Estudio de caso – Nutri'Zaza - Madagascar

Consideraciones generales

Este informe sintético proviene del estudio de una organización con la Scorecard de las Empresas Sociales (SBS) por sus siglas en inglés, desarrollada por la asociación CERISE y sus colaboradores. Fue escrito por "Investisseur & Partenaires (IP) con el apoyo de CERISE. Para obtener más información, visite la página web de SBS: www.cerise-sb.org.

Presentación de Nutri'Zaza

- **Nombre**: Nutri'Zaza
- **País**: Madagascar
- **Año de inicio de las operaciones**: 2013
- **Sector**: Nutrición infantil
- **Actividad**: Lucha contra la malnutrición
- **Promotor del proyecto**: ONG GRET en 2002
- **Empleados**: 85 (de los cuales 64 animadoras)
- **Accionariado**: variado incluye una asociación, una empresa industrial y 2 fondos de inversión.

Nutri'Zaza es una empresa de orientación social que tiene como objetivo luchar, de manera sostenible, contra la malnutrición crónica infantil en Madagascar. Anteriormente conocido como proyecto Nutrimad, y apoyado por el GRET, Nutri'Zaza distribuye un suplemento alimenticio, el KobaAina, a la población más desfavorecida, a través de una red de restaurantes para bebes (hotelin'jazakely) y una red de venta a domicilio por un grupo de mujeres llamadas las «animadoras Nutri'Zaza».

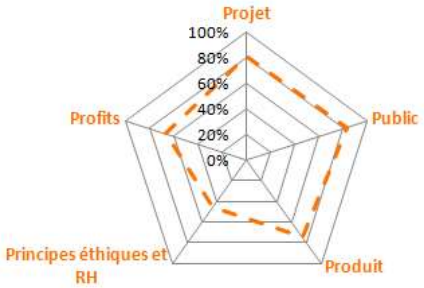
La KobaAina es una harina para bebés con un alto valor nutritivo que proporciona los elementos necesarios para el crecimiento infantil. Esta harina proporciona un complemento nutritivo cuando la lactancia materna no es suficiente (a partir de 6 meses) y cuando las comidas tradicionales del hogar tampoco. La KobaAina se produce y se envasa con materias primas de Madagascar, gracias al apoyo de la empresa asociada TAF. Esta harina se obtiene sobre la base de una receta nutricional desarrollada por la ONG francesa GRET. Este producto cumple con las normas internacionales más estrictas de calidad, tanto desde el punto de vista nutricional y sanitario.

Este producto representa la mejor oferta del mercado, en relación calidad-precio, para llegar a los hogares más vulnerables. Por último, Nutri'Zaza también ofrece a las familias un área de control de la salud de los niños, donde se hace un seguimiento regular del peso de los bebes para garantizar la supervisión de la malnutrición.

Evaluación de Nutri'Zaza con SBS

Nutri'Zaza
Madagascar

TOTAL	70%
Projet	81%
Public	83%
Produit	75%
Principes éthiques et RH	46%
Profits	67%



Descripción general

Nutri'Zaza simboliza un perfil especialmente adaptado para probar la Scorecard SBS, debido a los distintos problemas sociales a los que la empresa intenta asegurar. En este sentido, es interesante entender como el cambio de estatuto, de proyecto a empresa, ha permitido modificar el funcionamiento y la organización interna de la empresa, y también como consigue conciliar sus objetivos sociales con sus nuevos objetivos financieros.

Presentación de los resultados por dimensión

Objetivo

La misión de Nutri'Zaza tiene una fuerte dimensión social: la lucha contra la malnutrición infantil crónica en Madagascar mediante la distribución de un producto de calidad a precios muy bajos, a las poblaciones más vulnerables. La empresa también organiza sesiones donde se pesa regularmente a los bebes para que las madres lleven un control del peso de sus bebés y actuar en consecuencia. Además, durante estas sesiones, se informa de las causas y consecuencias de la malnutrición infantil. La empresa actúa de manera a cubrir el déficit de un servicio que la acción pública no puede atender. La falta de intervención del Estado en este ámbito, se ha agravado con la crisis política y económica que comenzó en 2009.

Puntos fuertes

- Se han definido los objetivos e identificado los medios para alcanzarlos. El propósito de la empresa es plenamente social, su actividad está dedicada exclusivamente a la realización de esa misión.
- Los datos de impacto se recogen de los clientes para garantizar que la estrategia de la empresa contribuye al cumplimiento de los objetivos sociales.
- Los accionistas han firmado un Código de Ética para formalizar la misión social de la empresa y asegurar que la búsqueda de la rentabilidad de la empresa sea compatible con los objetivos sociales. La diversidad de perfiles dentro del accionariado asegura el intercambio de puntos de vista sobre los objetivos sociales y la manera de alcanzarlos preservando al mismo tiempo la rentabilidad necesaria.
- Además de los objetivos de impacto, también se definen los objetivos de rentabilidad. La empresa sigue una lógica de eficiencia económica. Por ahora, todavía depende de una subvención.

Puntos débiles

- Los indicadores de impacto, para hacer un seguimiento de la actividad de la empresa, están claramente definidos, pero aún no se recogen y analizan, por la falta de medios materiales (nos referimos aquí de los indicadores definidos en el Código de Ética).
- Sin estos indicadores, la toma de decisiones se hace con un conocimiento limitado, y pueden no ser las más optimas frente a los objetivos sociales.
- La empresa aún depende directamente de una subvención que le permitirá a 3 años vista, alcanzar una masa crítica que garantice una rentabilidad mínima.

Publico

El público objetivo de Nutri'Zaza se compone de poblaciones urbanas especialmente vulnerables de Madagascar.

Puntos fuertes

- El público objetivo de Nutri'Zaza está claramente identificado. Estas personas viven por debajo de la línea de pobreza (como el 92% de la población de Madagascar, que vive con menos de 2$ por día PPA). Tienen ingresos muy bajos que no permite ofrecer una alimentación suficiente y adaptada a sus hijos.
- Además de la pobreza, estas personas son vulnerables, debido al conocimiento limitado que tienen se las causas y peligros de la malnutrición infantil.
- El suplemento alimenticio está especialmente dirigido a niños de entre 6 y 24 meses, que están en situación de vulnerabilidad ya que dependen de la acción de sus padres.
- Nutri'Zaza organiza sesiones donde se pesa regularmente a los bebes para las madres que quieran llevar el control del peso de sus bebés.
- Esto permite a las madres comprobar el estado de malnutrición de sus hijos en el caso de que así sea, y asegurarse de la eficacia del suplemento alimenticio comercializado por la empresa.
- El Código de Ética y la sensibilidad social de los accionarios de Nutri'Zaza garantiza que, con el paso del tiempo, la población objetivo siga siendo atendida y que no se desvíen hacia un segmento más lucrativo.
- El personal de Nutri'Zaza responsable de la distribución a domicilio proviene de los mismos barrios donde se vende el producto, con el fin de facilitar la captación de nuevos clientes.

Puntos débiles

- No se hace un seguimiento del nivel de pobreza de los clientes.
- No se centralizan ni se agregan los datos del peso de los bebes. No se puede medir la efectividad del producto ni sacar conclusiones sobre el efecto que tiene en el estado nutritivo de los bebés.

Producto

La KobaAina, es un producto innovador ya sea por su receta o por su proceso de producción.

Puntos fuertes

- La receta de la KobaAina fue desarrollada por el GRET y representa una innovación internacional. Esta receta permite utilizar componentes de bajo costo (a diferencia de los productos competidores, la KobaAina no contiene lactosa) y ofrecer un complemento alimenticio a un precio muy asequible.
- Los alimentos utilizados en la producción de la KobaAina se producen localmente, esto permite minimizar el precio de venta del producto final.
- Existen otros complementos alimenticios en el mercado de Madagascar, pero se venden a precios prohibitivos para la población mas pobre.
- Nutri'Zaza no sigue de forma individual la regularidad de consumo de los clientes, pero sí que se realizan investigaciones para calcular el índice de retención total.
- Las clientas pueden también pesar a sus bebés en los restaurantes de Nutri'Zaza, para seguir la curva de crecimiento y beneficiar de asesoramiento sobre las mejores prácticas de cuidado y nutrición.
- ¿La singularidad de la proximidad de la red de distribución, es un punto fuerte?

Puntos débiles

- La satisfacción de los clientes se capta de manera informal y no sistemática.

- El asesoramiento y los consejos no se dan de forma rutinaria durante las sesiones de peso. Ya sea por falta de personal o por falta de formación o implicación del personal.

- El producto se prepara por personal de Nutri'Zaza justo antes de cada distribución a domicilio. De acuerdo con la competencia del empleado, la calidad (percepción gustativa y no nutricional) del producto puede variar.

Uno de los principales problemas de Nutri'Zaza es la poca "fidelidad" de sus clientes: solo el 18% de los clientes consumen la KobaAina todos los días de la semana. Esto puede ser debido a la falta de conocimiento de los clientes sobre el estado de malnutrición de los hijos y también por la extrema precariedad del público objetivo.

Políticas de RRHH

Puntos fuertes

- Los empleados están registrados, el salario que reciben está por encima del salario mínimo y benefician de ventajas sociales. El hecho de crear empleo formal es algo a destacar, teniendo en cuenta el contexto económico difícil de Madagascar.
- La actividad de Nutri'Zaza tiene un bajo riesgo en cuanto a la seguridad en el trabajo.

Puntos débiles

- Los empleados no son los suficientemente conscientes de las cuestiones sociales Nutri'Zaza. Esta ignorancia puede traer problemas de entendimiento y asimilación de la estrategia de la empresa.
- El salario sigue siendo bajo, en comparación con las empresas que no evolucionan en el sector social.
- Aunque se haya intentado mejorar las condiciones de trabajo de los agentes de ventas, estas siguen siendo duras, por el hecho intrínseco del puesto. Para asegurar una distribución a domicilio, el termo puede llegar a pesar 8 kilos
- Los mecanismos de control de satisfacción de los empleados no están operativos, por falta de RRHH.

Principios éticos

Puntos fuertes

- Los valores y la misión de la empresa aseguran un trato justo y respetuoso entre los beneficiarios.
- La actividad de Nutri'Zaza tiene, a priori, poco impacto sobre el medioambiente.

Beneficio

Nutri'Zaza saca provecho de la venta de la KobaAina que desarrolla mediante su red social (de puerta a puerta) y a su red de ventas (mercado). El objetivo final es conseguir una compensación entre estos dos canales de distribución: que la red de ventas subvencione la red social.

Nutri'Zaza recibió una subvención de 900.000 euros concedidos por la AFD con el fin de disponer de tiempo para alcanzar el volumen mínimo de ventas que permita cubra sus gastos. Gracias a esta subvención Nutri'Zaza puede también aumentar y reforzar la capacidad interna a través, por ejemplo, de formaciones a sus empleados.

Nutri'Zaza no recibe exención de gastos sociales. Sus principales gastos son:

- Los gastos de compra de la KobaAina
- Los gastos de personal
- Los gastos en publicidad y marketing

Dos conclusiones importantes:

- La subvención es una fuente de ingresos importante, sin la cual Nutri'Zaza no sería rentable hoy en día. El Plan de Negocios espera Nutri'Zaza pueda prescindir de la subvención en el año 2017.

- En 2013, el ingreso neto fue 50% más bajo que lo que está previsto en el Plan de Negocios. Esto se explica principalmente por la dificultad en aumentar el volumen de venta de la KobaAina en bolsas.

Alianzas (opcional)

La empresa industrial TAF es el productor de la KobaAina y se firmó un contrato de exclusividad con Nutri'Zaza para su distribución. La relación comercial con Nutri'Zaza es importante ya que es su único proveedor. TAF también es accionista de Nutri'Zaza al 20%.

TAF es una empresa industrial muy grande, su inversión en Nutri'Zaza procede principalmente de su motivación social, no financiera (aunque esta inversión no es filantrópica ya que el objetivo es, al menos, la preservación del capital). La relación entre la TAF y Nutri'Zaza está sujeta por un acuerdo de colaboración y al convenio de accionistas respaldando las acciones de no competencia de los accionistas. Sin embargo, Nutri'Zaza depende en gran medida TAF.

El acuerdo de colaboración entre TAF y Nutri'Zaza estipula que TAF vende a Nutri'Zaza la KobaAina a precio de coste. El precio puede variar en función de la evolución del coste de las materias primas necesarias para la producción de la KobaAina. Las variaciones figuran en cláusulas adicionales y se actualizan anualmente, en el caso que corresponda.

Complemento: aspectos particularmente interesantes de Nutri'Zaza como Social Business

Visión

La malnutrición crónica infantil en Madagascar es alarmante. En 2010 afectaba al 50% de los niños menores de 5 años y era la principal causa de mortalidad en esta población. La inseguridad alimentaria (incapacidad para cumplir con los requerimientos nutricionales mínimos en cuanto a calidad y cantidad) afectó el 35% de los hogares (frente a un 25% en 2005). Esta situación preocupante, ha ido deteriorándose como consecuencia de la crisis política y económica que estalló en 2009.

Gobernanza – Historia

Entre sus accionistas hay un Fondo de inversiones de impacto "Investisseur & Partenaires", una ONG francesa el "GRET", una empresa industrial de Madagascar "TAF", una organización de financiación a pequeños empresarios "APEM" y un inversor social la "SIDI" (Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement).

Estructura de financiamiento

Nutri'Zaza ha pasado de ser un proyecto social desarrollado por el GRET a convertirse en una empresa social en el año 2013. Este cambio de estatuto ha originado la llegada de inversores privados (I&P, SIDI, APEM) y de una empresa industrial (TAF).

Nutri'Zaza cuenta con una subvención de la agencia francesa para el desarrollo durante 5 años para desarrollar su negocio y alcanzar una masa crítica que le permita ser rentable.

Recomendaciones

Consolidar la red de animadoras:

- Fomentar la atención y el apoyo a las nuevas animadoras, para facilitar su incorporación y para favorecer la creación de una clientela.

- Concretar los soportes de venta de las animadoras desarrollando un sistema de venta por cupones.

Fortalecer las demás redes de distribución:

- Continuar el desarrollo de hotelys en nuevas ciudades donde intervienen para continuar con la distribución del producto.

- Permitir a las animadoras complementar sus ingresos, aportando a los mercados de los barrios que no son atendidos por los comerciales.

Aumentar la concienciación:

- Desarrollar nuevas formas de sensibilización en colaboración con las autoridades locales y / o las organizaciones de salud.

- Continuar y reforzar la publicidad a gran escala

Difundir su imagen como empresa social

- Elaborar un mensaje educativo que permitiera a las animadoras transmitir una imagen precisa de Nutri'Zaza

- Fortalecer su comunicación con las autoridades locales implicadas con el fin de entender los problemas de rentabilidad en la sostenibilidad del impacto social.