

# <sup>1</sup>Star+ Supply Hope - Mercado Fresco

Sira Abenozza/ Maura Ligia Zelaya Blandón

Universidad ESADE / UCA

## Antecedentes:

### 1. Nacimiento de la empresa u organización

Mercado Fresco inicia como un proyecto piloto de Supply Hope en 2012. Beth Meadows, su fundadora, es una emprendedora que ha creado a lo largo de su vida 20 empresas y que, como otros empresarios de éxito en EEUU, decidió iniciar un proyecto social -en su caso, creando la organización Supply Hope.

Esta es una organización filantrópica que, siguiendo un esquema tradicional, apoyaba desde hacía años a proyectos para la niñez en Nicaragua, El Salvador y Kenia. En concreto, recaudaba dinero de donantes particulares, y especialmente de su fundadora, para darlo a ONG que actuaban en estos países, especialmente a Orphan Network<sup>2</sup>, una ONG que ayuda a niños huérfanos en Nicaragua a través de orfanatos y de iglesias.

Beth quiere involucrarse más y empieza a viajar a los países donde Supply Hope apoyaba proyectos, en especial a Nicaragua, para ayudar ella misma a los niños en los orfanatos.

La idea del proyecto Mercado Fresco surge a raíz de algo que le ocurre a Beth en uno de sus viajes a Nicaragua. Estando en un orfanato, pregunta por los padres de los niños que son abandonados en el orfanato y le explican que la mayoría de los niños no son huérfanos sino que sus padres están vivos pero el problema es que no tienen recursos para mantenerlos.

Eso le impacta emocionalmente, la conecta a su experiencia vital como madre que se quedó sola con dos hijos, y decide que quiere hacer un proyecto que permita que los padres puedan trabajar en la casa y quedarse a cuidar a sus hijos. Acaba de cumplir 50 años y ha decidido que quiere dar un paso más allá con Supply Hope. Quiere que su proyecto de filantropía se convierta en un proyecto que tenga impacto, que se pueda escalar, que sea a largo plazo

---

<sup>1</sup> Este trabajo se llevó a cabo gracias a la subvención concedida por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación City. Las opiniones aquí expresadas no representan necesariamente a estas instituciones o fundaciones o sus Juntas de Gobernadores. Para más información acerca del proyecto visiten: <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/es/>

<sup>2</sup><https://orphanetwork.org/>

auto-sostenible y que aproveche los conocimientos que ella ha adquirido a través de su experiencia profesional. Beth quiere ir más allá de dar dinero, quiere poner su larga trayectoria como empresaria al servicio de dar la oportunidad a personas sin recursos para que salgan de la pobreza y alcancen sus sueños. El Proyecto Mercado Fresco, en tanto que proyecto con voluntad de ser auto-sostenible y que aprovecha los conocimientos de su fundadora, dará respuesta al deseo de la fundadora de Supply Hope.

La dureza de la realidad de muchos padres en Nicaragua le hace pensar en el sufrimiento de estas familias y en la necesidad de ofrecerles una alternativa que les provea de ingresos de forma sostenible; no como caridad, sino a través de herramientas para que se ayuden a sí mismas. De esta manera, los padres podrán quedarse con sus hijos y no se verán obligados a entregarlos a un orfanato.

Para lograrlo, decide aprovechar los conocimientos en el campo de las franquicias que adquirió al hacer crecer una agencia de viajes con modelo de franquicia en todos los EEUU. Comienza a tomar forma la idea de un modelo de negocios a través de tiendas de micro franquicias ubicadas en barrios pobres de la zona urbana de Managua, que ofrezcan productos alimenticios.

En 2012, a través de la iglesia VERBO con la que Supply Hope ya colaboraba por su trabajo en orfanatos, se hace una investigación para ver en qué se gasta el dinero la base de la pirámide. El cuestionario se comparte con toda la red de contactos de la iglesia y descubren que el 80% de los ingresos se usa para alimentación. Además, se pone de manifiesto que solo las mujeres están interesadas en la iniciativa y que, si pueden elegir qué negocio les gustaría tener, ellas dicen que quieren vender queso.

Este fue el preámbulo del nacimiento de Mercado Fresco en el año 2012, cuyo pilotaje se realizó para verificar que el modelo de micro franquicias era viable y tenía futuro. Las primeras mujeres llegaron a través de la iglesia. Al inicio, en la primera fase del proyecto piloto, eran 5, todas ellas en el Distrito 1.

Inicialmente pusieron un rótulo en cada una de las casas diciendo que se vendía queso. La iniciativa fue tan exitosa que el mismo día vendieron todo el queso que tenían. Poco a poco, fueron incorporando más tipos de queso, posteriormente otros productos lácteos y un año más tarde incluyeron vegetales y luego granos.

Uno de los errores de la fase piloto fue ofrecer 60 USD al mes a cada mujer para que les dieran información exacta de lo que hacían. Eso fue un problema porque las hizo dependientes de ese estipendio y redujo su incentivo a vender más. Progresivamente este pago se fue reduciendo hasta eliminarlo, pasando así de la lógica de ONG –de la que provenía Supply Hope- a la lógica de empresa social.

Al inicio no habían hecho un estudio de sostenibilidad financiera, solo se buscaba encontrar el modelo de negocio que funcionara. Una vez finalizada la fase piloto, en 2014, se empieza a sistematizar el modelo para asegurar su viabilidad económica y para que pueda ser escalado. En ese momento se amplía el catálogo de productos a 55, un año después a 75, hasta llegar a las 115 referencias permanentes de hoy.

En lo que refiere al número de tiendas, de las 5 tiendas iniciales se pasó a 10 en 2013, en 2014 se creció hasta 35 tiendas y a principios de 2015 se llegó a 50. En la actualidad existe una oscilación entre 80 y 100 tiendas. A nivel geográfico, se mapeó a qué barrios de Managua se quería llegar, limitando el proyecto a la zona urbana y especificando los barrios pobres donde tenía sentido implantarse.

En el proceso de crecimiento, cuando existe un número suficiente de mujeres interesadas en abrir una micro franquicia en un determinado distrito, se abren nuevas rutas. En la actualidad existen 6 rutas diferentes. Cada ruta recibe productos dos veces a la semana, siempre con un intervalo de 3 días.

Los proveedores inicialmente eran pocos, algunos de ellos pequeños. Con el tiempo se dieron cuenta que necesitaban ampliar el número para hacer crecer el abanico de productos y, además, para asegurar que fueran proveedores con la dimensión y capacidad de asegurar el suministro y la entrega de productos a una red que hoy oscila entre los 80 y 100 puntos de venta y que quiere tener 250 en dos años.

## **2. Objetivo principal de la empresa u organización**

El principal objetivo de Mercado Fresco es ayudar a las familias de la zona urbana de Managua, que tienen unos ingresos de menos de 2 USD al día y que tienen hijos, para que creen un negocio propio que les permita sostener a sus familias.

La teoría del cambio que existe detrás de la creación de la red de micro franquicias es que si las mujeres que no tienen trabajo, o no tienen acceso a ningún trabajo que les permita cuidar de sus hijos, pueden lograr una fuente de ingresos suficientes sin tener que salir de casa, el número de niños en los orfanatos de Nicaragua disminuirá de manera importante.

Una vez se inició el proyecto se identificaron también otras necesidades de la población meta, como por ejemplo la importancia de generar hábitos alimenticios más saludables o la necesidad de apoyo psicológico a las mujeres. Ambas necesidades se han incorporado como objetivos al modelo actual de negocio de Mercado Fresco.

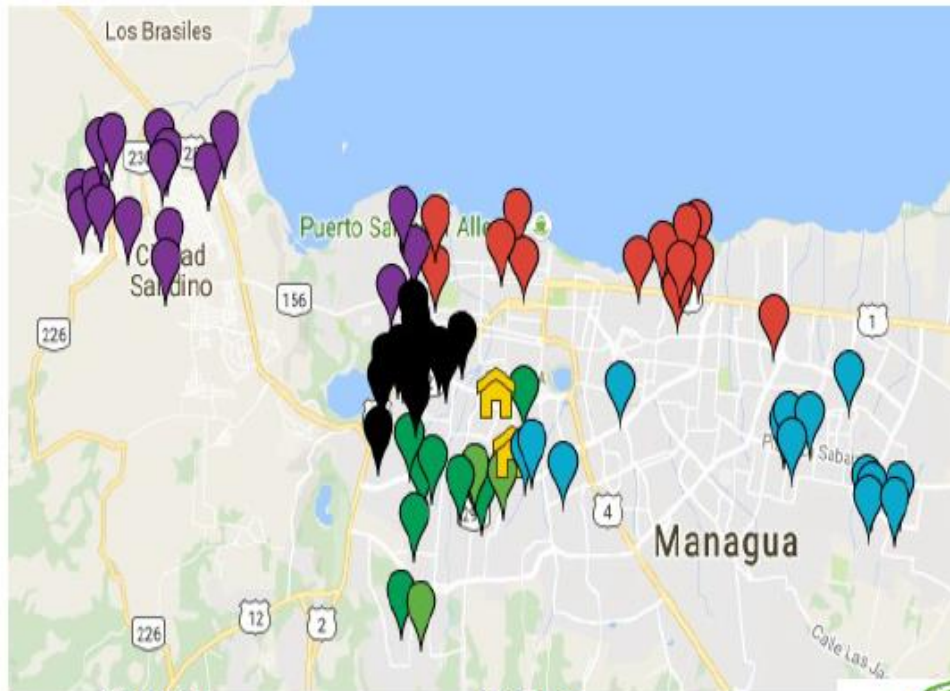
### 3. Presencia en el mercado de la organización u empresa

A nivel geográfico, Mercado Fresco se encuentra en la zona urbana de Managua.

Mercado Fresco mapeó a qué barrios de Managua quería llegar, limitando el proyecto a la zona urbana y especificando los barrios pobres donde tenía sentido implantarse.

En el estudio inicial se determinó que Managua podía absorber 350 unidades en los barrios donde estaba el grupo meta –incluyendo Tipitapa y Ciudad Sandino.

Este es el mapeo que se llevó a cabo:



2017

73 tiendas

175 tiendas Managua

2018

250 tiendas Managua  
y Tipitapa





## **Situación:**

### **1. Contexto de la empresa u organización a nivel nacional e internacional si es necesario**

En la actualidad, Mercado Fresco solo está presente en las zonas urbanas de Managua. Supply Hope es la organización filantrópica americana dueña de la iniciativa. Ahora bien, Mercado Fresco está registrado como ONG en Nicaragua y el objetivo de Supply Hope es ceder la propiedad de la cadena de micro franquicias a sus trabajadoras y trabajadores una vez el modelo sea económicamente rentable.

En el futuro, Supply Hope quiere también crear otras iniciativas de micro franquicias que sigan ayudando a las personas de la base de la pirámide a salir de la pobreza. Actualmente está haciendo estudios de mercado para llevar un nuevo modelo de micro franquicias a las zonas rurales, y también nuevos modelos para la zona urbana. Esto ha supuesto un cambio en la estrategia de la organización, al ir más allá del apoyo a iniciativas de carácter filantrópico y dirigir los esfuerzos en la búsqueda e implementación de las mejores prácticas que la lleven a convertirse en una empresa social sostenible y proveedora de servicios para la incubación y aceleración de otros modelos de distribución incluyente. El camino a recorrer para alcanzar este propósito implica retos importantes, sobre todo en referencia al escalamiento y la sostenibilidad del modelo.

Asimismo una vez los modelos sean sostenibles y exitosos, Supply Hope tiene interés en exportarlos a otros países. Ya se han hecho los primeros contactos en El Salvador para ver la posibilidad de llevar Mercado Fresco a ese país.

### **2. Razón por la cual la empresa u organización empieza a desarrollar una iniciativa considerada RDI.**

Beth Meadows, fundadora de la organización filantrópica americana Supply Hope, es una emprendedora nata que ha creado a lo largo de su vida 20 empresas. El inicio del proyecto Mercado Fresco viene de su decisión de hacer algo más allá de un proyecto de filantropía: un proyecto que tenga impacto, que se pueda escalar, que sea a largo plazo auto-sostenible y que aproveche los conocimientos que ella ha adquirido a través de su experiencia profesional. Beth quiere ir más allá de dar dinero: ella cree en la importancia de dar oportunidades, no en la caridad. Quiere dar la oportunidad a personas sin recursos para que salgan de la pobreza y alcancen sus sueños.

Uno de los principales proyectos de filantropía de Supply Hope iba dirigido a orfanatos de Nicaragua. En una visita a uno de los orfanatos con los que colaboraba, Beth se da cuenta que, en Nicaragua, muchos niños son entregados a orfanatos no porque no tengan padres sino porque sus padres no tienen recursos para darles de comer y atenderles.

Al ver eso, Beth entiende que la mejor forma de ayudar a los niños de Nicaragua es creando un proyecto de auto-empleo para las mujeres de bajos recursos que permita que ellas puedan estar en casa, hacerse cargo de los niños y obtener recursos. De esa forma, ya no habrá niños en orfanatos porque sus madres podrán cuidar de ellos.

Una de las empresas que Beth creó a lo largo de su vida fue una agencia de viajes que posteriormente vendió. La agencia de viajes tenía un modelo de franquicias y, por lo tanto, ella había aprendido mucho de este modelo de negocio. De ahí la idea de que la empresa social fuera de micro-franquicias. Con ese modelo, no solo lograría dar trabajo a mujeres que necesitan recursos sino que les daba la oportunidad de tener su propio negocio con el apoyo y la ayuda de un sistema de franquicias.

En resumen: a Beth la motivó la idea de ayudar de una forma más sostenible que como lo había hecho antes a través de Supply Hope y le motivó aprovechar los conocimientos que había adquirido. A partir de ahí busca qué puede hacer. En la exploración encuentra una vía en un campo que la motiva: ayudar a los niños más vulnerables.

La idea de crear Mercado Fresco es la respuesta a la motivación de ayudar y tener impacto sostenible, aprovechando sus conocimientos y poniéndolos al servicio de la solución de un problema que siempre le ha preocupado: los niños –ella trabajó como voluntaria cuidando a niños durante años. El modelo de negocio que se diseña tiene que ver con la triple preocupación o condicionamiento del que parte: las características del problema social que se quiere resolver –la imposibilidad de las madres de bajos recursos de cuidar de sus hijos-; la voluntad de resolverlo mediante una propuesta auto-sostenible; y los conocimientos de Beth.

El modelo de negocio en concreto: las micro franquicias instaladas en las casas de las propietarias y que venden productos de alimentación, cuidado personal y del hogar –en la línea de lo que venden las pulperías-; es fruto del estudio de mercado llevado a cabo en 2012 y es posterior a que Beth decidiera que quería iniciar un proyecto de empresa social para las familias de la base de la pirámide.

## **Modelo de Negocio Inclusivo:**

- 1. El desafío: identificar cuál es la oportunidad o la problemática que busca desarrollar el proyecto; caracterizando a la población beneficiaria y los actores involucrados.**

### **Problemática/oportunidad que busca desarrollar el proyecto**

Mercado Fresco es un proyecto de micro-franquicia que nace como una respuesta a la necesidad identificada por la fundadora de Supply Hope, Beth Meadows, de ofrecer a mujeres de la base de la pirámide que habitan en barrios pobres de la ciudad de Managua una alternativa que les provea de ingresos de forma sostenible.

Para ello, Supply Hope diseñó un modelo de negocio a través de tiendas de micro franquicia, operadas desde el hogar, que inicialmente ofrecían quesos tradicionales pero que con el tiempo fueron ampliando su portafolio, llegando a comercializar en la actualidad 115 ítems estables y 20 productos de temporada o promoción que se comercializan en fechas específicas.

Al mismo tiempo, el proyecto responde a otra problemática relacionada con el acceso de los consumidores de estos barrios marginados a productos de consumo básico, los cuales normalmente son adquiridos en pulperías y por medio de intermediarios informales, como vendedores ambulantes. Los problemas de desabastecimiento, fluctuación de precios y baja calidad son comunes en estos canales.

En contraposición, las tiendas de Mercado Fresco ofrecen productos alimenticios básicos de calidad, nutritivos, frescos, con precios competitivos y al alcance de las familias de bajos ingresos. Adicionalmente, se han ido incorporando otros ítems al surtido de las tiendas a fin de procurar una atención más completa a las demandas de los consumidores, con porciones y pesos ajustados a su capacidad de compra, pero con el cuidado de no ofrecer productos que son sabidamente perjudiciales para la salud, como sodas, caramelos y otras golosinas.

### **La población beneficiaria**

La población beneficiaria la constituyen, por un lado, las dueñas de las tiendas de micro franquicia (86 a junio 2017), mujeres de la base de la pirámide que viven en barrios pobres o periféricos de la ciudad de Managua y del municipio de Ciudad Sandino. Son madres con hijos menores de 18 años cuyos ingresos, cuando los tienen, son menores a 2 dólares por día; la mayoría son madres solteras o acompañadas (con una pareja con la cual no siempre tienen una relación sana y estable) y que no han tenido oportunidades de insertarse en el mercado laboral formal. Poseen niveles básicos de formación (educación primaria y menos

del 1% tienen nivel universitario), no tienen acceso a oportunidades de crecimiento y desarrollo personal o profesional, y no están bancarizadas ni han tenido posibilidades de obtener financiamientos adecuados a su condición de vulnerabilidad.

De otro lado, también son beneficiarios los vecindarios donde funcionan las tiendas. Estos vecindarios están formados por familias que tienen una condición muy similar a la de las dueñas de las micro franquicias. La mayoría de los hombres se ocupan en actividades como jardinería, conductores de taxis o de moto taxis, obreros de la construcción y operarios de las zonas francas. Las mujeres, por su parte, dividen las labores del hogar con actividades informales como lavar y planchar en casas de barrios residenciales, elaborar y vender tortillas, trabajar como meseras de pequeños bares y restaurantes y, también, como empleadas domésticas.

### **Los actores involucrados**

En las micro franquicias de Mercado Fresco también están involucrados otros miembros de las familias propietarias. Por normativa del modelo de negocio, toda mujer propietaria debe designar una persona que le ayude en el manejo de la micro franquicia y en casos de ausencia. En la mayoría de los casos las personas de apoyo son los hijos/as, los maridos o bien algún otro familiar –madres o hermanas.

A su vez, la organización de Mercado Fresco tiene personal contratado que se dedica a la gestión y manejo de la central (almacén, distribución de productos, contabilidad, márketing, atención a las micro franquiciadas, formación, etc.).

Asimismo, está la red de proveedores que suministran los productos al almacén central. Entre la red se encuentran grandes productores o distribuidores como Unilever o Lala, y también algunos productores pequeños y más artesanales. Y, por último, la red de entidades socias que ayudan en la identificación de las candidatas<sup>3</sup>.

### **La red de distribución**

Un elemento importante del modelo negocio fue la conformación de la cadena de suministro. Al inicio del proyecto se trabajaba con un pequeño número de proveedores; a medida que el número de tiendas fue creciendo así como la diversidad de ítems ofrecidos, fue necesario buscar proveedores más robustos, que garantizaran calidad y continuidad en el abastecimiento.

Actualmente, la red de proveedores cuenta con aproximadamente 20 empresas. La distribución de los productos a las tiendas se realiza a través de camiones que son propiedad de una empresa especializada en este tipo de actividad. Los pedidos de productos son

---

<sup>3</sup> Ver anexo 1.



levantados por los asesores de tiendas, vía telefónica. En el área de bodega se preparan las canastas para cada tienda y se hacen las entregas dos veces por semana. Las tiendas son abastecidas a través de 5 rutas convenientemente organizadas.

En el proceso de crecimiento, se abren nuevas rutas cuando existe un número suficiente de mujeres interesadas en abrir una micro franquicia, que están concentradas en una misma zona y por tanto pueden configurar una ruta. En la actualidad existen 5 rutas diferentes y las últimas se han abierto cuando ha habido demanda de 10 tiendas. Cada ruta recibe productos dos veces a la semana, siempre con un intervalo de 3 días.

Mercado Fresco realiza compras en grandes cantidades de manera centralizada y establece negociaciones directas con los proveedores, con lo cual reduce los intermediarios en la cadena de producción y distribución de los alimentos; esta estrategia le permite ofrecer un mejor precio para los consumidores.

Como parte de los aprendizajes se pueden mencionar la apertura para buscar apoyo con empresas especializadas en distribución de productos. Por otro lado, el hecho de que las mujeres que se interesan en la iniciativa viven en barrios y zonas que no ofrecen las mejores condiciones de seguridad, ha llevado a que los camiones que se encargan de la distribución tengan que ser custodiados por una persona mientras la otra hace las entregas en las casas de las operadoras.

Las condiciones de acceso a las tiendas y el tiempo necesario para el traslado de los asesores de tiendas y camiones que entregan los pedidos, así como la complejidad derivada del aumento de rutas e ítems, ha llevado a la búsqueda continua por simplificar los formatos y requerimientos de control que deben llevar las operadoras, y a flexibilizar los horarios y tiempo de las visitas. Por otro lado, el hecho de que en las tiendas de Mercado Fresco no se puedan comercializar sodas, bebidas alcohólicas y otros productos que dejan atractivos márgenes es siempre un punto de tensión. La dirección de Mercado Fresco no quiere permitirlo porque entienden que desvirtuarían el concepto inicial con que fueron concebidas las tiendas.

### **Otros elementos del modelo de negocio**

Las mujeres que se muestran dispuestas a ser dueñas de una micro franquicia firman un contrato con Supply Hope y, después de pasar por una serie de etapas de formación y entrenamiento, reciben un documento oficial que las certifica como operadoras de micro franquicias de Mercado Fresco.

Supply Hope es quien compra y distribuye los alimentos y demás productos que son comercializados en las tiendas. Así, el inventario de productos es propiedad de Supply Hope y se entrega en consignación. Es decir, las mujeres no pagan los productos hasta que no los

han cobrado, momento en que además reciben su comisión. Las mermas las asumen las propietarias.

Inicialmente Mercado Fresco recuperaba el producto que no se vendía y asumía el coste. Eso no ayudó a la gestión de las micro-franquicias porque no incentivaba la responsabilidad de las propietarias. En la actualidad, lo que no se vende lo asume la propietaria, razón por la cual, debe hacer uso de su creatividad para no quedarse con productos. Por otro lado, la política de garantía asegura a las tenderas el derecho a no recibir productos quebrados, en mal estado o con fechas de vencimiento muy cercanas.

Dado que los precios deben ser muy competitivos, la forma en que se fijan los precios en la actualidad es buscando un margen del 33% entre el precio de compra y el precio de venta final. Algunos productos, como el desinfectante, tienen más del 40% pero muchos tienen menos. El producto que más rota y que tiene el mejor margen es el huevo.

De este 33% de diferencial, Supply Hope paga el 15% a las micro franquicias como comisión y el resto sirve para cubrir costes. De esta manera, los ingresos de las micro-franquicias corresponden al 15% de sus ventas totales. El cálculo de las ventas realizadas y el pago de la comisión es semanal.

## **2. Esquema: pasos a seguir para el desarrollo del proyecto RDI.**

El proyecto inició en 2012 como un piloto que contó con la participación de 5 mujeres miembros de la iglesia VERBO, la cual está vinculada a la red de orfanatos que ha apoyado la fundadora de Supply Hope desde que llegó a Nicaragua.

Entre 2013 y 2014 la fase de pilotaje se amplió y se pasa de 5 a 35 tiendas. El pilotaje se realizó para verificar en la práctica que el modelo de micro franquicias era viable y tenía futuro. En 2015 se lleva a cabo la sistematización de las experiencias obtenidas y se llega a operar 50 puntos de venta.

A partir de 2016 se da la expansión del modelo, alcanzando 100 tiendas, en las cuales no sólo se ofrecen productos alimenticios como se pensó originalmente, sino que el portafolio se ha ampliado a productos para cuidado personal y del hogar. Para 2019 se espera llegar a operar 250 micro franquicias.

## **Pasos para el reclutamiento y selección de las operadoras de las micro franquicias**

**El primer paso es la identificación de las mujeres:** es fundamental poder identificar a mujeres que tienen la voluntad y el deseo real de empujar una micro franquicia, que tengan apoyo de la familia, que no tengan una pareja que les genere problemas o las cuestione, y que tengan paciencia para superar los momentos difíciles del negocio. Por ello la labor de los socios que trabajan en la identificación de potenciales candidatas es clave. En la actualidad Mercado Fresco tiene una amplia lista de socios que apoyan en esta tarea<sup>4</sup>.

**El segundo paso es la selección,** que se desarrolla en tres fases. El primer filtro se realiza en base a criterios como la existencia de hijos menores de 18 años, ubicación geográfica de las casas de las mujeres interesadas, facilidad de acceso a las mismas y si cuentan con equipo de refrigeración. Las mujeres que pasan esta primera selección son invitadas a visitar las oficinas del proyecto, donde se les hace una entrevista guiada por una psicóloga.

En esta entrevista se obtiene un perfil básico de la mujer (económico y psicológico). Se solicita información sobre sus ingresos y número de personas que dependen económicamente de ella, antecedentes de deudas o prestaciones, etc. y se observan otros elementos como antecedentes familiares, perspectivas, habilidades y metas futuras. En esta ocasión también se verifica la disponibilidad para acceder a realizar una segunda entrevista en la casa de la mujer interesada.

La visita a los hogares es útil para observar las condiciones de las viviendas, higiene, seguridad, obtener referencias (confirmar información levantada en la entrevista inicial), definir factores de riesgo para plantear posibles áreas de mejora y también para verificar la disponibilidad de los otros integrantes de la familia a colaborar con el proyecto. Para la decisión final se toman también en consideración variables como ubicación, riesgos, accesibilidad y tráfico (cantidad de potenciales clientes en el micro entorno).

Posteriormente, y en caso de ser consideradas aptas, las mujeres son convocadas a participar en el **entrenamiento en las oficinas del proyecto**, cuya duración es de tres días. Los dos primeros días se dedican a actividades teórico-prácticas, siguiendo un plan de formación que ha pasado por algunas modificaciones para adaptarse a las necesidades de las mujeres y del proyecto. Entre otros, se explica en detalle en qué consiste el proyecto, las finalidades que persigue, los procesos y políticas de trabajo y se abordan temas como gestión de inventario, registros, controles e informes. También se realizan ejercicios para calcular ventas y comisiones. Al finalizar el segundo día, una de las dinámicas consiste en degustar los productos elaborados por Supply Hope y otros que se comercializan en las tiendas. En la actualidad, el proceso de formación se está reforzando con temas de

---

<sup>4</sup> Ver Anexo 1.

empoderamiento y de habilidades comunicativas y cuestiones de género –más allá de los conocimientos puramente técnicos que ya se impartían.

Una vez finalizado el segundo día de entrenamiento, las mujeres que se muestran dispuestas a ser dueñas de una micro franquicia con el compromiso y la responsabilidad que se requiere, firman el contrato de Mercado Fresco.

Durante el tercer día se hace la instalación de la tienda, momento que se aprovecha para reforzar algunos de los aspectos abordados en el entrenamiento en las oficinas –como la disposición de las cestas y de los productos que se colocan en ellas-, se colocan las etiquetas con los precios, se repasa la importancia del correcto manejo del inventario, y se dan ideas para ayudarlas a decidir qué productos y cuánto ordenar a fin de estar preparadas para dar información precisa el día de la visita del asesor de tienda. En este tercer día, una vez la tienda está instalada, se hace la divulgación a través de distribución de material publicitario (volantes) a los vecinos para dar a conocer la apertura de la tienda y los productos que se ofrecen.

Una vez que las tiendas están ya montadas, las mujeres son acompañadas de manera cercana durante un mes por el asesor de tienda que las visita una vez por semana y les da atención personalizada. En este período, se confiere especial atención a la forma en que la operadora de la microfranquicia está conduciendo el negocio: manejo del inventario, llenado de formatos, nivel de ventas, su responsabilidad y motivación, el apoyo de la familia, etc.

Superada la fase inicial, se inicia el período de evaluación, que puede durar hasta dos meses. En la evaluación se valora si la mujer ha alcanzado algunos parámetros como el nivel de ventas o si ha asistido a las reuniones organizadas por Supply Hope. En caso que cumpla con los requisitos establecidos para esta fase, se le entrega el documento oficial que la certifica como operadora de micro franquicia de Mercado Fresco.

Después de este período, la operación de las tiendas sigue una dinámica en la que reciben la visita del asesor de tienda una vez por semana (es la llamada preventa, donde se hace el conteo de los productos vendidos, se calculan las ventas realizadas y se realiza el pago de la comisión<sup>5</sup>), así como la entrega de los pedidos previamente levantados, dos veces por semana. Es decir, la operadora recibe visitas tres veces por semana: la primera es la del asesor de tienda, la segunda ocurre un día después de ésta y el objetivo es hacer la primera entrega de productos seleccionados. Tres días después, recibe la tercera visita en la que se lleva a cabo la segunda entrega del resto de productos solicitados para la semana.

Adicionalmente, asisten a reuniones informativas mensualmente en las oficinas del proyecto, en las cuales se hace un refrescamiento de temas puntuales, se dan a conocer nuevos

---

<sup>5</sup>La comisión corresponde al 15% de las ventas totales obtenidas por las tiendas; el cálculo y el pago es semanal.

lineamientos, se discuten problemas enfrentados por las operadoras y alternativas de solución, se degustan productos y se celebran fechas especiales. Además, tienen la oportunidad de participar en sesiones colectivas e individuales donde una especialista brinda soporte psicológico. Este apoyo es parte de su Programa de Desarrollo Personal, diseñado desde que inician su relación formal con el proyecto.

### **3. Población Involucrada**

La población involucrada comprende, esencialmente, las mujeres dueñas de las tiendas y sus familias, así como sus clientes: los pobladores de los barrios o vecindarios donde están ubicadas las micro franquicias. En la actualidad el proyecto alcanza a una población total de aproximadamente 6.500 hogares y 29.000 personas<sup>6</sup>.

### **4. Entidades Involucradas**

En primer lugar, Supply Hope es la dueña de la marca Mercado Fresco y es la empresa microfranquiciadora. Supply Hope asume la selección y capacitación de las operadoras de las microfranquicias, su acompañamiento, así como la compra y distribución de los alimentos y demás productos que son comercializados en las tiendas.

En segundo lugar, la red de proveedores de los productos que se venden en las franquicias (unos 20 en la actualidad). Estos pueden variar desde pequeñas empresas familiares como HOREB (que produce chips a base de plátano y de manera artesanal), Don Pan (una mediana empresa que elabora pan, repostería, galletas y otros productos de panadería que sólo son comercializados en fechas especiales), pequeños productores de vegetales y de lácteos, hasta grandes productores y distribuidores como Unilever, Huevos San Francisco y Lala (productora de lácteos).

El proyecto inició con pocos proveedores, la mayoría pequeños, pero con la apertura de más tiendas y ante la demanda de los consumidores, se hizo necesario incorporar más proveedores para ampliar el abanico de productos y, además, asegurar que fueran proveedores con la dimensión y capacidad de asegurar el suministro y la entrega de productos a una red que llegaría a tener 100 puntos de venta y que quiere tener 250 en abril de 2019.

Un lugar de destaque lo ocupan las organizaciones aliadas que ayudan a identificar a mujeres que pueden estar interesadas en convertirse en dueñas de una micro franquicia:

---

<sup>6</sup> Ver Anexo 2.



ONG, dependencias o entidades de gobierno, alcaldías, iglesias, medios de comunicación, escuelas públicas, etc.<sup>7</sup>

El apoyo de estos socios es fundamental pues son ellos los que remiten potenciales candidatas que muestran algún interés en el proyecto. Ellos también organizan reuniones en los barrios donde tienen presencia, y de donde se obtienen gran cantidad de aplicaciones que son la base para el reclutamiento y selección de las futuras operadoras de las tiendas.

## 5. Inversión

El costo de implementar una microfranquiciade Mercado Fresco es de 2000 dólares, entre los que se incluyen costos de reclutamiento, de capacitación y entrenamiento de la dueña de la tienda. Además, en este valor también se incluye el equipo y suministro necesario para equipar la tienda, que es propiedad de Supply Hope (cestas para mostrar productos, pancartas con logotipo de Mercado Fresco y otro material publicitario, etc.) así como el inventario de productos que se entrega en consignación.

De esta manera, las operadoras de las tiendas no necesitan hacer ninguna inversión inicial, pues es Supply Hope quien absorbe este costo –por ahora gracias al esquema de donativos provenientes de las organizaciones y personas que le apoyan. Mediante la absorción del costo inicial, se busca que las dueñas de lamicrofranquicia maximicen sus ingresos netos. Los costos de operación de la microfranquicia se cubren con los ingresos generados por las ventas. Se espera que con el funcionamiento de 250 tiendas (para abril de 2019) se alcance el punto de equilibrio operativo del proyecto.

### Logros y Resultados:

#### 1. Para los socios/microfranquicias

A nivel individualde las dueñas de las micro franquicias, se pueden mencionar resultados significativos.El más importante de ellos: tener asegurados ingresos sostenidos.A junio de 2017, con 86 microfranquicias implementadas en Managua y en Ciudad Sandino, se ha beneficiado directamente a las operadoras de las mismas, en su mayoría madres de familia en situación de vulnerabilidad, quienes ahora perciben un ingreso mayor y más estable. En el primer semestre de 2017, las operadoras recibieron en promedio 66 dólares mensuales de

---

<sup>7</sup> Ver Anexo 1.

comisión por ventas, pero hay algunas que han llegado a percibir ingresos equivalentes a 200 dólares mensuales<sup>8</sup>.

Así mismo, se ha observado el mejoramiento de las condiciones de limpieza e higiene de las viviendas; del nivel de nutrición de las familias, gracias a que pueden consumir productos de las tiendas, frescos, diversos, con buena calidad y dentro del plazo de validez; y además las mujeres han empezado a jugar un rol de proveedoras ante sus hijos y el resto de la familia, lo cual ha mejorado su imagen y elevado significativamente su autoestima.

Las dueñas han adquirido habilidades fundamentales de gestión empresarial, como el cuidado del inventario, y una mayor responsabilidad en el manejo del dinero. A través del uso de formatos de registro de ventas, de control de inventarios y otros, las operadoras han aprendido a dar valor a los controles y a la información que de ellos se deriva, lo que ha redundado en mejores ventas y niveles de atención al cliente.

Con las ganancias obtenidas, las mujeres han mejorado las condiciones de sus viviendas y han logrado comprar electrodomésticos, ropa y medicinas. Otro elemento importante ha sido la presencia permanente de la madre en el hogar, lo cual ha favorecido la estabilidad de la familia, y en especial de los hijos menores: gracias a la cercanía de sus madres, se reducen las posibilidades de que se involucren en actividades ilícitas, y se les impulsa a asistir regularmente a la escuela y a contribuir en la operación de la tienda.

El proyecto ha ampliado también los servicios de apoyo complementarios que se ofrece a las mujeres con: micro-seguros de vida y de salud, bancarización, cursos de inglés, becas para las mujeres y sus hijos, asesoría legal, programas de ahorro, etc.

## **2. Para la comunidad**

Tanto las familias de las operadoras de las microfranquicias como los habitantes de los barrios de bajos ingresos se han visto beneficiados de manera indirecta por el proyecto mediante el acceso a alimentos nutritivos, frescos, de calidad y a precios justos. Con esto, se ha contribuido a mejorar los hábitos de alimentación en estos barrios. Con la operación de las 86 tiendas se estima que se han atendido 6.450 hogares y se ha llegado a 29.670 beneficiarios indirectos.

El hecho de tener acceso a los productos regularmente, siempre que no haya interrupciones en el abastecimiento, es un elemento diferenciador y de impacto positivo para los clientes de las tiendas. La proximidad de las tiendas de Mercado Fresco proporciona otros beneficios a los consumidores, dado que tienen menores costos de traslado y ahorran tiempo. La

---

<sup>8</sup> Ver Anexo 3.

existencia de tiendas que son bien administradas y que dan ganancias a sus propietarias, es un factor que dinamiza la economía de los barrios y comunidades aledañas. Además, el éxito de las microfranquicias puede servir como motivación para la introducción de otras iniciativas de desarrollo que pueden advertir una oportunidad para establecerse en estas localidades.

Adicionalmente, se destaca como un logro el hecho de haber sentado las bases para la creación de un ecosistema de generación de valor que incluye a las propias mujeres dueñas de las microfranquicias, a las organizaciones socias que proveen información, así como a candidatas interesadas en entrar al proyecto, a la cadena de suministro compuesta por la red de proveedores, el personal de bodega y los distribuidores, todo ello con el fin de llevar productos de calidad con precios accesibles a consumidores de bajos ingresos.

### **3. Para la empresa social / Fundación**

Para Supply Hope, el microfranquiciante, la existencia de la red de micro franquicias le ha permitido introducir productos de consumo básico, con componentes nutricionales, en el mercado de bajos ingresos. Asimismo, el negocio se perfila rentable ya que, si bien los márgenes de los productos todavía no logran cubrir todos los costos, aún hay áreas de oportunidad a mejorar relacionadas con generar economías de escala, estrechar la relación con los proveedores y mejorar la infraestructura necesaria para el procesamiento de los alimentos –pues se ha comprobado que los productos que se elaboran desde la “casa” permiten altos márgenes de rentabilidad y gozan de buena acogida entre los consumidores.

Así mismo, la experiencia obtenida con Mercado Fresco proporciona información valiosa para valorar la implementación de otros proyectos, bajo el mismo modelo de microfranquicias, que sean escalables y que, al igual que el primero, contribuyan a reducir la situación de pobreza y vulnerabilidad en que se encuentran amplios contingentes de población en Nicaragua.

### **4. Para los proveedores**

Para los proveedores, ser aliados del proyecto es una oportunidad no sólo para comercializar sus productos a través de una red de tiendas que actualmente llega a 6.450 hogares, sino también para contribuir con una causa social como la que apoya el proyecto. Esto les da la oportunidad de conocer de cerca la situación que vive la población de bajos ingresos y comprobar que, pese a sus limitaciones de recursos, es posible hacer negocios con ellos. La relación de proveeduría con Supply Hope se ha desarrollado bajo condiciones un poco diferentes a las que tienen con otros clientes, pero igualmente es rentable. Sobre todo, lo más importante para los proveedores es la satisfacción de poder contribuir a mejorar las condiciones de vida de las mujeres que atiende el proyecto y ganar algo de dinero con ello.

## Aprendizajes:

### 1. Factores de éxito

Los factores de éxito de Mercado Fresco son numerosos:

- El **acompañamiento personalizado** a las dueñas de las micro franquicias que incluye, entre otros, visitas constantes durante el primer mes a las tiendas, y que asegura que las dueñas aprenden a manejar bien las tiendas
- El **apoyo constante** a nivel psicológico y legal, que ayuda a detectar posibles problemas o conflictos que puedan tener las operadoras y a trabajarlos conjuntamente.
- La **consignación de productos** que permite que las micro franquiciadas no tengan que adelantar el dinero para comprar los productos que van a vender sino que solo los pagan una vez vendidos.
- Es un modelo **fácil, accesible y rápido**. Las dueñas aprenden a manejar la tienda en solo tres días; el montaje es sencillo y hay una red de más de 1.000 socios que ayudan con la identificación de candidatas para asegurar que toda potencial candidata pueda acceder a una oportunidad.
- Por ahora se trata de una **solución única**. En Nicaragua no existen modelos parecidos que permitan a las mujeres trabajar desde casa, cuidar de sus familias y tener ingresos estables.
- Los **precios** de los productos son competitivos. Están al mismo nivel que las pulperías y otros competidores.
- Se ofrecen **productos únicos y diferenciados** que ningún otro competidor tiene.
- Se ofrecen **productos de fabricación propia**.
- Los **trabajadores** de Mercado Fresco están muy **comprometidos** con el proyecto.
- Los **proveedores** cuando conocen el proyecto **lo valoran** como un cliente especial. Eso permite que mejoren las condiciones respecto de cualquier otro proveedor de este mismo nivel.

Otros factores de éxito que no se han logrado con todas las micro franquiciadas pero sí con una parte de ellas y que han condicionado enormemente el éxito de esa micro franquicia:

- El **apoyo de la familia** de la dueña es crítico para el buen desempeño del negocio. Es necesario que haya una persona que apoye con el manejo de la micro franquicia y es mucho más fácil si es un familiar que vive en la misma casa. A su vez, dado que los productos de la tienda son accesibles a todos los habitantes de la casa, es importante que éstos sean respetuosos y no sustraigan productos sin pagar. Por ello, Mercado

Fresco lanza constantemente mensajes sobre la importancia del apoyo de la familia y se encarga de visitar y conocer los hogares.

- La **actitud positiva de las mujeres**, que es incentivada en la formación inicial, los encuentros periódicos, el sentimiento de pertinencia y gracias al espíritu del personal de Mercado Fresco, es un factor importante para que logren superar los momentos de disminución de ventas o de problemas de suministro.
- El **compromiso** de las mujeres con el proyecto de Mercado Fresco y con el respeto a las normas establecidas.
- El **refuerzo de la autoestima** que se trabaja en la formación inicial, en formaciones posteriores y en el apoyo psicológico que da Mercado Fresco.

## 2. Dificultades o Barreras

En el proceso de implementación ha habido varias dificultades.

Algunas dificultades tienen que ver con las mujeres y su situación:

- **Perfil de las mujeres:** en general, podría decirse que el perfil medio de las mujeres que son dueñas de las micro franquicias tiene un conjunto de características que dificulta el desarrollo de su trabajo como emprendedoras: bajo nivel educativo, machismo, supersticiones y creencias, falta de empoderamiento, hábito de la caridad y la dependencia, falta de cultura de esfuerzo, falta de paciencia ante problemas, tendencia a la ocultación, falta de experiencia previa, una salud frágil y vulnerabilidad.
- **Los maridos:** la mayor fricción o resistencia al proyecto han sido los maridos de las mujeres dueñas de micro franquicias. No siempre las han apoyado. Por eso hoy Mercado Fresco intenta asegurarse, antes de concederle una micro franquicia a una mujer, que su pareja la apoya. En las entrevistas psicológicas previas a la concesión, se intenta asegurar que hay apoyo de la familia. Inicialmente hubo casos de falta de apoyo y el marido empezaba a robar productos de la tienda sin pagarlos o incluso empezaba a enojarse con su esposa e incluso a empeorar su trato hacia ella. Hoy esto se intenta controlar desde el inicio pero a veces sigue ocurriendo: los maridos son la principal barrera.
- **Las familias:** las familias extendidas que viven en la misma casa –a veces entre 4 y 5 familias viven en una casa- a veces pueden ser una fricción si empiezan a sustraer productos sin pagar o sin avisar. (A veces, en cambio, como hemos visto, son la principal fuente de apoyo tanto a través de compras como a través de trabajo.)
- **Apoyo psicológico:** Las mujeres expresan resistencias a recibir apoyo y seguimiento psicológico. MF les ofrece consultas gratuitas pero a ellas les cuesta desplazarse a MF para ir al psicólogo, dicen que no lo necesitan aunque estén en situaciones de



clara vulnerabilidad. MF ha desarrollado el Programa de Desarrollo Personal pero a las mujeres les cuesta seguirlo.

Otras dificultades tienen que ver con el modelo de negocio:

- **Perfil de las candidatas:** A MF le costó llegar a identificar y comprender los rasgos que tenían que cumplir las mujeres. Sintieron que la literatura sobre la base de la pirámide no se corresponde con la realidad. Entender un hogar con cuatro familias les resultó complejo y también entender las necesidades de apoyo psicológico que tenían las mujeres y que eran mucho mayores de lo que creían.
- **Retención de las mujeres:** Una de las mayores dificultades que presenta el modelo de Mercado Fresco es la retención y permanencia de las mujeres en la red. El índice de rotación y baja de las mujeres es algo que preocupa a Mercado Fresco. Del 2014 a hoy se han instalado 230 franquicias y hay 84 en marcha. Por ahora han identificado varios factores que influyen en la retención:
  - a. **Machismo:** el 30% de las mujeres se da de baja por un problema de machismo. En algunos casos el hombre no aprueba que la mujer trabaje, en otros le empieza a robar productos, en los peores eso incentiva un conflicto interno de pareja.
  - b. **Falta de educación:** no saben manejar el dinero y gastan más de lo que tienen creyendo que todo el dinero en efectivo es suyo.
  - c. **Problemas de autoestima:** las micro franquiciadas son muy sensibles, poco tolerantes y con poca resistencia
  - d. **Crédito:** dan crédito a los clientes y eso las endeuda hasta que no pueden pagar.
- **El precio:** la venta de productos alimentarios es un sector en el que hay mucha competencia y poca diferenciación. Las tiendas juegan con márgenes muy pequeños para poder ser competitivas y por ello las negociaciones con los proveedores son en ese sentido muy críticas. Además, hay productos cuyo precio fluctúa enormemente y dificulta la gestión de stocks y las tiendas no pueden competir por calidad porque el público meta no tiene recursos suficientes.
- **La fragilidad del suministro:** cualquier problema de suministro es percibido por parte de las propietarias como una algo muy grave. Eso genera mucha dependencia respecto de los proveedores y la exigencia de que no haya cortes de abastecimiento. Dado que no tienen educación ni experiencia previa, fácilmente se hunden y abandonan el negocio.
- **La necesidad de tener refrigeración:** una de las condiciones para poder acceder a ser micro franquiciada es disponer de refrigeración en casa. Hay muchas mujeres que

podrían beneficiarse de entrar a formar parte de Mercado Fresco pero sin embargo no tienen nevera. Esa es una barrera de entrada.

- **Comprensión del modelo por parte de las mujeres:** a algunas mujeres les ha costado entender el modelo de Mercado Fresco. Quizás algunas esperaban algo parecido a una pulpería y les cuesta aceptar que sólo pueden vender aquello que les suministra Mercado Fresco.
- **El papel de los socios:** algunos socios no entendieron que el modelo de Mercado Fresco tiene unas normas como el hecho de que las propietarias solo pueden vender aquello que suministra MF y no pueden tener otros negocios. Por ello en algunos casos presentaron a candidatas que tenían expectativas que no se correspondían con lo que MF les podía dar. No siempre es fácil encontrar un aliado que ayude y facilite la identificación de las mujeres que cumplen los requisitos: tener hijos a cargo, no tener otro empleo y tener refrigerador, que no tenga deudas previas, que esté ubicada en una zona donde se pueda repartir, apoyo de la familia, además de tener la voluntad de ser micro-empresarias aceptando las reglas de vender solo lo que suministra MF.
- **Falta de cultura de alimentación saludable:** la población meta a la que se dirigen las micro franquicias no tiene una cultura de alimentación saludable. Ello hace que no siempre sepan apreciar los alimentos saludables o que lamenten que en Mercado Fresco no se vendan sodas.
- **Presión sobre las mujeres para llevar el negocio al día:** las mujeres micro franquiciadas a veces tienen dificultades para llevar el inventario al día. Mientras que algunas logran desarrollar sistemas que les permiten estar al día, otras no logran sistematizar los procesos y a veces se atrasan.
- **Pérdida de producto:** Para las dueñas y, por ende, para Mercado Fresco, es difícil controlar la pérdida de producto.

### **3. A futuro: cuáles son las expectativas que ha generado este nuevo modelo de negocio y como se puede sostener y desarrollar la actividad a mediano y largo plazo.**

Mercado Fresco espera lograr su sostenibilidad financiera en abril de 2019, cuando alcance 250 micro franquicias. Por ahora, Supply Hope está muy satisfecha con los resultados del negocio dado el impacto social positivo que genera. Las mujeres que han sido capaces de llevar adelante y sostener una micro franquicia han hecho un vuelco en sus vidas en un sentido profundamente positivo.

En paralelo a la estrategia de crecimiento, se quieren llevar a cabo algunos cambios en el negocio, como por ejemplo: potenciar los productos especiales como las tartas que Don Pan hace para el día de la madre o el producto que Horeb crea solo para Mercado Fresco; aumentar el surtido de productos cocinados por Mercado Fresco como el nacatamal; ofrecer

la posibilidad de que los proveedores hagan test de mercado en la red; hacer nuevas campañas de comunicación que ayuden a posicionar bien la tienda y sus valores -cercanía, familia, comunidad, variedad y precio justo. Además, Mercado Fresco tiene el objetivo de bancarizar al 100 % de las micro franquiciadas.

Ahora que ya han contrastado el modelo de micro franquicias, Supply Hope quiere empezar a estudiar nuevas líneas de negocios para llegar a otros mercados y beneficiar a un mayor número de personas en la base de la pirámide. Su objetivo es llegar a tener 3 o 4 tipos de micro franquicias para que así cada persona de la base de la pirámide que se acerque pueda tener la posibilidad de elegir la opción que más le encaje, para que así la desempeñe mejor y le haga más feliz.

Por un lado, se ha contratado a una persona para que estudie la viabilidad de crear una línea de micro franquicias de pequeñas tienditas móviles de comida que se puedan instalar en la calle en zonas de alta afluencia y que los dueños puedan transportar caminando. Así mismo se está estudiando cómo adaptar el modelo de Mercado Fresco a las zonas rurales.

Por último, dentro de los planes de expansión internacional, se han hecho los primeros contactos en El Salvador para poder replicar Mercado Fresco en ese país. Además, es relevante mencionar que se ha planteado como una oportunidad el traspaso de la propiedad de mercado Fresco a personas de Nicaragua, preferiblemente al personal que trabaja actualmente en el proyecto el cual se considera suficientemente preparado para tomar las riendas del mismo.

## Anexo 1: Entidades socias

	<b>Total</b>
Organizaciones sin Fines de Lucro	221
Grupos Religiosos	396
Colegios	21
Medios de Comunicación	139
Grupos Politicos	25
Tiendas, Particulares, Otros	352
<b>Grand Total</b>	<b>1154</b>

## Anexo 2: Población beneficiaria

<i>Mes</i>	<i># de tiendas de Mercado Fresco</i>	<i>Tiendas abiertas</i>	<i>Tiendas cerradas</i>	<i># de hogares atendidos (75 hogares por tienda)</i>	<i>Número de personas por hogares (4.6 individuos por tienda)</i>
Apr-16	52	2	0	3900	17940
May-16	59	14	7	4425	20355
Jun-16	62	11	8	4650	21390
Jul-16	66	8	4	4950	22770
Aug-16	72	18	12	5400	24840
Sep-16	80	16	8	6000	27600
Oct-16	79	11	12	5925	27255
Nov-16	91	17	5	6825	31395
Dec-16	89	6	8	6675	30705
Jan-17	85	3	7	6375	29325
Feb-17	75	7	17	5625	25875
Mar-17	91	24	8	6825	31395
Apr-17	106	17	2	7950	36570
May-17	97	3	12	7275	33465
Jun-17	86	3	14	6450	29670



### Anexo 3: Ingresos por Micro franquicia

#### Ingresos por Comisiones de Ventas

<i>Indicator</i>	<i>Total commission paid C\$</i>	<i>Average monthly commission per store C\$</i>	<i>Average monthly commission per store USD</i>	<i>Highest monthly commission</i>	<i>% of operators with commission &gt; \$100</i>
Apr	C\$109,860	C\$2,192	\$77	\$162	20%
May	C\$109,660	C\$3,064	\$108	\$245	42%
June	C\$127,923	C\$2,214	\$77	\$197	25%
<b>Segundo trimestre</b>	<b>\$347,443</b>	<b>C\$2,490</b>	<b>\$87</b>	<b>\$245</b>	
July	C\$155,129	C\$2,568	\$90	\$250	30%
Aug	C\$130,967	C\$2,440	\$86	\$205	27%
Sept	C\$152,761	C\$2,068	\$73	\$167	16%
<b>Tercer trimestre</b>	<b>\$438,857</b>	<b>C\$2,359</b>	<b>\$83</b>	<b>\$250</b>	
Oct	C\$163,577	C\$2,284	\$79	\$169	22%
Nov	C\$179,800	C\$2,774	\$95	\$230	33%
Dec	C\$202,635	C\$2,943	\$106	\$259	41%
<b>Cuarto trimestre</b>	<b>\$546,012</b>	<b>C\$2,667</b>	<b>\$93</b>	<b>\$259</b>	
<b>AÑO 2016</b>	<b>\$1,332,312</b>	<b>C\$2,505</b>	<b>\$88</b>	<b>\$259</b>	
Jan	C\$148,951	C\$1,608	\$56	\$133	7%
Feb	C\$133,515	C\$1,936	\$66	\$173	16%
Marzo	C\$170,560	C\$2,223	\$76	\$194	23%
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$453,026</b>	<b>C\$1,922</b>	<b>\$66</b>	<b>\$194</b>	
Apr	C\$167,452	C\$1,955	\$66	\$222	11%
May	C\$161,947	C\$2,015	\$68	\$221	15%
June	C\$135,193	C\$1,964	\$65	\$240	10%
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$464,592</b>	<b>C\$1,978</b>	<b>\$66</b>	<b>\$240</b>	
<b>Primer semestre 2017</b>	<b>\$917,618</b>	<b>C\$1,950</b>	<b>\$66</b>	<b>\$240</b>	

### Anexo 4: Imágenes de Mercado Fresco



