Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2018 - JUNIO 2018

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Consolidacion y escalamiento de la red de distribucion Inclusiva MANU

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

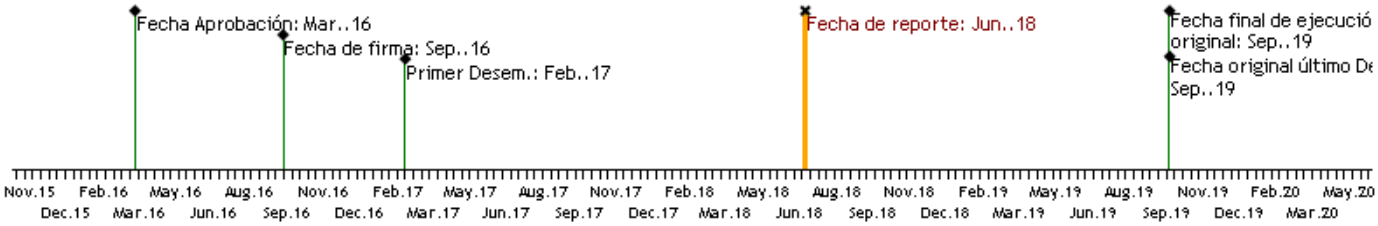
Propósito: Generación de oportunidades de negocio para mujeres pobres mediante la consolidación y expansión de Red MANU en comunidades pobres urbanas y rurales de Costa Rica

País Administrador	País Beneficiario
COSTA RICA	COSTA RICA

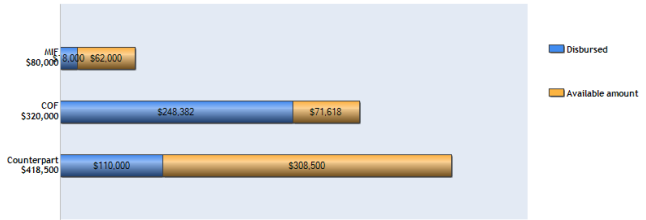
Agencia Ejecutora: NUTRIVIDA

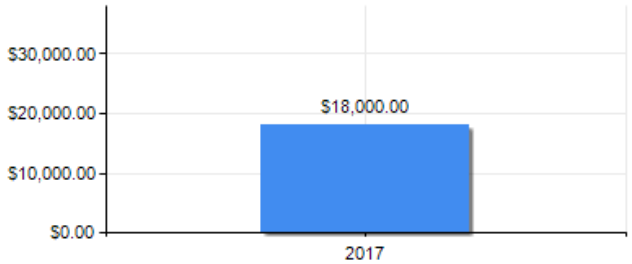
Líder equipo de diseño: CARLOS NOVOA
Líder equipo de supervisión: CARLOS NOVOA

CICLO DEL PROYECTO

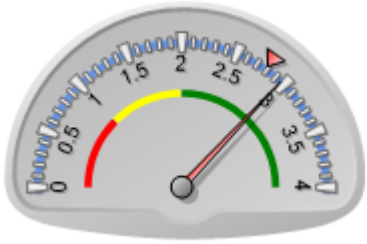


RECURSOS

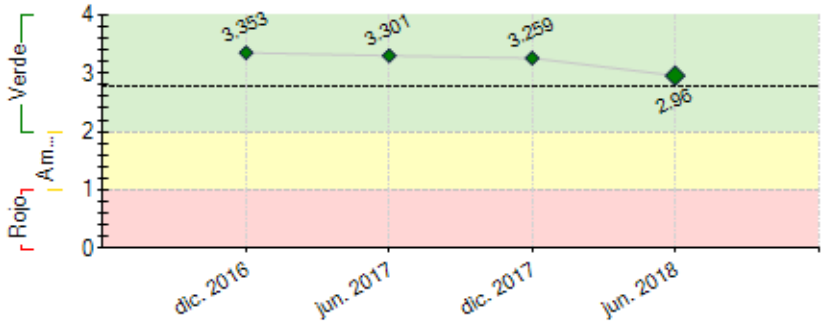




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.96
Promedio FOMIN: 2.789

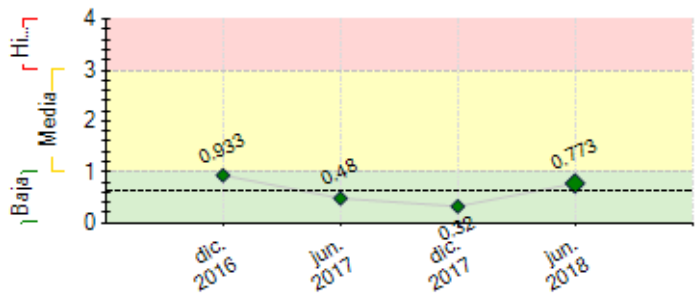


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Media
Adquisiciones:	Baja
Capacidad Técnica:	Baja



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.637

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

En el 2017 se desarrolla un piloto se incorporan 7 señoras Micro Distribuidoras, Se trabajó con ellas el desarrollo de la red de cada una.Sus resultados en ventas fueron mínimo, dado que se los monto de ganancias no les permitían tener motivación. En Febrero 2018 se crea un convenio con FIFCO el cual les permite vender producto del portafolio alimenticio y así generar mayor ganancias. En Marzo/Abril 2018, Nutrivida logra contratar un equipo de tres ejecutivas las cuales tienen experiencia en el desarrollo de equipos productivos, se logra establecer un nuevo perfil de señora para incorporar, realizan la atracción de señoras que van formando parte de la RED MANU (mamas pro nutrición). Se lograron establecer metodología de campo que permitió el acompañamiento de las señoras teniendo visitas en las casas de las micro distribuidoras para brindarles las capacitaciones personalizadas para el conocimiento de todo el portafolio de productos, llegando incluso a la de gustación del mismo para que puedan tener una experiencia de consumo y mayor conocimiento del uso y manejo de los productos, creando vínculos que nos permiten llevarlas de la mano con el desarrollo de sus equipos y el logro de sus objetivos.

Desde Marzo 2018 se encuentra en etapa de desarrollo, un BOT el cual es una herramienta tecnológica que le permite a las micro distribuidoras realizar pedidos desde su teléfono, controlar su red, a quien le vendí, cuanto le vendí y la medición de las metas personales de ventas.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
En el marco del proyecto se ha logrado documentar y estandarizar los procesos operativos de la Red MANU, actualmente Nutrivida cuenta con una unidad dedicada al desarrollo de la red. El personal cuenta con experiencia previa en redes de distribución inclusiva.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

En marzo hubo un cambio en la coordinación del Proyecto, con lo que se inició un proceso de evaluación y validación de cumplimiento de indicadores y metas. También se evaluó el perfil de las microdistribuidoras y su desempeño, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos del programa. Un reto importante fue la creación del código FIFCO para las señoras, pues deben ser sujetas de crédito. En abril se contrataron dos ejecutivas de campo para atraer y el desarrollar a las microdistribuidoras y sus redes. Ese mismo mes se definieron dos nuevas zonas de escalamiento: el cantón central de Alajuela y el cantón de Alajuelita en San José, lo que permitió un crecimiento de 7 a 59 señoras en la red al cierre de junio. Del piloto inicial se mantienen cuatro microdistribuidoras activas.

En abril se inició la implementación de los 26 módulos de capacitación desarrollados para fortalecer las habilidades de las microdistribuidoras y sus redes. Al 30 de junio se habían capacitado 59 señoras y 8 facilitadoras. A todas se les entregó una carpeta de materiales con el resumen de los módulos, una ficha técnica informativa y un kit introductorio de productos. Entre los temas desarrollados se pueden citar: conocimiento del portafolio Nutrivida, empoderamiento femenino, finanzas del hogar y del negocio, plan de negocios y plan de ventas, entre otros.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
La alta penetración de los productos Nutrivida en el canal tradicional, y los aspectos logísticos son los principales retos para el desarrollo de la red. Se debe trabajar en la diferenciación del perfil de las microdistribuidoras, los objetivos deben estar a lineados al desarrollo de sus nodos.

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	
			Sep. 2016	Sep. 2017	Mar. 2018	Sep. 2018	Mar. 2019		
	R.2	Porcentaje de retención de las microdistribuidoras en la Red.	0	50			65	0	
			Sep. 2016	Sep. 2018			Mar. 2019		
	R.3	Número de microdistribuidoras con acceso a crédito u otro producto financiero (CRF 230500).	0	60	120	250	400	0	
			Sep. 2016	Sep. 2017	Mar. 2018	Sep. 2018	Mar. 2019		

Componente 1: Adaptación del modelo Red MANU para su expansión. **Peso:** 16% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Modelo de distribución de la Red MANU ajustado para su consolidación y escalamiento	0				1	1	En curso
							Sep. 2017	Dic. 2017	
	C1.I2	Plan de beneficios e Incentivos para mejorar el bienestar de las microdistribuidoras e incrementar su retención	0				1	1	En curso
							Sep. 2017	Feb. 2018	
	C1.I3	Portafolio de productos definido en base a las deficiencias nutricionales y a la demanda de las comunidades	0				1	1	En curso
							Mar. 2018	May. 2018	
	C1.I4	Alianzas constituidas para mejorar la eficiencia y efectividad del modelo Red MANU	0				2	1	Atrasado
							Sep. 2017	May. 2018	
Componente 2: Diseño e implementación de la estrategia para posicionamiento de la Red MANU y sus productos **Peso:** 39% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Estudio de Mercado	0				1	1	En curso
							Sep. 2017	Abr. 2017	
	C2.I2	Campaña 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:** Insatisfactorio	**C3.I1**	Plan de Expansión de Red MANU	0				1		Atrasado
							Mar. 2018		
	C3.I2	Número de mujeres capacitadas para gestionar en forma exitosa sus micronegocios.	0	200	400	600	800		Atrasado
			Sep. 2016	Sep. 2017	Mar. 2018	Sep. 2018	Mar. 2019		
	C3.I3	Número de familias con acceso a productos de Nutrivida a través de la Red MANU	0	2500	6200	10000	14000		Atrasado
			Sep. 2016	Sep. 2017	Mar. 2018	Sep. 2018	Mar. 2019		
	C3.I4	Volumen de ventas a través de la Red	0	138000	332000		498000	336739903	En curso
				Mar. 2018	Sep. 2018		Mar. 2019	Jun. 2018	
	C3.I5	Número de microdistribuidoras que han formalizado su actividad comercial con la Red MANU	0	25	50		75	59	En curso
			Sep. 2016	Mar. 2018	Sep. 2018		Mar. 2019	Jun. 2018	
Componente 4: Gestión de conocimiento y comunicación estratégica **Peso:** 12% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Estudio de Caso de Red MANU	0				1		
							Mar. 2019		
	C4.I2	Audiovisuales Red MANU	0	1			2	4	En curso
				Sep. 2018			Mar. 2019	Mar. 2018	
	C4.I3	Número de instituciones con acceso a productos de conocimiento (caso de estudio, reportes laboratorios SCALA) del proyecto (CRF 150100)	0				50		
							Mar. 2019		
	C4.I4	Número de eventos de presentación del proyecto	0	2	3		5	2	En curso
				Mar. 2018	Sep. 2018		Mar. 2019	May. 2018	

	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 Capacitacion Red MANU Piloto	1	Sep. 2017	1	Sep. 2017	Logrado
H4	[*] Audiovisual	1	Feb. 2018	1	Feb. 2018	Logrado
H3	[*] Implementación Piloto Software	1	Mar. 2018	1	Mar. 2018	Logrado
H6	[*] Conferencia Red MANU	1	Oct. 2018			
H5	[*] Estudio de Caso	1	Dic. 2018			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Señoras que no tienen una condición migratoria al día, no cuentan con cédula de residencia en Costa Rica, lo cual les impide tener una libre condición para establecer negocios amparado a las leyes del país.	Media	Solo les podemos ofrecer que vendan de contado o que sean reclutadas como MANU (Mamá pro Nutrición) para que desarrollen la venta bajo una red de otra micro-distribuidora que si se encuentra legalmente registrada bajo los requisitos que piden el país.	Project Guest
2. Insuficientes incentivos para retener a las microdistribuidoras incorporadas a la Red	Media	El proyecto creará rutas de distribucion y diseñará estrategias de incentivos con la participación de las microdistribuidoras, ademas de la capacitacion 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 actuan 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. Las microdistribuidoras tiene el temor de invertir el poco recurso con el que puedan contar, esto por que las señoras MANU no son tan comprometidas en la compra constante de los productos.	Media	Se les está dando una charla para que ellas puedan identificar, atraer y desarrollar las mujeres MANU para contribuir al desarrollo de la red	Project Guest
5. La Red MANU no es reconocida como una herramienta eficaz para generación de oportunidades de negocio e impacto social	Media	El proyecto se apalancará en el observatorio de conocimiento y en la red de practicantes desarrollada por SCALA en latinoamerica para asegurar el reconocimiento de la red Manu como heramienta de generación de ingresos en poblaciones de la BdP	Project Guest

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 9 **RIESGOS VIGENTES:** 9 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: PP - Poco 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:

Nutrivida trabaja en el fortalecimiento de los canales de ventas institucional y moderno (supermercados) en complemento al trabajo que realiza la Red Manu para lograr la sostenibilidad financiera. En el actual año fiscal se han realizado importantes esfuerzos por aumentar el volumen promedio de venta en comparación con el año fiscal anterior.
Durante el período fiscal anterior, Nutrivida reportó una venta total de 54,5 toneladas (4,5 tons mensuales) para una venta de 140,1 millones de colones ($245 mil). En el actual período fiscal actual al cierre de Junio, tenemos ventas por cerca de 50 toneladas (5,5 tons por mes), para una venta de 131 millones de colones ($230 mil). La proyección es cerrar en 80 toneladas de producto vendido a setiembre 2018.
Para el nuevo año fiscal se preveé la generación de alianzas para el fortalecimiento de la Red, con la incorporación al Programa Ecolones y para abrir centros de microdistribución en los nuevos centros de acopio que se generen, iniciando por la ciudadela La Carpio. Con el apoyo del Banco de Costa, se buscará realizar bancarizar a las señoras para mejorar sus índices de crédito y por ende su sostenibilidad en el proyecto.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. Apertura de código FIFCO; Para que las señoras fueran elegibles como clientes FIFCO deben de pasar por un proceso de validación de la cédula (incluye que la cédula este vigente, que no tengan juicios pendientes de resolver, que no tuvieran afectación por deudas en mora con ninguna organización privada)el cual a inicio del proyecto (Febrero 2018) el proceso tenía una duración de 22 días, se logró identificar una metodología que nos permitió reducirlo a 5 días máximo. Esto motiva mucho a las señoras ya que les permite vender productos que son complementos alimenticios del portafolio Nutrivida.	Sustainability	ROMAN, PRISCILLA
2. Bot: Este proyecto ha tenido una evolución satisfactoria, logró cumplir con el objetivo para el cual fue creado, que fue que las MD pudieran hacer pedido con comando de voz para los productos Nutrivida. Que no funcionó? Al incorporar el portafolio de FIFCO nos dimos cuenta de que los productos que tenias el mismo nombre con diferentes presentaciones no era adecuado que fueron solicitados por medio de comando de voz, dado que un producto chiquito podrías ser de (200 ml, 250 ml, 350 ml),eso inducía a error a la hora del alisto por no ser lo que la Micro Distribuidora estaba esperando recibir con su pedido. Por lo que se opto por desarrollar el módulo para que ella pueda seleccionar el articulo deseado validando la presentación deseada de cada uno de los productos del portafolio (FIFCO y Nutrivida)	Implementation	ROMAN, PRISCILLA
3. : El ajuste en el perfil de la micro distribuidora permitió generar mejores vendedoras con mayor compromiso para desarrollar el programa. Las de gustaciones permitieron que señoras conocieran el producto de primera mano y así se sintieran seguras al vender o recomendar el uso adecuado de los productos, teniendo claro el impacto social que pueden generar al combatir la malnutrición al tiempo que generan su propio ingreso. Se lograron acortar los procesos de creación de código de cliente en Florida Bebidas (empresa aliada del proyecto que permite que las señoras vendan su línea de alimentos) a 4 días, logrando el acceso a un portafolio de productos que les garantiza una mayor factura promedio y por ende una mayor ganancia.	Implementation	ROMAN, PRISCILLA