

¹Star+ Nutrivida, empresa social

Empresa social

Andrea Prado y John Ickis de INCAE Business School

a. Antecedentes:

1. Nacimiento de la empresa u organización

Nutrivida se considera la primera empresa social en Centroamérica, surgió formalmente en noviembre de 2013 como una sociedad entre una empresa costarricense de bebidas y alimentos (FIFCO) y Muhammed Yunus, Premio Nobel de la Paz y fundador del “banco de los pobres” Grameen Bank (Bangladesh).

La idea de la empresa surgió en el 2011, como una iniciativa de Gisela Sánchez, Gerente de Relaciones Institucionales de Florida Ice and Farm Company (FIFCO), fundada en 1904, empresa cervecera que bajo la dirección de Ramón Mendiola había diversificado su portafolio de productos hacia áreas como las bebidas no alcohólicas y alimentos. En 2011, FIFCO fue elegido como uno de los 16 “New Sustainability Champions” entre más de mil empresas de países emergentes en todo el mundo, en un concurso patrocinado por The World Economic Forum y Boston Consulting Group, con criterios de selección como sostenibilidad, innovación y “escalabilidad”. Se atribuyó este premio a la estrategia de la “triple utilidad” (económica, social y ambiental) iniciada por Mendiola en 2008.

¹ 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/>

Sánchez, MBA de Northwestern University, había sido la Coordinadora de Proyectos en el Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sostenible de INCAE (una escuela de negocios) y Gerente de Iniciativas Estratégicas en la Fundación AVINA (dedicada al desarrollo sostenible). Inspirada en su lectura de las obras de Muhammed Yunus sobre negocios sociales, viajó a Bangladesh a participar en el “Social Business Day 2011” y a convencer al Dr. Yunus de asociarse con FIFCO para crear el primer negocio social en América Latina. Yunus resistió, observando que Costa Rica no sufría de pobreza extrema, pero Sánchez persistió, por lo cual regresó a Bangladesh en 2012, hasta que finalmente él aceptó su propuesta, con la premisa que Nutrivida eventualmente extendería su trabajo a Haití.

El impulso de FIFCO a la empresa social Nutrivida fue fomentado por las experiencias profesionales de Gisela Sánchez, actual Directora de Asuntos Corporativos de la empresa matriz, quien laboró previamente en ONG's con temas relacionados a la responsabilidad social corporativa, además, contribuyó al desarrollo de la estrategia de sostenibilidad de FIFCO. Debido a esta afinidad por los temas de sostenibilidad, Sánchez se interesó en los planteamientos de la empresa social de Muhammad Yunus (ver Anexo 1), orientados a la creación de negocios de tipo social, y destinados a resolver problemas sociales. El análisis empresarial determinó la posibilidad de contribuir a la solución de los problemas de desnutrición en el país y en la región, a través de un emprendimiento compatible tanto con la esencia de la empresa social como con la dimensión externa². De esta forma, FIFCO buscó el apoyo y participación del Sr. Yunus en el desarrollo del proyecto Nutrivida bajo la premisa de que dicha empresa se transformará en un modelo exitoso, capaz de ser replicado en la región.

2 FIFCO plantea, como elemento de su dimensión social externa, la necesidad de tener un impacto positivo en la sociedad “a través de la inversión social estratégica”. En este contexto, la empresa se plantea ubicarse dentro del 1% de empresas que realizan dicha modalidad de inversión. (Al respecto ver FIFCO (2016) https://www.dropbox.com/sh/p474lzdnaa1b8dw/AADfgUWw7LEgUkDW7d3PkbBOa/Nutrivida_data/Presentaciones_ppt/FIFCO%20overview%20%28junio%202016%29%20%5BAutoguardado%5D.ppt?dl=0)

2. Objetivo principal de la empresa u organización

Los negocios sociales³ tienen como objetivo solucionar problemas específicos, tomando las mejores prácticas de las empresas tradicionales, tales como la sostenibilidad financiera, la capacidad de innovar y la eficiencia. El objetivo de la empresa social Nutrivida, surgió a partir del análisis, –por parte de un grupo de ejecutivos de FIFCO– de dos problemas sociales consolidados en el país: la desnutrición poblacional y la gran cantidad de mujeres, jefas de hogar, asociadas al ciclo nocivo de bajos niveles de educación, pocas posibilidades de incorporación laboral y por ende, bajos niveles de ingresos.

Nutrivida se propuso como misión erradicar la subnutrición (deficiencia de micronutrientes) en Costa Rica y reducir significativamente la desnutrición en Centroamérica y Haití⁴. El objetivo principal de la empresa es eliminar la malnutrición entre madres y niños pobres mediante procesos de producción, distribución y venta de alimentos nutritivos con precios accesibles. Como objetivo complementario, busca formar a mujeres líderes y promoverlas como vendedoras de estos alimentos y educadoras de la salud y la nutrición.

La empresa decidió incursionar en el desarrollo de paquetes nutritivos y se dirigió hacia la participación de mujeres como distribuidoras (para el fortalecimiento de su flujo de ingreso) así como a la población compradora de los productos, de la cual se esperaba una mejora substancial en sus niveles de nutrición.

La decisión de contribuir a resolver el problema de la desnutrición se basó en el análisis de la información social, en la cual se detallan las deficiencias nutricionales presentes en la población infantil. La preocupación al respecto se origina en los efectos sobre la salud y en el posterior desarrollo físico e intelectual, de la ausencia de nutrientes en los primeros tres años de vida. El estudio de la situación, incluyó la determinación de cuáles podrían ser los medios de resolución del problema, dado el énfasis de la empresa que da origen a Nutrivida (productos alimenticios). En consecuencia, el medio de mejora del nivel nutricional del mercado meta se da a través del desarrollo de un conjunto de alimentos fortificados.

³ Ver el Anexo 1 sobre los negocios sociales según Muhammed Yunus

⁴ Misión de Nutrivida: <http://www.nutrivida.co.cr/contenido/>

Asimismo, dentro del enfoque de la empresa social, es esencial el logro del objetivo relacionado con la sustentabilidad de la misma, por cuanto, si bien no es un emprendimiento orientado al lucro, debe de constituirse como un esfuerzo que sea capaz de generar un equilibrio financiero en su operación, el cual permita su permanencia y el logro de los objetivos planteados.

3. Presencia en el mercado de la organización u empresa

Actualmente, Nutrivida opera únicamente en Costa Rica, sin embargo busca extender su operación en el resto de la región centroamericana y Haití, fomentando el desarrollo de vínculos comerciales con distribuidores, y sobre todo, el desarrollo de la capacidad de generación de ingresos por parte de mujeres, jefas de familia, y con limitadas oportunidades de acceso e integración al mercado laboral.

El mercado de la empresa lo conforman las personas que viven bajo la línea de pobreza y en extrema pobreza⁵, especialmente aquellas personas, niños y niñas entre seis meses y dos años de edad que sufren de subnutrición. Se estima, que dicha población se encuentra en un rango de ingreso inferior a los US\$198 mensuales. En dicho grupo meta, se observan problemas de anemia en 17 cantones, en los cuales entre el 40% y el 74% de los niños del rango de edad señalado la padecen, extendiéndose la condición a 52 cantones si se considera la extensión del rango de edad incluyendo la población infantil (presencia anémica entre el 10% y el 40% de esta⁶).

En Costa Rica, la pobreza afecta a una quinta parte de los hogares; según la Encuesta Nacional de Hogares, al 2014 se contabilizan 318.810 hogares pobres (1.170.634 personas), en el 2013 la pobreza aumentó en un 1,7 puntos porcentuales. En las zonas rurales (30,3%) la incidencia a la pobreza es mayor que en las urbanas (19,5%). En la región Central se

5 Mujeres jefas de hogar, con edad comprendida entre 18 y 65 años, cuyos ingresos familiares promedio las ubique dentro del segmento de la pobreza y con niveles de escolaridad básico. Se estará beneficiando en total 5.000 mujeres con este perfil de forma directa. Ver Banco Interamericano de Desarrollo (2015), página 3. Consultado en https://www.dropbox.com/sh/p474lzdnaa1b8dw/AAA6Uj5PSslgrcOEyZB7kH9ga/Nutrivida_data/Documentos_BID/SCALA_Proposal_27_03_2015.doc?dl=0

6 FOMIN (2016). Página 13.

registra una menor incidencia (17,2%) sin embargo es donde se concentran el mayor número de hogares pobres⁷.

Para llegar al mercado meta, los productos nutricionales de Nutrivida se distribuyen a través de tres canales:

- Al detalle: De especial importancia por cuanto los negocios pequeños (“pulperías”, mini supermercados, abastecedores y supermercados de segmento popular) ubicados en las comunidades de interés, constituyen un canal que permite a las familias de bajos ingresos la adquisición de los productos de la empresa a precios accesibles y en su área de acción. Los productos de Nutrivida se distribuyen por medio de unas 5.800 tiendas “de barrio” a través del territorio costarricense, con altos niveles de acceso asociados al uso de la red de distribución de la empresa FIFCO, así como por medio de mayoristas individuales independientes (con capacidad de llegar a más de 700 puntos adicionales de venta).
- Institucional: Incluye las organizaciones estatales que trabajan con el mercado meta en este segmento, como hospitales y escuelas, entre otros. Para este canal, se maneja una presentación de mayor cantidad (500 gramos y 1 Kg.) lo que permite un mejor aprovechamiento por parte de hospitales, asilos de ancianos, clínicas, ministerios y otras organizaciones gubernamentales que trabajan con las poblaciones meta de Nutrivida.
- Red de Mamás pro Nutrición: La red de mujeres encargadas de la distribución tiene la capacidad de llegar a un nivel aún más detallado de lo que logran los anteriores canales, por cuanto representa una posibilidad de llegada hasta el domicilio de la población meta. El desarrollo de la capacidad empresarial, así como su educación en los temas nutricionales (los cuales permiten a su vez la educación de los posibles consumidores a nivel poblacional) por parte de estas mujeres cuenta con el apoyo de

⁶ Programa Estado de la Nación, 2015. Vigésimo primer Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. San José, Programa Estado de la Nación.

organizaciones no gubernamentales. (Para mayor detalle, ver sección de Modelo de Negocio Inclusivo).

b. Situación:

1. Contexto de la empresa:

Entorno en el cual opera la empresa: Según información del Estado de la Nación, a partir del 2005 la desigualdad en la distribución del ingreso en Costa Rica ha ido en aumento de manera sostenida, la expresión más clara de la desigualdad es la pobreza. Los hogares pobres se caracterizan por ser más numerosos, tienen un mayor número de personas dependientes y un mayor desempleo; en los hogares con pobreza extrema, es posible identificar problemáticas como mayores porcentajes de informalidad, rezago escolar, jefaturas femeninas y menores niveles de escolaridad promedio y de cobertura de la seguridad social⁸.

Al analizar la pobreza, resulta importante señalar que las mujeres son las más vulnerables, la proporción de mujeres jefas de hogar aumenta conforme aumenta la pobreza. La jefatura femenina alcanza un 41,4% en los hogares en pobreza extrema, un 37,8% en los hogares pobres no extremos y un 33% en los hogares vulnerables y en los no pobres ni vulnerables⁹.

En los últimos 10 a 15 años se ha producido un aumento en los hogares pobres con jefatura femenina. Para estas mujeres resulta complejo incorporarse al mercado de trabajo, principalmente debido a la responsabilidad del cuidado de sus hijos e hijas y de las personas dependientes en sus familias.

En la población en condición de pobreza, el nivel de desnutrición crónica es relativamente bajo (2,7% de los niños bajo la edad de 5 años¹⁰) siendo el problema de la sub-nutrición el de mayor relevancia, dado que el porcentaje de la poblacional infantil que lo padece es mayor, y

8 *Ibid.*

9 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014. Reducir la pobreza en Costa Rica es posible. San José. http://www.cr.undp.org/content/dam/costa_rica/docs/undp_cr_reducirpobreza_2014.pdf

10 FOMIN (2016). Página 4.

observándose gran cantidad de hogares que no son capaces de obtener las cantidades necesarias de nutrientes en forma regular.

Para combatir la sub-nutrición, la empresa posee como productos un conjunto de alimentos y bebidas que compiten con muchos otros alimentos sustitutos. Si bien existe un gran potencial de crecimiento doméstico y externo¹¹, el nivel de competencia es elevado, ya que pocas compañías, las cuales han sido las tradicionales proveedoras del sector alimenticio en los tipos de productos que Nutrividia manufactura, ocupan la mayoría de las ventas¹².

Operación de la empresa: el ritmo de crecimiento de Nutrividia va en ascenso, según información proporcionada por la empresa de octubre del 2014 a mayo del 2016, mantuvieron un crecimiento de ventas del 161%, sin embargo, de momento los costos fijos y los variables absorben el precio total sin obtener utilidades, por lo cual no se ha llegado al punto de equilibrio.

En la Tabla 1 se muestran las ventas de Nutrividia en los diferentes canales de distribución. En el período 2015-2016, hubo dos cambios significativos, el primero es que empresa comenzó a venderle a Walmart¹³, lo que produjo un aumento significativo en las ventas a supermercados. El segundo cambio se dio en el canal institucional, la empresa logró una licitación con el Concejo Nacional de Producción (CNP), así como también venderle a instituciones como el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) y a la empresa Hewlett Packard, lo que explica el crecimiento de este canal. En cuanto al canal tradicional (conformado por “pulperías”, mini supermercados, abastecedores y supermercados de segmento popular) no hubo una disminución en las ventas, sino que las mismas se mantuvieron.

11 Ibíd.

12 De acuerdo a FOMIN (2016), “en términos de Costa Rica, hay asimismo un mercado considerable para todos los tipos de productos, no obstante la competencia es fuerte, con tres compañías que ocupan la mayoría de las ventas”. Página 28, traducción propia.

13 FOMIN (2016) Página 18.

Tabla 1:

Flujos de Ingresos de los Canales de Distribución de Nutrivida	2014-2015	2015-2016
Supermercados	48%	45%
Canal Tradicional (minisupers, abastecedores)	46%	3%
Red MANU	1%	1%
Institucional	2%	49%
Otros	3%	2%
	100%	100%

Fuente: Fomin, 2016

2. Razón para desarrollar una RDI: La Red Manu se propuso desde el inicio de Nutrivida, y se inspiró en el modelo de negocio, especialmente considerando los principios de los negocios sociales. Fue desarrollada como parte del objetivo de la empresa relacionado con la promoción y formación de las mujeres como microempresarias y agentes de cambio, la creación de la red de distribución inclusiva busca empoderar a las mujeres y generar ingresos para las familias en condición de pobreza, al mismo tiempo que se garantiza la distribución de los productos de alta calidad nutricional.

La Red Manu, más allá de solo ser un canal de distribución, es un canal de generación de impacto, en términos de comunicar la importancia de la nutrición y generar empoderamiento e ingresos para las mujeres que forman parte de la red.

c. Modelo de Negocio Inclusivo:

1. El Desafío de la Red de Distribución Inclusiva

El desafío principal de la Red Manu es alcanzar un mayor volumen de ventas, y así consolidar la red de mujeres en zonas urbanas y rurales del país, además, se espera que se mantengan involucradas y comprometidas con Nutrivida, para que puedan mejorar su calidad de vida y las de sus comunidades, al mismo tiempo que promueven la salud y la nutrición.

Las beneficiarias directas son mujeres jefas de hogar de escasos recursos, con niveles de escolaridad básicos y con pocas fuentes de ingresos que generan con la venta de productos de 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.

Alrededor de la Red Manu existe una red de instituciones, organizaciones no gubernamentales y empresas que comparten la visión de apoyo a las mujeres en condición de vulnerabilidad. Estas instituciones han brindado su apoyo de distinta manera, por ejemplo la Fundación Mujer y Grameen Bank Costa Rica, brindan apoyo para los micro-créditos, los cuales proveen el capital semilla para el inicio del negocio así como el financiamiento para las emprendedoras que quieran ampliar su giro comercial¹⁴.

2. Esquema inicial y su evolución

La evolución de la Red MANU puede caracterizarse, hasta la fecha, de acuerdo a tres etapas:

2.1 Primera etapa: 2013 a la segunda mitad del 2015

A partir del 2013, la activación de la Red MANU, como mecanismo de distribución inclusiva, incluyó los siguientes elementos:

¹⁴ SCALA. Empoderamiento Económico de personas de bajos Ingresos a través de redes de microfranquicias, s.f.

- La 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;
- Los mecanismos de procesamiento de órdenes de productos de las microdistribuidoras a Nutrivida (lo cual requiere en algunos casos de acceso a crédito);
- La entrega de productos a las microdistribuidoras;
- Desarrollo del mecanismo de ventas de los productos, realizados por las microdistribuidoras bajo la modalidad puerta a puerta;
- Y la capacitación en la presentación de reportes de ventas y registro de ingresos de las microdistribuidoras.

En el 2013 se reclutaron 111 mujeres con la ayuda de cuatro organizaciones sociales, en las comunidades de Pavas Centro, Finca San Juan de Pavas, Pueblo Nuevo de Pavas y La Carpio. Cinco de las reclutadas se retiraron; un total de 105 mujeres de entre los 20 y 65 años de edad recibieron la mentoría y fueron invitadas a participar de la Red por medio de tres charlas de sensibilización, en las cuales se les motivó a crear sus propios negocios vendiendo los productos de Nutrivida. Las capacitaciones fueron impartidas por la Fundación Unidas para Crecer¹⁵, Nutrivida y BAC Credomatic.

En cuanto a la población beneficiaria, el 64% reportó vender algún tipo de producto o servicio previo a Nutrivida y el 50% indicó que se dedicaba a la venta de alimentos, repostería y comidas.

¹⁵ En el 2013, la Fundación Unidas para Crecer estaba finalizando la formalización para convertirse en el Capítulo Costarricense de Voces Vitales.

A las mujeres reclutadas, se les administró un “test de liderazgo” al principio y al finalizar el proceso de mentoría, para identificar los cambios alcanzados durante el proceso de mentoría. Los resultados de estas pruebas permitieron determinar una mejoría significativa en los niveles de liderazgo de las participantes. Adicionalmente, se realizó un cuestionario anónimo, en el cual el 100% de las mujeres indicó haber avanzado en el logro de sus objetivos, el 99% mencionó que las herramientas aprendidas eran muy aplicables en su vida y el 93% se mostraron muy satisfechas con las capacitaciones. La mayoría de mujeres lograron completar la capacitación, la tasa de retención del programa fue el 91%.

En el 2014, Voces Vitales¹⁶ le dio continuidad al trabajo realizado en el 2013. Se amplió el alcance geográfica a las comunidades de Guararí, Bajo de Los Anonos, Vida Nueva y Tirrasas de Curridabat. Con el apoyo de varias organizaciones organizaciones sociales, se conformó un grupo de 45 mujeres. Al final de la capacitación se realizó un cuestionario anónimo en el cual el 84% estaba muy satisfecho con el programa recibido, un 89% indicó que las herramientas aprendidas son aplicables en sus vidas y un 79% se sintió capacitado para vender los productos Nutrivida . En esta segunda capacitación la tasa de retención fue de un 84%.

Para iniciar el ciclo de ventas a través de esta red, Nutrivida le otorgaba a cada mujer de la Red MANU una caja de cada producto gratis. Cada caja contenía 12 sobres de producto. El objetivo era que las MANUs realizaran su primera venta y formaran un pequeño capital de trabajo con el cual volverían a comprar los productos de Nutrivida, y de esta manera poder

¹⁶ Voces Vitales es el capítulo local de la organización mundial Vital Voices Global Partnership, una iniciativa de la ex Secretaria de Estado de EEUU, Hillary Clinton, con representación en 146 países. Su misión es identificar, visibilizar e invertir en mujeres líderes para desarrollar su liderazgo, llevando paz y prosperidad a las comunidades en que viven. http://www.vocesvitalescr.org/?q=acerca_de_nosotros

iniciar un pequeño negocio. Las condiciones de crédito establecidas para las MANUs eran de pago al contado y el producto se entregaría semanalmente.

Se estimaba que una MANU vendería en promedio 12 Nutripacks y 12 Avenas por semana. Las MANUs obtendrían un margen de 30%, mayor que el 20% que recibían los dueños de pulperías y otros detallistas. La distribución de los productos respectivos se hacía a través de puntos de distribución en lugares comunales, como por ejemplo los centros comunitarios en las comunidades.

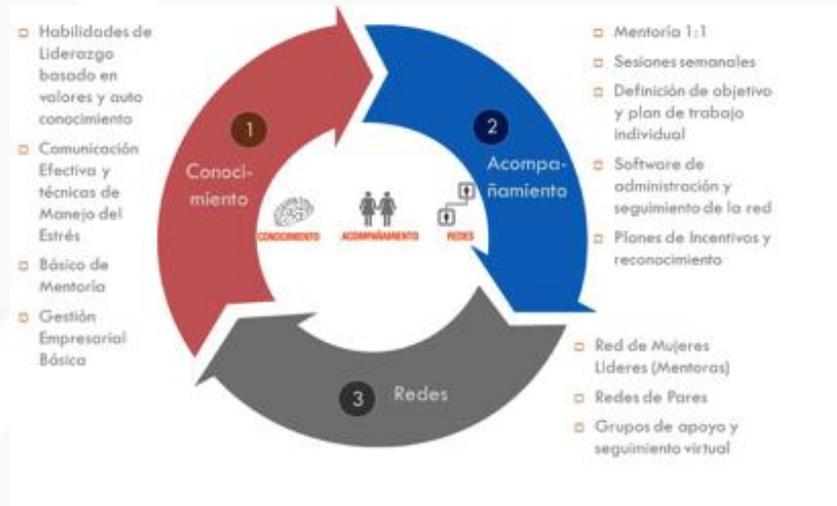
A partir de la fase de prueba se emprendió un proceso de pilotaje ajustando diferentes aspectos del modelo tales como reclutamiento, unidad de empaque, unidad de venta, forma de despacho, capacitación y procesos de empoderamiento, precios finales de venta, márgenes, y acceso a financiamiento, entre otros temas.

2.1.1 El modelo de capacitación de la Red MANU en la primera etapa

Inicialmente, Nutrívida contó con apoyo de instituciones privadas con labores de creación de capacidades en áreas variadas. Específicamente, recibió la contribución de la Fundación Unidas para Crecer, parte del programa Voces Vitales. La alianza con la Fundación, obtenida con el apoyo de FIFCO, permitió el trabajo orientado a tres áreas:

- Desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación a través de capacitaciones
- Acompañamiento en el proceso a través de mentoras
- Creación de redes de mujeres líderes que también se capacitaban para servir como mentoras

Diagrama 1: Modelo de capacitación en la primera etapa de la Red MANU



Fuente: Voces Vitales, 2014

La capacitación en las áreas anteriores se realizó con un grupo de mujeres, en algunas zonas donde se quería lograr la penetración de los productos de Nutrivida, zonas de bajo nivel de desarrollo pero con potencial para el desarrollo de la red de mujeres. Estas zonas incluyeron: Heredia (Guararí), Desamparados, Pavas (La Carpio) y zonas rurales como Upala y Liberia. Estas últimas zonas han estado limitadas en términos de acceso como consecuencia de la relativa escasez de fondos para el desarrollo de la capacitación. La Fundación estableció como requisitos para ser parte de esta red el saber leer, habilidades matemáticas básicas (suma, resta), así como tener una alta motivación para trabajar.

A las mujeres seleccionadas durante la primera etapa, se les ofreció un programa de talleres en “Habilidades de Liderazgo y Gestión de Negocio” elaborado por BAC-Credomatic, la Fundación Unidas para Crecer y Nutrivida. La Fundación también ofreció a cada egresada de este programa, el acompañamiento “una-a-una” con las mentoras voluntarias. Este proceso tuvo una duración de unos seis meses y durante este tiempo, las MANUs también aprendieron sobre conceptos de nutrición y los productos de Nutrivida. De acuerdo a Anne

Marie Nouel, Gerente de Nutrivida, el nivel de capacitación en esta etapa inicial de la Red fue intenso, con una duración cercana a la semana, y en la cual, además de los temas de negocio y nutricionales, se impartió sobre temas de “habilidades para la vida”. Este tema es considerado de importancia, por cuanto implica una capacitación en temas de “resiliencia empresarial”.

2.2 Segunda etapa: mitad de 2015 a Julio 2016

Posteriormente, y dado que los costos de las capacitaciones eran elevados, la empresa tomó la decisión capacitar a las mujeres de la Red Manu ellos mismos con personal de Nutrivida, con lo cual logró capacitar a un total de 500 mujeres. Finalmente, a finales de 2015 se consolidó una Red de 75 mujeres, las cuales se estima que venden en promedio 70.000 colones mensuales en productos Nutrivida en su comunidad (US\$ 140), con un trabajo promedio de 25 horas a la semana, y obteniendo un margen del 35% de ingresos de su inversión, lo cual equivale a 24.500 colones (US\$ 50).

Adicional al ingreso mensual que devengan con la venta de Nutrivida, (y en un aspecto normativo y poco documentado), varias mujeres expresaron 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. Una de las mujeres entrevistada de la Red Manu, indicó que lo más valioso que ha aprendido es el valor nutricional de los productos Nutrivida, otra de las mujeres entrevistadas señaló que valora mucho que el producto sea natural y accesible a las personas de bajos recursos¹⁷.

¹⁷Esta información se obtuvo mediante cuatro entrevistas realizadas para la presente investigación con vendedoras de la Red MANU de diferentes lugares del país.

Por otra parte, las experiencias obtenidas a partir de la primera y segunda etapa de la Red MANU motivaron a la gerencia a efectuar modificaciones y ajustes en los elementos funcionales de la Red. Los ajustes incluyeron tanto los temas de capacitación como de productos, documentadas en la siguiente sección.

2.3 Tercera etapa: Julio 2016 a enero 2017

De acuerdo a la gerencia de la empresa, Nutrivida ha realizado algunas acciones de modificación desde mediados del año anterior, y ha seguido en funcionamiento y en procura de llegar al punto de equilibrio a nivel financiero. Actualmente, la empresa es la que brinda las capacitaciones. Las mismas utilizan el siguiente modelo:

- **Charlas de Nutrición:**

1. Importancia del crecimiento y desarrollo infantil
2. Situación Nutricional de Costa Rica
3. Micro y Macro Nutrientes para todos
4. Recetas fáciles para nutrir a tu familia

- **Discovery de Red Manu:**

1. Módulo de Nutrición
2. Módulo de Empoderamiento y Motivación
3. Módulo de Ventas y cualidades de los productos

En la tercera etapa también se introdujeron cambios en el modelo de distribución con el objetivo de ampliar y diversificar las ventas, ya que el modelo único de venta puerta a puerta utilizado en la primera y segunda etapa no era flexible, el modelo está basado en tres ejes de acción o módulos de ventas:

- Afiliación al programa “Familias Nutridas”: las vendedoras se afilian y ganan un porcentaje por la afiliación y otro por el mantenimiento de la familia en la red. Las afiliadas cuentan con beneficios como promociones, premios de lealtad, información nutricional, entre otras.
- Ventas de kit de productos contra pedido, con apoyo de catálogos: las ventas se dirigen a la atención de clientes estratégicos como pulperías, centros comunitarios, centros de cuidado, infantes y/o ancianos, familias con ingresos económicos superiores al promedio.
- Ventas puerta a puerta de productos al detalle: dirigido a los clientes ocasionales que compran Nutrivida por primera vez, y que no pueden ser compradores frecuentes debido a su presupuesto familiar.

2.3.1 Cambios en el modelo de ventas de la Red Manu en la tercera etapa

Para facilitar la venta de los productos se hicieron los siguientes cambios:

- Grupos de 12 unidades de los diferentes tipos de productos (“displays” de 12 unidades de sopa, bebidas y cereales), lo cual facilita el almacenamiento de los productos y permite recuperar la inversión realizada en estos en forma más expedita.
- “Combos”, los cuales consisten en paquetes con combinaciones de los productos que representan un conjunto de alimentación representativo para los diferentes tiempos de comida de las familias. Este “combo” tiene asignado un precio de ¢1.000.

Nutrivida realizó variaciones a la forma de asignación de productos en la tercera etapa, como por ejemplo la definición de márgenes mayores de ganancia en el canal de la Red MANU en comparación con los supermercados, a fin de evitar procesos de arbitraje de precios, en los cuales las mujeres se vieran incentivadas a comprar productos en supermercados y llevarlos

a sus áreas de venta, y también para evitar problemas con los abastecedores locales de bajo nivel (pulperías).

Asimismo la empresa empezó a analizar la posibilidad de considerar la cantidad óptima de mujeres distribuidoras, de forma tal que, según sus respectivas ubicaciones, no existieran problemas de traslape de puntos de venta y clientes. Esto también implicó una mayor selectividad en las vendedoras seleccionadas, quienes actualmente deben de tener alguna experiencia realizando ventas.

Aunado a esto, la empresa se hizo énfasis en el desarrollo de los canales institucionales y comerciales, como forma para mantener un nivel elevado de ventas, el cual eventualmente permitiera el mantenimiento del canal distributivo de la Red.

3. Población Involucrada

En este contexto, se identifican dos tipos de beneficiarios:

3.1 Red de Mamás pro Nutrición

Como parte esencial de su estrategia, Nutrivida buscaba promover desarrollo en las comunidades que formaban parte de su mercado meta y para esto se creó una red de promotoras de la nutrición en las comunidades de alto riesgo. Esta red estaría conformada por mujeres jefas de hogar con deseos de trabajar. A estas mujeres se les llamaría “las Mamás Pro Nutrición” (MANUs) y su objetivo sería llevar los productos de Nutrivida a las zonas urbano marginales, inicialmente en el área metropolitana de San José, capital de Costa Rica. Se esperaba que las MANUs lograran la penetración de productos en sectores de alto riesgo, ya que muchas de ellas eran líderes de opinión

en estas zonas. Así, Nutrivida podía aprovechar la influencia y liderazgo que ellas tenían para que las familias de estas comunidades se animaran a consumir los productos.

La justificación para la inclusión de un componente altamente orientado hacia las mujeres como empresarias se atribuye a elementos tales como la alta incidencia de las jefaturas de hogar a cargo de mujeres y sus dificultades de ingreso, los bajos niveles de educación (los cuales inciden en problemas de financiamiento, formalización de empresas y capacidad asociativa) e inclusive los elementos de discriminación social y de género.

La Red MANU ofrece a las mujeres microempresarias una oportunidad de inclusión social, así como promoverlas como 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, es un canal de generación de impacto social al poder 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. Por lo cual, es considerado como algo más sofisticado que un simple canal de distribución.

3.2 Otras directas: Mujeres jefas de hogar cuyas edades comprenden desde los 18 hasta los 65 años, de bajo nivel de escolaridad, y cuyos ingresos mensuales las ubiquen en segmentos de pobreza. El análisis por parte de Nutrivida pretende hacer

funcionar el modelo en comunidades con alta incidencia de pobreza, y extendiéndose gradualmente hacia todas las comunidades en condiciones adversas en términos de pobreza y desnutrición.

3.3 Indirectos: Aquellas familias de las integrantes de la red, asociado a la presencia de ingresos adicionales, así como las familias afiliadas al Programa “Familias Nutridas”, las cuales dispondrán de una dotación nutricional de bajo costo, comparada con sus consumos actuales de alimentos.

4. Entidades Involucradas

4.1 Privadas.

Como se mencionó anteriormente, Nutrivida ha realizado distintas alianzas estratégicas con distintas instituciones¹⁸, entre ellas el Club Rotario de Costa Rica, la Fundación Mujer y el Grameen Bank de Costa Rica para dar apoyo a las emprendedoras con el capital semilla con el que adquieren la primera carga de producto, para cada uno de los módulos del modelo de distribución, y así iniciar su giro comercial.

Contó además con el apoyo del BAC, la Fundación Unidas para Crecer y Voces Vitales para las capacitaciones en las primeras etapas. Por otra parte, para el reclutamiento de las mujeres de la Red Manu, ha trabajado con distintas organizaciones sociales y personas, entre ellas:

- **Fundamentos:** organización no gubernamental sin fines de lucro, fundada en Costa Rica, creada con el objetivo de apoyar iniciativas estatales en el campo de la salud mental, dirigida a personas en situación psicosocial vulnerable.
- **Proyecto Surí:** centro de capacitación nacional encargado de brindar formación integral a mujeres de la comunidad de Pavas.

¹⁸ Para más información acerca de las entidades involucradas ver el Anexo 2

- Sistema Integral de Formación Artística para la Inclusión Social (SIFAIS): centro de aprendizaje ubicado en La Carpio, en donde se imparten cursos de formación artística para jóvenes, niños y niñas en condición de vulnerabilidad social.
- Techo: organización internacional que opera en América Latina, encargada de promover proyectos habitacionales y fomentar el desarrollo comunitario en comunidades en situación de pobreza.
- Lifting Hands: organización nacional cuya misión es mejorar la calidad de vida de personas en alta vulnerabilidad social por medio la educación y el acompañamiento.
- Fundación Casa de los Niños: fundación nacional sin fines de lucro, que trabaja en comunidades urbano marginales con el fin de dar alimentación, apoyo académico y psicológico a niños y niñas de escasos recursos.

4.2 Públicas

En el sector público ha contado con el apoyo del Ministerio de Salud, el cual le permitió acceder a información de las deficiencias nutricionales en Costa Rica, así como también aprobó la fortificación de los alimentos. Otro aliado estratégico es el Ministerio de Educación, los centros de cuidado y nutrición conocidos como CEN-CINAI funcionan como un distribuidor del producto. Además, le venden productos Nutrivida al Concejo Nacional de Producción y al Instituto Costarricense de Electricidad.

El **Anexo 2** contiene información sobre la red de instituciones involucradas en las etapas de conformación y expansión de Nutrivida.

5. Inversión

La empresa Nutrivida fue establecida con una inversión inicial de US\$1.527.000, de los cuales US\$1.500.000 constituyeron una inversión de capital por parte de FIFCO, mientras

que el resto constituyó un aporte privado por parte de Gisela Sánchez¹⁹. Estos aportes de capital no han sido complementados por organizaciones o por la empresa, bajo el postulado de que la empresa social debe ser sostenible y generar su propio capital de reinversión.

En relación a los costos que tiene la Red MANU, según estimaciones de Nutrivida, el costo anual de cada mujer incorporada al modelo representa una inversión de US\$ 508, este monto no incluye el capital semilla, estimado en US\$134 por mujer, este último costo se financia a través de la Fundación Mujer y Grameen Bank Costa Rica.

Tabla 2: Costos anuales de la Red MANU

					Total Annual Por Mujer (US\$)	
	Q1	Q2	Q3	Q4	(US\$)	Mix
Bonos mensuales	27	28	28	28	109	22%
Kit de Merchandising	119	-	-	-	119	23%
Hojas de Ventas y Manuales	9	-	-	-	9	2%
Sistema de Información de soporte	50	-	-	-	50	10%
Artículos promocionales	30	30	30	30	120	24%
Capacitación y Mentoring	67	17	17	-	100	20%
Total	302	74	74	58	508	100%

Fuente: Nutrivida, 2015

c. Logros y Resultados de la RDI

1. Para las vendedoras de la Red MANU

Los beneficios para las mujeres que son parte de la Red MANU incluyen la generación de ingresos, el empoderamiento personal, la adquisición de habilidades para convertirse en microempresarias, así como poder aprender acerca de nutrición y convertirse en agentes de cambio en sus comunidades. Actualmente la red está conformada por 75 mujeres, pero se espera lograr una red de 600 mujeres, y beneficiar a 14,000 familias en el 2017.

¹⁹ FOMIN, 2016.

Para la presente investigación, se realizaron cuatro entrevistas con mujeres de la Red MANU en las zonas rurales, las cuales coincidieron en que su experiencia ha sido positiva y se muestran motivadas de continuar perteneciendo a la Red. Una de ellas señaló que ha estado comprando productos para que una amiga suya que vive de otro pueblo cercano los pueda vender. Su idea es que los miembros de la Red MANU se conviertan en multiplicadoras, para que mujeres de las zonas rurales puedan vender los productos de Nutrivida.

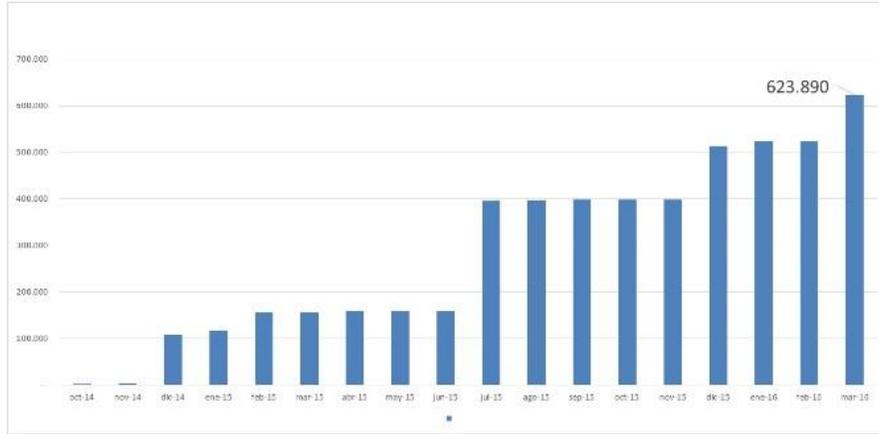
d. Logros y resultados de Nutrivida

1. Para la comunidad

Nutrivida utiliza tres unidades de medida como estimación del impacto social comunal de la actividad empresarial:

- Cantidad de porciones **donadas**: A través del esquema de donaciones asociado a Nutrivida (en el cual clientes del producto e individuos varios pueden realizar donaciones de alimento para ser destinados a poblaciones vulnerables), se observa un crecimiento anual, entre finales de 2014 y mediados de 2016, de las porciones donadas a poblaciones de riesgo.

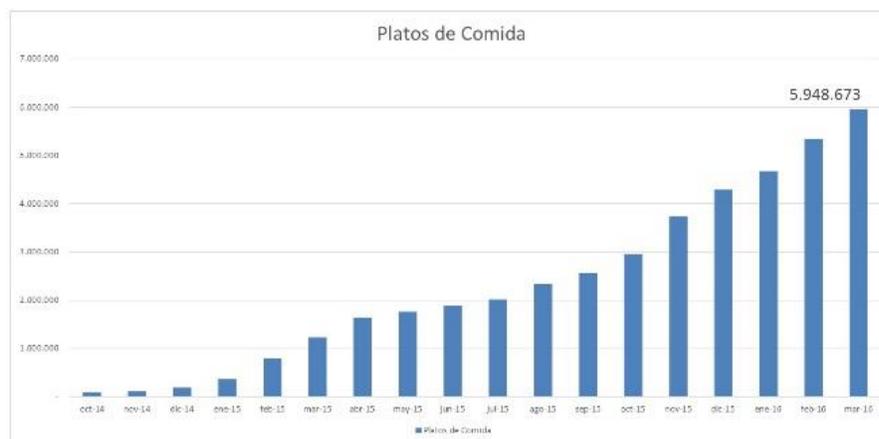
Gráfico 1: Cantidad de porciones donadas



Fuente: ECODES (2016).

- Cantidad de porciones **vendidas**: Entre Octubre de 2014 y Julio de 2016, se vendió un total de 8 millones de porciones de comida y bebida, con un crecimiento sostenido en las cantidades vendidas.

Gráfico 2: Cantidad de porciones vendidas



Fuente: ECODES (2016).

- Cantidad de mujeres de la Red MANU con ventas constantes de productos. De acuerdo a FOMIN (2016), la medición de la extensión y resultados de la red MANU es incipiente, por lo cual se esperaba, para el 2016, la interacción con SCALA/BID para un proyecto de medición de la magnitud de la red de distribución, centrándose en el registro de la cantidad de mujeres activamente vinculadas en forma constante al programa luego de dos años de actividad, la cantidad de distribuidoras cuyos ingresos personales se incrementan en más de un 15% luego de un año de vinculación constante al programa, y la presencia de mayores cantidades del producto en las comunidades vulnerables. Eventualmente se medirá además el nivel de extensión de una red funcional de distribución en la región centroamericana y en el Caribe.

2. Para la empresa

Como se mencionó, a nivel funcional el objetivo de Nutrivida, como empresa social, consiste en el logro de condiciones de sustentabilidad, en las cuales la venta y distribución de sus productos le permita obtener una autosuficiencia en su funcionamiento, de forma tal que no deba disponer de más fondos por parte de las organizaciones que originalmente otorgaron fondos.

En este ámbito, FOMIN (2016) menciona que “desde este aporte original de capital la compañía no ha recibido ingresos adicionales de organizaciones públicas o privadas y el 100% del ingreso generado proviene de las ventas. Para el 2015 la compañía logró cobertura en términos de costos de producción y distribución (incluyendo materias primas, empaques, costos de producción), sin embargo esto no es aún suficiente para cubrir los márgenes, en términos de los costos de administración y personal administrativo a lo largo del año. El punto de equilibrio para el total de la empresa se proyecta para el año 2017.”²⁰

e. Aprendizajes:

1. Factores de éxito

Dentro del contexto del esquema de empresa social de Nutrivida, los principales factores de éxito se relacionan con dos aspectos:

1.1 Que Nutrivida logre consolidar y expandir el funcionamiento de la Red MANU de distribución en áreas remotas, no solamente para la generación de ingreso adicional que contribuya a su sostenibilidad, sino también para la extensión de las capacidades de generación de ingreso para las MANUs de bajos ingresos en áreas rurales.

1.2 El mantenimiento de la capacidad competitiva de los productos de Nutrivida. Estos actualmente cuentan (y son promocionados) como alimentos con capacidades nutritivas fortificadas, lo cual los hace distinguirse de otros los productos en un segmento de mercado competido. Sin embargo, es posible que los competidores incorporen el elemento nutricional superior en sus respectivos productos, con lo cual Nutrivida, al contar con una menor capacidad productiva, enfrentaría presiones sobre los precios que puede lograr, y eventualmente perder parte del mercado ante productos de empresas que poseen economías de escala.

2. Dificultades o Barreras

Los principales problemas enfrentados en el funcionamiento de la empresa Nutrivida incluyen:

- La empresa no ha logrado un punto en el cual pueda considerarse como totalmente sostenible, por cuanto los ingresos generados no alcanzan a cubrir la totalidad de los costos en los cuales se incurre. Esto se asocia a la dificultad en el incremento en la venta los productos, cuyas causas pueden asociarse a varios elementos:
 - Debido al segmento de producto enfocado por Nutrivida, la competencia nacional en productos similares, por parte de empresas grandes y con canales consolidados

para la distribución es bastante fuerte. Esto limita la capacidad de incremento en la participación en el mercado particular.

- Con respecto al mercado exterior (objetivo esencial del proyecto original de la empresa social), se observan limitaciones en el potencial de vinculación al mismo. Esto por cuanto, si bien las oportunidades de crecimiento son favorables, la presencia de productores locales, el menor costo de vida y los menores ingresos poblacionales hacen que los precios de los productos competidores sean menores en estos países. Por lo tanto, como los precios son menores resulta complejo competir por precios. Al no poder competir por precios, las oportunidades de crecimiento en mercados externos no es favorable.
- Respecto a la Red MANU, el nivel de ventas asociado a las vendedoras del canal representa porcentajes muy bajos del total de las ventas de Nutrivida (cercaos al 1% según Gisela Sánchez), por lo cual es considerado un canal marginal. Asimismo, el potencial de incremento de las ventas por parte de ellas parece ser limitado, debido a factores variados como el desinterés luego de los procesos de capacitación, dificultades familiares de las vendedoras de la red, e inclusive la presencia de comportamientos de competencia desleal, motivados por la presencia de un mayor margen de ganancia en la distribución de los productos de la competencia, el cual podría incentivar la reducción del precio ofrecido para obtener más clientes.
- Nutrivida ha realizado ajustes en la asignación de precios a los productos, para evitar procesos de arbitraje de precios, aunque esto puede generar un impacto negativo en las utilidades de la empresa. También, están elaborando un proyecto para definir la cantidad óptima de mujeres distribuidoras por zonas, para evitar la densidad de competencia y promover una competencia más sana.
- Un ajuste importante que se ha realizado, ha sido el de las unidades de venta. Anteriormente le daban una gran cantidad de producto, que era una limitante porque necesitaban hacer una inversión inicial mayor, así como también un gran

esfuerzo para vender los productos, por lo cual, Nutrivida tomó la decisión de proporcionar grupos de 12 unidades con diferentes tipos de productos (“displays” de 12 unidades) y combos (paquetes con combinaciones de productos). Esta estrategia permite facilitar las ventas así como disminuir la cantidad de dinero necesario para hacer la inversión inicial, sin embargo con poco inventario inicial es difícil para las MANUs alcanzar un mayor volumen de ventas.

- En términos de la capacitación de las mujeres de la Red, un tema en el cual debe insistirse es en el de las “habilidades para la vida”, el cual motive una mayor permanencia de las mujeres en la Red, dado que muchas de estas tienden a abandonarla ante el surgimiento de eventualidades personales.
- Nutrivida considera que, dada la alta tasa de deserción, por diversos motivos, de las mujeres de la Red, la capacitación inicial y extensiva constituyó un gasto de alta proporción y de bajo retorno. Por ende, la capacitación que se provee a las mujeres de la Red, en la actualidad es un un proceso más intensivo y de menor duración (unas dos horas de capacitación), en el cual se hace énfasis en el desarrollo de capacidades comerciales. La deserción está relacionada con los siguientes factores:
 - Para muchas de las mujeres, la venta de los productos de Nutrivida era una fuente secundaria de ingresos, por lo cual expresaban su preferencia por otros oficios que pudieran permitirles un ingreso más estable, además, varias mujeres de la Red MANU percibían la ganancia como muy baja.
 - A las mujeres también les preocupaba la limitada variedad de productos, ya que después de algunas semanas de venta, los clientes se aburrían de consumir los mismos sabores.

- Otras razones eran personales y familiares, e incluso una MANU expresó: “a mí no me gusta vender”. A veces surgían conflictos entre miembros de la Red MANU y dueños de pulperías quienes quejaban sobre la competencia desleal, ya que las vendedoras adquirirían productos directamente de Nutrivida, con un margen de ganancia distinto.
- La empresa ha fortalecido sus canales institucionales y comerciales para así mantener el canal de distribución de la Red MANU. Realizó una alianza con Walmart que ha tenido resultados muy positivos, en tanto ha logrado incrementar las ventas con un crecimiento sostenido, pese al entorno competitivo, las ventas en Walmart reportan un crecimiento de un 284%²¹.

3. A futuro:

Un elemento relevante para la empresa social en análisis es el hecho de que “desde su inicio, la misión de Nutrivida era reducir significativamente la desnutrición a través de Centroamérica y Haití a través de un proceso de escalamiento del modelo de negocio existente, **en lugar de entrar en sociedades con otras organizaciones u operar un sistema de franquicias sociales**”.

De esta forma, se espera que la empresa, establecida en su configuración actual, sea capaz de abarcar una mayor participación de mercado, a través del crecimiento en la venta de sus productos, a través de los canales establecidos en su esquema de funcionamiento. Para lo anterior:

- Se señala la existencia de potencial para el crecimiento de las ventas de producto (bebidas en polvo y sopas instantáneas) en la región centroamericana, observándose este potencial de crecimiento a través de los canales de distribución de pequeña escala (negocios locales).

- Asimismo, a nivel nacional existe un mercado extenso para este tipo de productos, enfrentado sin embargo a un alto nivel de competencia. El mercado se concentra en la Gran Área Metropolitana, y para el segmento de población que la empresa desea atender, los canales de distribución de pequeña escala son los más utilizados para obtener la distribución respectiva.
- La compañía ha comenzado a hacer mercadeo masivo, gracias a la donación de varias empresas de publicidad, las cuales han brindado de sus servicios para realizar la estrategia de comunicación y mercadeo y de desarrollo de la marca²². Es importante continuar con este tipo de estrategia para poder dar a conocer el producto y así lograr un mayor volumen de ventas, No obstante, desarrollar o implementar estrategias de mercadeo masivo tiene costos muy elevados, que elevarían el punto de equilibrio de forma considerable.

Se menciona además que la estrategia de crecimiento en este último segmento, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos sociales de Nutrivida, posee dos vertientes:

- La **consolidación de la red MANU** como mecanismo de cumplimiento del objetivo de Nutrivida: A partir de mediados del 2016, se pretende el incremento de la cantidad de mujeres involucradas en la red de distribución MANU en una menor densidad por zona geográfica, así como un proceso de crecimiento de las ventas e ingresos netos de las mujeres de la red. Dentro de este proceso de expansión, se espera incorporar el valor agregado de las lecciones aprendidas en el funcionamiento de la red, hasta la fecha, con elementos tales como:
 - Fortalecimiento de la capacidad de ventas en el proceso de entrenamiento y énfasis en capacidades de administración básica, liderazgo y comunicación efectiva, así como del acceso a orientación legal y crédito, los cuales contribuyan en el desarrollo de la capacidad empresarial.

- La estandarización de los procesos de venta y la definición de metas de venta, con el fin de proyectar una imagen estandarizada y claramente reconocible, tanto para efectos de cohesión interna en la red como para la presentación externa y desarrollo del conocimiento de la marca Nutrivida.
- Trabajo en otras áreas como la creación de una cultura “organizacional” para la red, y el desarrollo de nuevas opciones/paquetes de compra por parte de los clientes, entre otros.
- Se espera que el trabajo conjunto con el BID, a partir de este año 2017, le permita incursionar en temas importantes como el establecimiento de una línea de base para eventualmente desarrollar sistemas de evaluación de resultados y “benchmarking” con otras empresas sociales, así como modelos de expansión empresarial, diversificación de producto y expansión geográfica a nivel nacional.
- La expansión internacional de la empresa: Implícita en el objetivo empresarial, la expansión de las posibilidades de mercado es esencial en la consolidación de Nutrivida como una empresa auto sostenible y que permita la reducción de las deficiencias nutricionales en las regiones previstas en su nacimiento. En esta vertiente, la empresa ha explorado opciones de expansión en Guatemala y Nicaragua, así como iniciado los procesos respectivos de autorización y registro en el primero de estos países. Como se mencionó, el reto principal en estos países se relaciona con la sensibilidad de los costos de producción, a nivel interno, ante la presencia de costos muy bajos en la infraestructura productiva alimenticia en la región centroamericana.

Anexo 1

El Concepto de los Negocios Sociales de Muhammed Yunus

El bengalí y doctor en economía Muhammed Yunus, ganó el Premio Nobel de la Paz en el año 2006, premio del cual fue merecedor gracias a la creación en los años setentas de un novedoso programa de microcréditos flexibles con bajas tasas de interés y sin aval. Este proyecto, que inició en 1976 y al que llamó el Banco Grameen (Banco Rural) o también conocido como “el banco de los pobres”, fue una de las iniciativas del Profesor Yunus realizadas con el fin de erradicar la pobreza. “La pobreza no es una condición natural de los seres humanos, es una imposición artificial” y “el crédito no es sólo una herramienta generadora de ingresos; es un arma poderosa para el cambio social, un medio para que los pobres recuperen su dignidad” eran palabras del Profesor Yunus que describían su propósito al fundar esta entidad financiera, cuyos clientes eran precisamente los pobres²³.

Otra iniciativa desarrollada con este fin eran los “negocios sociales”; para el Prof. Yunus existían dos clases de negocios: “aquellos con el fin de hacer dinero y aquellos que buscaban cambiar el mundo, un negocio social es la segunda clase, con el objetivo de marcar una diferencia y no de tener ganancias personales, abordar un problema social y resolverlo”²⁴. Otro elemento importante era que aunque un negocio social no buscaba distribuir dividendos a sus accionistas sí tomaba lo mejor de las compañías convencionales: la sostenibilidad financiera, la innovación y la eficiencia ²⁵.

Los siete principios de las empresas sociales según Yunus son los siguientes:

1. El objetivo del negocio es reducir la pobreza o solucionar un problema social, no maximizar las utilidades
2. La empresa debe ser sostenible financiera y económicamente
3. No se generan dividendos
4. Si hay utilidades se reinvierten en la empresa para la expansión de impacto y mejoras
5. Es amigable con el medio ambiente

²³ Romero Marquez, Sebastián. “Entrevista a Muhammed Yunnus, el banquero de los pobres”. Revista Setenta y mas. Año 2009.

²⁴ Microfinance Focus, National Microfinance Conference 2009 in New Delhi. Año 2009.

²⁵ Video Nutrivida, dirigido por Partners, S.A. (2013).

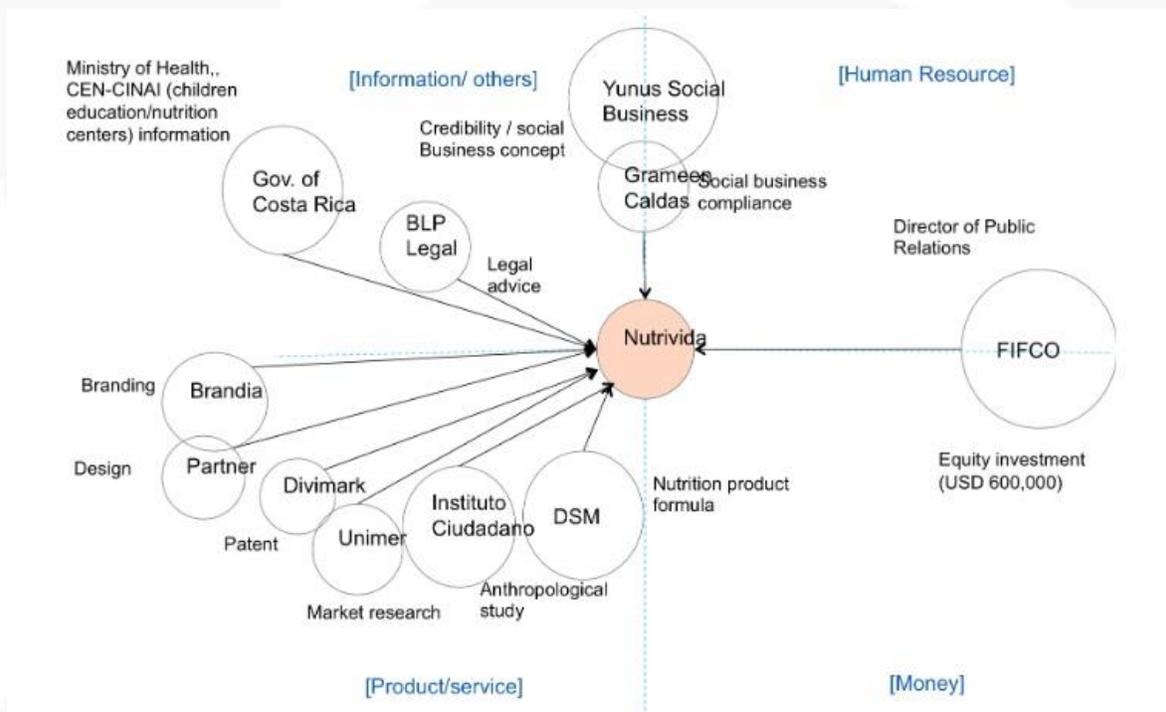
6. Los empleados de la empresa tienen salarios competitivos y condiciones de trabajo iguales o mejores que el estándar local
7. Este trabajo ¿se hace con gusto!

Anexo 2

La empresa Nutrivida ha tenido diferentes organizaciones involucradas en su funcionamiento. De acuerdo a ECODES (2016), estas se han asociado en puntos de tiempo específicos durante el desarrollo del negocio, y de acuerdo a diferentes áreas de influencia y trabajo en la constitución de Nutrivida.

- Etapa de conformación: Diferentes instituciones y organismos en las áreas de aportación de recurso humano, provisión de fondos, desarrollo del producto y entorno legal-institucional-información, de acuerdo al siguiente esquema:

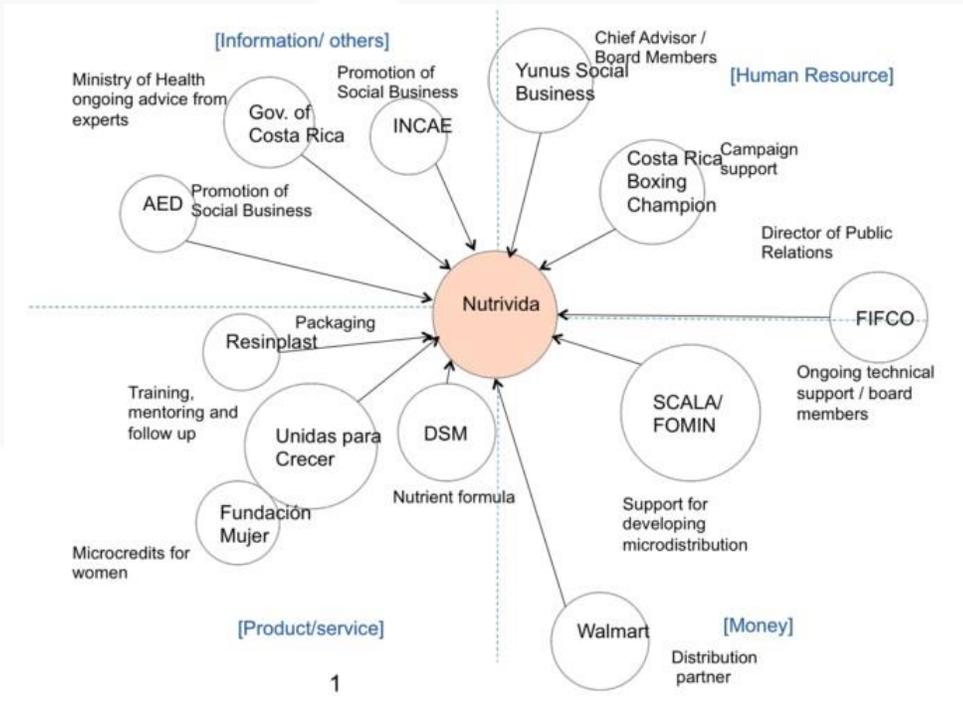
Empresa Nutrivida, organismos participantes en etapa inicial.



Fuente: ECODES (2016).

- Etapa de expansión: Diferentes instituciones y organismos en las áreas de relaciones públicas, provisión de fondos, desarrollo de canales de distribución y fortalecimiento organizacional, de acuerdo al siguiente esquema:

Empresa Nutrividia, organismos participantes en etapa de expansión.



Fuente: ECODES (2016).

Fuentes consultadas

Banco Interamericano de Desarrollo (2015). Scala Proposal: Empoderamiento Económico de Personas de Bajos Ingresos a través de Redes de Microfranquicias.

_____ (2015). Empoderamiento de Mujeres de Zonas Rurales y Peri-Urbanas de Costa Rica a través de la Consolidación de la Red MANU. Fondo Multilateral de Inversiones, Documento CR-M1026/CR-X1017.

FOMIN (2016). Study of Social Entrepreneurship and Innovation Ecosystems in the Latin American Pacific Alliance Countries. Case Study: Nutrivida, Costa Rica. Multilateral Investment Fund, ECODES, 28 July 2016.

Programa Estado de la Nación (2015). Vigésimo primer Informe Estado de la Nación en Desarrollo Sostenible. San José, Costa Rica.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014. Reducir la pobreza en Costa Rica es posible. San José.
http://www.cr.undp.org/content/dam/costa_rica/docs/undp_cr_reducirpobreza_2014.pdf

Voces Vitales (2013) Informe de Labores. San José.

Voces Vitales (2014) Informe de Labores. San José.

Presentaciones

Artavia, Roberto (2016). Nutrivida Responsabilidad Empresarial. Alajuela.

FIFCO (2016). FIFCO Overview. Alajuela.

Prado, Andrea (2016). Nutrivida (INCAE). Junio de 2016. Alajuela.

_____ (2016). Nutrivida / Programa de Alta Gerencia. Cátedra Strachan de Filantropía e Inversión Social. 19 de Julio de 2016. Alajuela.

Videos

Charla Nutrivida-Programa de Alta Gerencia. 19 de Julio de 2016. Consultada en <https://drive.google.com/file/d/0B0tF9iMfjO2OR0dDWIF3OXoxOXc/view?ts=57a3b53a>

Caso Nutrivida-INCAE. Consultado en <https://drive.google.com/file/d/0B0tF9iMfjO2OTHk0NIJ2a2dXZkU/view?ts=5763fb0f>

Entrevistas

Anne Marie Nouel. Gerente General de Nutrivida. 21 de Febrero del 2017. Comunicación personal.

Gloriana Matamoros, Directora Ejecutiva, Voces Vitales. 21 de Febrero del 2017. Comunicación personal.

Mujeres de la Red Manu en zonas rurales. 22 de Febrero del 2017. Comunicación personal.