costos de operación de la Red MANU. Para mitigar este riesgo el proyecto contempla la continua evaluación de las necesidades/demandas de las comunidades, el mantener una oferta de productos de alta rotación que responda a las demandas de las comunidades meta, la interacción periódica con las microdistribuidoras para identificar los aspectos del entrenamiento/acompañamiento que deben de ser mejorados para reforzar su rol de promotora de nutrición e incrementar sus ventas, y la realización continua de promociones y campañas de mercadeo para facilitar las ventas de los productos. (ii) el posible surgimiento de prácticas de competencia desleal basada en precios predatorios¹⁹, la cual podría sustraer la ventaja en términos de precios que nuestros productos ofrecen al consumidor y, por ende, se vería afectada también la actividad comercial de las integrantes de la Red MANU. Este riesgo se mitigará con el monitoreo constante del mercado a los efectos de identificar de manera inmediata una práctica desleal y proceder con las acciones

¹⁸ La estructura de Nutrivida está conformada por la planta, dedicada a la producción y almacenamiento, una unidad de administración y una de ventas, las cuales reportan a la Gerente General.

¹⁹ Practica a través de la cual una firma reduce el precio de venta de sus productos por debajo del costo, incurriendo en pérdidas de corto plazo, con el único fin de eliminar o impedir la entrada de competidores en el mercado.

legales pertinentes; y (iii) la dificultad de identificar aliados que agrupen la población beneficiaria, y entidades que interesadas en ofrecer a las microdistribuidoras créditos para el financiamiento del establecimiento y operación de sus negocios. Para mitigar este riesgo se definirán los criterios que deben cumplir las potenciales instituciones aliadas y se construirá de la experiencia de FIFCO, del Yunus Business Center y del FOMIN, como articuladores de alianzas, en la identificación y negociación con las instituciones que ofrezcan un claro valor agregado durante el proceso de escalamiento del modelo.

VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 El proyecto fue aprobado por el Comité de Revisión Social y Ambiental (ESR 07-07-2015) y clasificado como categoría “C”. Conforme las recomendaciones de ESR, el proyecto incorporará las previsiones de la Política Operativa sobre Igualdad de Género (OP-270) establecida por el Banco y efectiva desde mayo de 2011. Debido a que el proyecto prevé que sus beneficiarias sean mujeres de bajos ingresos de zonas rurales y urbanas, considerará en sus actividades estrategias, procesos, e imagen apropiados para atraer a estas mujeres.

VIII. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 8.1 Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios. Nutrívada se comprometerá a los procesos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones, y gestión financiera especificados en el Anexo VII.

IX. Acceso a la Información y Propiedad intelectual

- 9.1 Propiedad Intelectual. El Proyecto se fundamenta en la consolidación y escalamiento del modelo de distribución inclusiva Red MANU desarrollado por Nutrívada. Por ello, los ajustes realizados al modelo en el marco del proyecto deben de ser entendidos como una parte consustancial del modelo y por ello Nutrívada tiene los derechos de propiedad intelectual sobre estos ajustes, especialmente los relacionados con los componentes del modelo y su documentación. Sin embargo, a fines de diseminar el proyecto y promover su replicación, el BID/FOMIN tendrá los derechos de propiedad intelectual de todos los demás productos de conocimiento desarrollados durante el proyecto.