

Caso vivo Nutrivida

Programa de Alta Gerencia

Julio 2014, Costa Rica

La protagonista

Gisela Sánchez nació en 1974 en Costa Rica. Se graduó de ingeniería industrial de la Universidad de Costa Rica y posteriormente obtuvo un MBA de Northwestern University. Fue Gerente de Iniciativas Estratégicas de la Fundación AVINA y Coordinadora de Proyectos en el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) de INCAE Business School.

Desde el 2008, es Gerente de Relaciones Corporativas de la empresa costarricense de alimentos y bebidas Florida Ice & Farm (FIFCO). En el 2011 propuso la idea de crear primera empresa social de Costa Rica: *Nutrivida*.



Origen de Nutrivida

La idea de Nutrivida surgió a partir de la experiencia personal y profesional de Gisela y de su afinidad por los temas de sostenibilidad. El modelo de negocio propuesto se inspiró en las empresas sociales creadas por Muhammad Yunus, premio Nobel de la Paz y fundador del “banco de los pobres” Grameen Bank.

En el 2011, Gisela desarrolló el plan de negocios de Nutrivida y obtuvo el apoyo de la Junta Directiva de FIFCO para crear la empresa. En ese mismo año, viajó a Bangladesh para participar en el *Social Business Day* y persuadir a Yunus de ser parte de Nutrivida.

En el 2012 Yunus aceptó la invitación con la condición de que la empresa se expandiría a países de la región con mayores índices de pobreza. En el 2013, Nutrivida inició operaciones en Costa Rica.

El modelo de empresa social

Los negocios sociales buscan resolver un problema social o ambiental, deben alcanzar la sostenibilidad financiera y económica y todas las utilidades generadas se reinvierten en el mismo negocio para maximizar su valor social.

Como empresa social, Nutrivida se propuso erradicar la subnutrición (deficiencia de micronutrientes) en Costa Rica y reducir significativamente la desnutrición en Centroamérica y Haití, por medio de la producción, distribución y venta de alimentos nutritivos a precios accesibles. Inicialmente la empresa desarrolló tres productos: sopas instantáneas, refrescos en polvo y cereal infantil, estos productos fueron fortificados para hacerlos más nutritivos.

Adicionalmente, se creó la red de Mamás Pro Nutrición (red MANU), un canal de venta directa conformado por mujeres en vulnerabilidad social, encargadas de distribuir los productos en sus comunidades y educar a la población en temas de salud y nutrición. Más allá de ser solo un canal de distribución capaz de llegar al mercado meta de la empresa, fue concebido como un canal de generación de impacto social. La red MANU buscaba el empoderamiento de las mujeres por medio de la generación de empleo.

Caso vivo Nutrivida

En junio del 2016, Gisela estaba terminando su plan de negocio para el período 2017 y tenía que presentarlo a la Junta Directiva de la empresa. Uno de los temas más importantes era asegurar la sostenibilidad financiera de Nutrivida, por lo cual debían tomarse decisiones estratégicas en diferentes ámbitos.

A pesar de que las ventas habían aumentado, la empresa todavía estaba lejos de alcanzar su punto de equilibrio, aunado a esto, la Red MANU no había logrado consolidarse y constituirse como un canal costo-eficiente.

Desafíos Nutrivida

1. Distribución a nivel comunitario:

En el 2016, las ventas de la red MANU representaban un 1% de las ventas totales, además, la empresa tenía que incurrir en los costos asociados a la red MANU. Gisela se preguntaba: ¿Vale la pena seguir distribuyendo vía una red de mujeres? ¿Cuáles son los factores de éxito para que esta red funcione?

Las opiniones de los participantes del caso vivo se dividieron por igual entre quienes votaron a favor de mantener la red MANU y quienes consideraron que era mejor eliminarla. Quienes la apoyaron, recomendaron que la empresa podía fomentar un modelo de cooperativa para que las mujeres se organizaran mejor. Los participantes le prestaron especial atención a cómo hacer la red más efectiva, algunos recomendaron mejorar el proceso de reclutamiento para así incluir a mujeres con capacidad para las ventas, también mencionaron que la red era sumamente novedosa y que podía utilizarse como un mecanismo de mercadeo boca a boca. Otros participantes indicaron que era importante mantenerla porque era parte de la misión social de la empresa.

Quienes votaron en contra de la red MANU, argumentaron que era muy costoso mantenerla, y que era mejor enfocarse en los otros canales. Otros participantes indicaron que Nutrivida no debía enfocarse en generar empleo, sino que debía concentrarse en el tema de mejorar la nutrición de la población.

2. Mercadeo de los productos

En los inicios, la empresa se debatía si tenía que hacer mercadeo masivo o no. Tomaron la decisión de no hacer mercadeo masivo al ser Nutrivida una empresa social. Sin embargo, con el paso del tiempo se dieron cuenta que la marca no era reconocida, y que estaba compitiendo con marcas que tienen un gran posicionamiento en el mercado (e.g. Maggi, Knorr, Nestum).

El desconocimiento generaba desconfianza en los consumidores, además, no entendían muy bien de que se trataban los negocios sociales. Gisela se preguntaba: ¿Como empresa social, deberían de invertir en mercadeo tradicional para dar a conocer los productos? y ¿Cómo bebían mercadear este producto para el consumidor meta?

En la discusión, los participantes analizaron los pros y los contras de hacer mercadeo masivo. El 60% de los participantes estuvo a favor del mismo. Los participantes en contra del mercadeo masivo recomendaron buscar otras alternativas de mercadeo, también consideraron que se podía crear otra marca y hacer mercadeo masivo dirigido a segmentos altos. Algunos consideraron importante darse a conocer por medio de la distribución, es decir utilizar a la Red MANU para promocionar los productos.

3. Expansión geográfica

La última decisión que enfrentaba la empresa era de si expandir sus operaciones a Centroamérica. Gisela se preguntaba ¿Debería recurrir a la exportación para aumentar ingresos o profundizar operación en Costa Rica?. La alianza con Yunus había implicado que Nutrivida se comprometía a generar un mayor impacto en la región, especialmente en los países más pobres que Costa Rica y con una mayor malnutrición infantil. Además, la expansión podía significar una alternativa para aumentar los ingresos de Nutrivida.

Entre las opciones que estaban considerando estaban Guatemala y Nicaragua. El primero tenía más de 16 millones de habitantes y un índice de malnutrición infantil del 80%, el segundo más de seis millones y un 25% de malnutrición crónica.

Algunos participantes mencionaron que utilizando a FIFCO, Nutrivida podría expandirse, considerando que tienen el conocimiento de mercado de toda Centroamérica. Sin embargo, la mayoría se inclinó por primero lograr la consolidación de la empresa y luego buscar la expansión a otros países.

Caso vivo Nutrivida
Programa de Alta Gerencia
Julio 2014, Costa Rica

Cátedra Strachan para la Filantropía e Inversión Social
INCAE Business School