Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2018 - DICIEMBRE 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

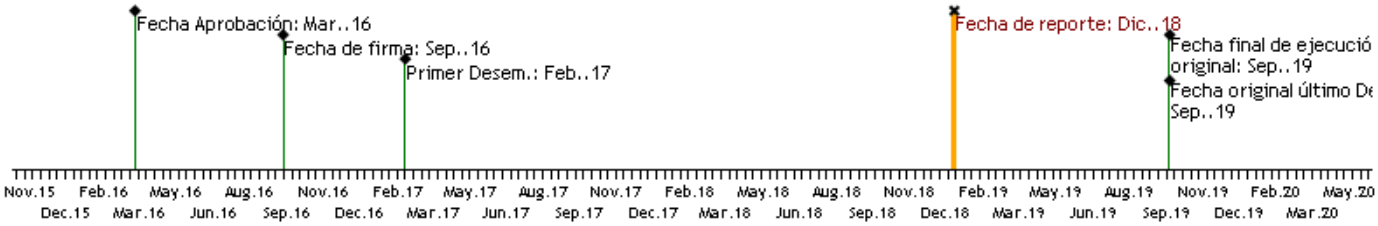
Propósito: Generación de oportunidades de negocio para mujeres pobres mediante la consolidación y expansión de Red MANU en comunidades pobres urbanas y rurales de Costa Rica

País Administrador	País Beneficiario
COSTA RICA	COSTA RICA

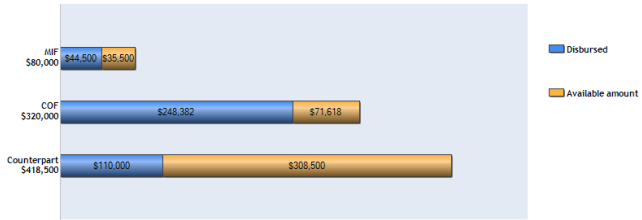
Agencia Ejecutora: NUTRIVIDA

Líder equipo de diseño: WILLIAM ERNEST
Líder equipo de supervisión: WILLIAM ERNEST

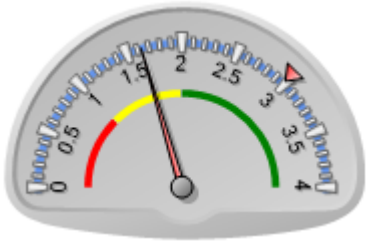
CICLO DEL PROYECTO



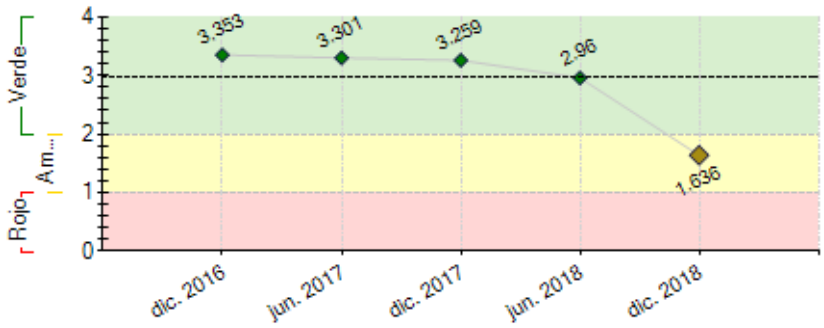
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.636
Promedio FOMIN: 2.986

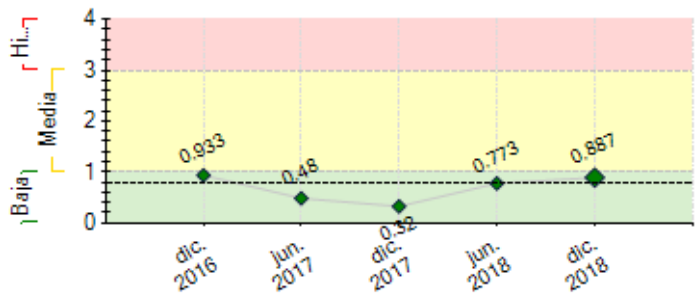


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.776

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El principal logro alcanzado es tener llegar a tener 174 señoras al cierre del mes de setiembre 2018, en la RED MANU (Mamás pro nutrición) todo esto se logró en un plazo de 4 meses. Otro logro importante es bajar los tiempos de respuestas en cuento a la revisión y apertura de códigos de cliente, para que las micro distribuidoras puedan vender los productos del portafolio alimenticio de Nutrivida y FIFCO. En general el avance ha sido sostenido gracias a la contratación de un equipo de dos ejecutivas y una coordinadora que poseen experiencia comprobada en reclutamiento y manejo del perfil que se necesitaba para poder acelerar el proceso de crecimiento del modelo. Establecer una metodología de campo que le permita tener contacto con las señoras y hacer capacitaciones programadas directamente en los sectores donde viven las micro distribuidoras. Uno de los obstáculos encontrados fue que las señoras debían de ser sujetas de crédito según los estudios que se le realizaban en el buró de crédito, por lo cual tenían que tener su documento de identidad al día y no poseer deudas en mora o juicios pendientes para lograr ser acreedoras del beneficio del financiamiento en la compra de los productos.

Un punto crítico es desarrollar una línea de incentivos atractivos y rentables tanto para el proyecto como para que la señora quede satisfecha con el reconocimiento a sus crecimiento en la venta de los productos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Desde el diseño del proyecto se había identificado el acceso a microcrédito como una de las limitaciones para el crecimiento del modelo.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

En mayo de 2018, una vez que se completó el nuevo de la Red MANU con la incorporación de 2 Ejecutivas de Campo, se inicia el escalamiento en San José (Alajuelita, Desamparados, Guadalupe) Alajuela(cantón central) de manera sostenida. Al cierre Setiembre 2018 se contaba con 174 señoras activas en la Red, con ventas acumuladas de 6,978.612,00. Se estableció la afiliación gratuita, facturaciones semanales con entregas en la puerta de la casa de cada señora para evitar que tuvieran que incurrir en gastos de flete. Se establecieron paquetes de venta mínima para asegurarles una ganancia aceptable, con un costo equivalente a 27 mil colones y que contiene 24 unidades de cada uno de los 8 productos del portafolio disponibles para ellas. Se les capacitó para que puedan hacer los pagos de las facturas en los lugares autorizados, creándoles la rutina de que deben de tener cancelada la factura anterior para que puedan hacer el siguiente pedido.

El riesgo es cuando no hay lugares dentro de su misma comunidad para pagar y les cueste a ellas el desplazamiento, por lo cual se les hace llamadas de cobro, envió de mensajes de WhatsApp o visitas en caso de presentar atraso con el pago de la factura recibida, con esto nos evitamos que las señoras se les haga una cuenta muy grande que no puedan manejar y la empresa no exponga su recuperación.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Es necesario asegurarse que en las comunidades cada microemprendedora cuente con un territorio asignado que le permite generar las ventas 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	
			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	366	Atrasado
			Sep. 2016	Sep. 2017	Mar. 2018	Sep. 2018	Mar. 2019	Dic. 2018	
	C3.I3	Número de familias con acceso a productos de Nutrivida a través de la Red MANU	0	2500	6200	10000	14000	1340	Atrasado
			Sep. 2016	Sep. 2017	Mar. 2018	Sep. 2018	Mar. 2019	Ago. 2018	
	C3.I4	Volumen de ventas a través de la Red	0	138000	332000		498000	14225617	En curso
				Mar. 2018	Sep. 2018		Mar. 2019	Dic. 2018	
	C3.I5	Número de microdistribuidoras que han formalizado su actividad comercial con la Red MANU	0	25	50		75	366	En curso
			Sep. 2016	Mar. 2018	Sep. 2018		Mar. 2019	Dic. 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	Atrasado
				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	55	Oct. 2018	Logrado
H5	[*] Estudio de Caso	1	Dic. 2018	0	Dic. 2018	No Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

[X] Otros, cuáles?: Rotación del personal

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Al vender a crédito se corre el riesgo de tener una cartera de cobros con problemas de morosidad mayor a los días de plazo establecidos, que para este proyecto el crédito otorgado es de 15 días después de recibida la factura	Media	Las señoras de la Red Manu(mamá pro nutrición) debe de tener la factura anterior cancelada para poder hacer el siguiente pedido.	Project Coordinator
2. 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
3. Ganancia poco atractiva en la venta de los productos Nutrivida para las Micro Distribuidoras.	Media	Se les enseña que los niveles de ganancia pueden ser hasta de un 100% si utiliza estrategias de ventas tales como los combos de productos, lo cual les da grandes beneficios y se convierte en una forma muy fácil y buena de lograr las ventas	Project Coordinator
4. 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
5. 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

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 11 **RIESGOS VIGENTES:** 11 **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

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN	Para sostener al equipo de apoyo a la Red MANU deben manejarse mayores volúmenes.
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	Se deben buscar alternativas de financiamiento para sostener al equipo de apoyo una vez finalizado el proyecto.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Según las metas que se establecieron en el primer trimestre del año, los crecimientos se han sostenido de forma tal que al recibirse el proyecto teníamos 7 señoras activas y facturando 49 mil colones en promedio por mes. Al cierre de junio 2018 ya se contaba con 59 señoras con una venta de 683 mil colones mensuales en promedio. Al cierre de Setiembre 2018 se contaba con 174 señoras y un promedio de venta mensual de un millón trescientos mil colones. Al cierre de diciembre de 2018 se tenía registradas 366 señoras, las ventas totales del año 2018 fueron de 14.225.617 colones costarricenses. Pasamos de vender 8 kilos al mes en el 2017 a un promedio de 670 kilos en el 2018.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. No abrirles el portafolio de ventas de productos alimenticios FIFCO, hasta que hayan hecho tres compras de productos Nutrivida y hayan honrado a tiempo el pago de esas facturas. Haciéndoles ver que es un beneficio por su buen récord de compra y pago de los productos Nutrivida.	Sustainability	ROMAN , PRISCILLA
2. Uso del crédito, el crédito máximo que se les otorga es de 15 días de plazo para pagar, la factura máxima es de 27 mil colones, como norma se estableció que las señoras pagaran la factura anterior para poder volver a hacer pedido, para evitar que se les haga una cuenta muy grande y que no podamos recuperar la venta que se les entregó.	Sustainability	ROMAN , PRISCILLA
3. El crecimiento acelerado que presenta la red, representó un reto importante para la plataforma de distribución de Nutrivida, razón por la cual se inició un proceso para realizar las entregas a través de la cadena de distribución de FIFCO, de manera que se pudiera llegar a más zonas del país, garantizar los tiempos convenidos con las señoras y finalmente llegar a sitios ubicados fuera de la gran área metropolitana.	Sustainability	ROMAN , PRISCILLA