

CONFIDENCIAL
PARA USO INTERNO
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

REGIONAL

**PRODUCTIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD AGROINDUSTRIALES MEDIANTE EL
EMPODERAMIENTO ECONÓMICO DE LA MUJER**

(RG-T3715)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Svante Persson (LAB/DIS), Alejandro Escobar (LAB/DIS), Andres Rubio (DIS/CGU), Smeldy Ramirez (DIS/CDR) y Paula Auerbach (DIS/CEC), George Rogers (GCL/FOM), Miguel Aldaz (ORP/REM), Micaela Cordero (LAB/INV), Romina Ordonez (DSP/DVF).

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del Banco. Se divulgará y se pondrá a disposición del público una vez aprobado.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

I.	PROBLEMA	1
A.	Descripción del problema	1
II.	PROPUESTA DE INNOVACIÓN	3
A.	Descripción del proyecto	3
B.	Resultados, medición, seguimiento y evaluación del proyecto.....	10
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, AMPLIACIÓN DE ESCALA Y RIESGOS	11
A.	Alineación con el Grupo BID.....	11
B.	Ampliación de escala.....	12
C.	Riesgos del proyecto e institucionales	13
IV.	PROPUESTA DE INSTRUMENTO Y PRESUPUESTO.....	14
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN.....	15
A.	Descripción del organismo ejecutor.....	15
B.	Estructura y mecanismo de implementación.....	16
VI.	CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	16
VII.	DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL	16

**RESUMEN DE PROYECTO
REGIONAL
PRODUCTIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD AGROINDUSTRIALES MEDIANTE EL EMPODERAMIENTO
ECONÓMICO DE LA MUJER
(RG-T3715)**

Numerosos pequeños productores agrícolas de las cadenas de suministro agroalimentarias de América Latina y el Caribe experimentan bajo rendimiento y productividad debido a una serie de factores que abarcan desde el cambio climático hasta dificultades logísticas, deficiencias de infraestructura y acceso limitado a insumos y financiamiento. Las pequeñas productoras agrícolas enfrentan desventajas aún peores debido a obstáculos relacionados específicamente con el género, como la falta de acceso a tierra, financiamiento, mercados, formación y educación agrícolas y condiciones de trabajo adecuadas, así como debido a estereotipos tradicionales al intentar conciliar las exigencias de tiempo con el trato igualitario. Estas barreras colocan a las mujeres en una situación de gran desventaja en la agricultura y otros sectores conexos. Además, esta disparidad de género en la agricultura tiene un fuerte impacto en la producción: en algunos países en desarrollo, las mujeres constituyen la mitad de la fuerza laboral del sector agrícola. Según la Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO), reducir las disparidades de género podría aumentar el rendimiento de las explotaciones agrícolas administradas por mujeres entre un 20% y un 30% y el total de productos agrícolas en los países en desarrollo entre un 2,5% y un 4%.

El principal problema que este proyecto intentará solucionar es el bajo nivel de participación de las mujeres en el proceso de producción, adopción de decisiones y administración de explotaciones agrícolas, sumado al prejuicio generalizado de que no contribuyen al éxito de las explotaciones agrícolas y, por consiguiente, quedan en gran parte excluidas de las principales actividades del proceso de producción en las cadenas de suministro agrícolas.

El presente proyecto probará la hipótesis de que el empoderamiento económico de la mujer puede aumentar la productividad y rentabilidad de las explotaciones agrícolas de bajo rendimiento. Esto se logrará a través de proyectos piloto innovadores que trabajan con productoras agrícolas en las cadenas de valor de papa de PepsiCo y las comunidades aledañas en la República Dominicana, Guatemala y Ecuador, con una muestra de beneficiarios lo suficientemente amplia y diversa para generar pruebas prácticas. Los proyectos piloto provendrán de asociaciones y convocatorias de innovación abierta y evaluarán si aumentar el empoderamiento de la mujer y su inclusión en el proceso de producción y toma de decisiones refuerza la adopción de ciertas prácticas agrícolas innovadoras y sostenibles que dan lugar a un mejor rendimiento y mayor productividad de los cultivos agrícolas de modo de integrar transversalmente políticas de género a lo largo de las cadenas de suministro agrícolas. Además de empoderar a la mujer y fortalecer el desempeño de los proveedores a través del empoderamiento económico de la mujer, este proyecto brinda la oportunidad de utilizar los resultados para demostrar que el uso de tecnologías innovadoras y socios empresariales para invertir en el empoderamiento de la mujer y eliminar las barreras a la inclusión de género es una buena decisión empresarial. Esta conclusión impulsará la adopción de estrategias de empoderamiento económico de la mujer en todas las unidades empresariales de PepsiCo y constituirá un argumento convincente para que otras grandes empresas internacionales del sector sigan el ejemplo.

A medida que el proyecto demuestra que los enfoques transformadores en materia de género pueden lograr resultados empresariales y sociales positivos y enfrentar los desafíos comunes de las cadenas de suministro, otras empresas pueden ampliar la escala de estos enfoques para sus propias cadenas de suministro, así como con otros pares del sector debido a los beneficios evidentes de hacerlo. En consecuencia, ampliar la escala de estos resultados sería una estrategia empresarial viable y redituable en otras cadenas de suministro mundiales.

ANEXOS

Anexo I	Matriz de resultados
Anexo II	Presupuesto resumido
Anexo III	iDELTA

APÉNDICES

Proyecto de resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE ARCHIVOS TÉCNICOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS DE BID LAB

Anexo IV	Presupuesto detallado
Anexo V	Evaluación de integridad y capacidad institucional [incluye el análisis de debida diligencia en materia de integridad]
Anexo VI	Requisitos de presentación de informes, cumplimiento de hitos y acuerdos fiduciarios
Anexo VII	Plan de adquisiciones
Anexo VIII	Reglamento operativo para innovación

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID Lab	Fondo Multilateral de Inversiones
FAO	Organización para la Alimentación y la Agricultura
ONG	organización no gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PYME	pequeña y mediana empresa
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

**INFORMACIÓN DEL PROYECTO
REGIONAL
PRODUCTIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD AGROINDUSTRIALES MEDIANTE EL EMPODERAMIENTO
ECONÓMICO DE LA MUJER
(RG-T3715)**

País y ubicación geográfica:	Regional: República Dominicana, Ecuador y Guatemala		
Organismo ejecutor:	Control Union Guatemala S.A.		
Área de enfoque:	Agricultura climáticamente inteligente		
Coordinación con otros donantes/operaciones del Banco:	El proyecto coordinará con los siguientes proyectos que se están ejecutando actualmente GU-T1268, GU-M1059, GU-T1280 y DR-T1158.		
Beneficiarios del proyecto:	40 explotaciones agrícolas pequeñas o medianas, 355 productoras agrícolas y 500 productoras agrícolas temporales. Se beneficiarán indirectamente 900 hogares de productoras agrícolas y 1.500 hogares de productoras agrícolas temporales.		
Financiamiento:	Cooperación técnica:	US\$1.000.000	50%
	Capital:	-	-
	Préstamo:	-	-
	Otro (explíquese):	-	-
	Financiamiento total de BID Lab:	US\$1.000.000	-
	Contrapartida (PepsiCo):	US\$1.000.000	50%
	Cofinanciamiento:	-	-
	Presupuesto total del proyecto:	US\$2.000.000 ¹	100%
Período de ejecución y de desembolso:	36 meses de ejecución y 42 meses de desembolso.		
Condiciones contractuales especiales:	Como condición previa al primer desembolso, el organismo ejecutor deberá contratar a un administrador de proyecto.		
Revisión del impacto ambiental y social:	El 21 de agosto de 2020 se analizó y clasificó esta operación de conformidad con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Habida cuenta de que los impactos y riesgos son bajos, se propone clasificarlo en la categoría C.		
Unidad responsable de los desembolsos:	Guatemala (COF/CGU).		

¹ El presupuesto no incluye US\$1,3 millones en contribuciones en especie para capacitación en prácticas agrícolas y equipamiento que PepsiCo brindará a los beneficiarios.

I. PROBLEMA

A. Descripción del problema

- 1.1 Numerosos pequeños agricultores de las cadenas de suministro agroalimentarias de América Latina y el Caribe experimentan, en general, bajo rendimiento y productividad principalmente debido al bajo nivel de nutrientes, riego y gestión de la fertilización relacionado con la falta de acceso a financiamiento y nuevas tecnologías. Recientemente ha habido una mayor incidencia de nuevas enfermedades y plagas, así como desafíos vinculados con el clima, como erosión de suelos, imprevisibilidad de precipitaciones y sistemas meteorológicos, sequías más pronunciadas y olas de calor más intensas. Hay otros factores externos, como deficiencias logísticas, alto costo del transporte, volatilidad del precio de los cultivos y gestión deficiente de residuos, que también afectan negativamente el rendimiento de estas explotaciones agrícolas.
- 1.2 Esta situación se ve exacerbada por el hecho de que los obstáculos que afectan a las mujeres en forma desproporcionada —como la falta de acceso a la tierra, financiamiento, mercados, capacitación y educación en agricultura, condiciones de trabajo adecuadas y los estereotipos tradicionales al intentar conciliar las exigencias de tiempo con el trato igualitario— las colocan en una situación de desventaja considerable en la agricultura y las actividades empresariales conexas². Habida cuenta de que con frecuencia las mujeres tienen derechos, tiempo y movilidad más limitados que los hombres, y tienen menos acceso que ellos a recursos, información y autoridad para adoptar decisiones, son mucho más vulnerables a los efectos de la mala gestión de las explotaciones agrícolas y del cambio climático y tienen menos capacidad para adaptarse y diversificar sus medios de subsistencia³. La inseguridad alimentaria que provoca la migración de los hombres a zonas urbanas o transfronterizas deja a las mujeres en una situación de mayor responsabilidad de la producción agrícola. Sin embargo, debido a su escaso acceso a conocimientos técnicos y otros recursos, sus niveles de producción siguen siendo deficientes.
- 1.3 Además, esta disparidad de género en la agricultura tiene un fuerte impacto en la producción debido a que las mujeres representan casi la mitad de la fuerza de trabajo agrícola en algunos países en desarrollo. Por consiguiente, reducir la disparidad de género podría aumentar el rendimiento de las explotaciones agrícolas dirigidas por mujeres entre un 20% y un 30% y la producción agrícola total en los países en desarrollo entre un 2,5% y un 4%⁴. Los grandes compradores⁵ del mercado agrícola, como las empresas multinacionales del sector agroalimentario, han intentado abordar esta disparidad aplicando políticas de cadenas de suministro que no abordan el tema de género⁶. Sin embargo, estas políticas no han sido eficaces en incluir a las mujeres, dado que su objetivo fundamental ha sido evitar prácticas discriminatorias en lugar de mejorar el

² <http://www.fao.org/3/a-i7916s.pdf>.

³ FAO 2012.

⁴ <http://www.fao.org/3/a-i2050s.pdf>.

⁵ Como, por ejemplo, PepsiCo, Unilever, Nestlé, etcétera.

⁶ Políticas que ignoran funciones, responsabilidades y capacidades de hombres y mujeres determinadas socialmente.

desempeño empresarial. Esos proyectos que no se centran en el empoderamiento tienden a desempeñar funciones filantrópicas o de responsabilidad social de las empresas y no figuran en los presupuestos operativos e indicadores de medición de sus distintos departamentos.

- 1.4 Muchas empresas reconocen la oportunidad que representa el empoderamiento económico de la mujer en las cadenas de suministro, pero afrontan el desafío de cómo (i) poner en práctica estas oportunidades; (ii) cambiar la conducta y las normas en los departamentos de las empresas que tradicionalmente están diseñados para mitigar los riesgos de forma sistemática y garantizar al mismo tiempo la obtención de las materias primas a un precio y nivel de calidad adecuados; y (iii) brindar acceso igualitario a nuevas soluciones y tecnologías. Por lo tanto, es difícil que cambien las prácticas de administración a menos que se convenza a los departamentos de las empresas mediante datos objetivos de que los cambios propuestos están en consonancia con sus metas. El presente proyecto brindará una oportunidad para abordar estos obstáculos a través de una convocatoria de innovación abierta⁷ con una red de contactos para promover el empoderamiento de la mujer a fin de lograr mejores indicadores de rendimiento empresarial, como ventas o ganancias mediante la realización de actividades diseñadas específicamente para incluir a mujeres como participantes activas y contribuyentes al éxito de las comunidades agrícolas y de las empresas que se abastecen de productos de esas regiones.
- 1.5 El problema principal que abordará el proyecto es el bajo nivel de participación de las mujeres en el proceso de producción agrícola, la adopción de decisiones y la gestión de las explotaciones agrícolas, al igual que el prejuicio generalizado de que la mujer no contribuye al éxito de las explotaciones agrícolas y, por consiguiente, quedan excluidas de las actividades principales del proceso de producción de las cadenas de suministro agrícolas. Además, las grandes empresas internacionales como PepsiCo no reconocen plenamente el valor de los programas de cadenas de suministro con representación equilibrada de hombres y mujeres destinados a mejorar la sostenibilidad y la resiliencia de sus cadenas de suministro de materias primas agrícolas. El presente proyecto puede demostrar que si las grandes empresas permiten la participación activa de las mujeres en su cadena de suministro, su rendimiento crecerá más y con mayor rapidez de lo que podría preverse en proyectos de desarrollo tradicionales.
- 1.6 Los principales beneficiarios del proyecto serán mujeres que trabajan en explotaciones agrícolas pequeñas o medianas y sus familias en la República Dominicana, Ecuador y Guatemala. En la República Dominicana, el proyecto se implementará junto con las cadenas de suministro de papa en la municipalidad de Constanza y los alrededores. Allí, el proyecto trabajará con al menos 215 mujeres de 15 explotaciones agrícolas pequeñas y medianas, sus familias y las comunidades aledañas, así como alrededor de 750 trabajadoras temporales de

⁷ La innovación abierta es un proceso de innovación descentralizado y distribuido basado en flujos de información gestionados de manera intencional más allá de las fronteras institucionales. No solo se centra en la empresa, sino que también incluye [a consumidores creativos](#) y comunidades de usuarios innovadores. Los límites entre una empresa y su entorno se han vuelto más permeables; las innovaciones pueden transferirse fácilmente al interior y al exterior de las empresas, y entre empresas y consumidores creativos, lo que genera impactos a nivel del consumidor, la empresa, el sector y la sociedad (Wikipedia).

las explotaciones agrícolas⁸. En Guatemala, el proyecto trabajará con al menos 85 productoras agrícolas de 15 pequeñas explotaciones de papa de la región de Esquipulas, en el departamento de Chiquimula. En Ecuador, el proyecto trabajará con 55 productoras agrícolas en 10 explotaciones de papa alrededor de Carchi, Cotopaxi y Tungurahua. En total, se beneficiarán del proyecto 355 mujeres en 40 explotaciones agrícolas, de las cuales alrededor del 50% son propiedad de mujeres, sumadas a las más de 500 trabajadoras temporales de esas explotaciones. En cuanto a la pobreza, el mayor porcentaje de beneficiarias son trabajadoras temporales y se estima que en general viven en el umbral de la pobreza o por encima de él en los tres países. En la República Dominicana hay 3.000 productores agrícolas y 11.000 trabajadores migrantes en el Valle de Constanza y su situación económica ha sido especialmente precaria durante la pandemia de COVID. La región es considerada de un nivel de pobreza bajo o mediano de acuerdo con las estadísticas nacionales⁹. En Guatemala, el proyecto se aplicará en una región donde tradicionalmente se practica la cría de ganado y la agricultura de subsistencia, cuyos niveles de pobreza son más elevados que el promedio y se estima que la mayoría de los trabajadores agrícolas ganan un salario equivalente o apenas por encima del umbral nacional de pobreza¹⁰. En Ecuador, el proyecto se implementará en tierras agrícolas tradicionales, donde el promedio de los habitantes de las comunidades vive en o alrededor del umbral nacional de pobreza, mientras que algunos subgrupos viven en la pobreza extrema¹¹.

II. PROPUESTA DE INNOVACIÓN

A. Descripción del proyecto

- 2.1 El objetivo principal es detectar desafíos vinculados con el género en las cadenas de suministro de papa de PepsiCo en tres países de América Latina y el Caribe y diseñar e implementar posibles soluciones que redunden en una mayor inclusión de mujeres vulnerables en el proceso de producción agrícola. Se evaluarán las soluciones aplicadas para determinar el impacto en la productividad, gestión y rendimiento de las explotaciones agrícolas, la adopción de prácticas agrícolas sostenibles y resilientes al clima y la inclusión económica¹². La **principal hipótesis del proyecto** es que con la aplicación de soluciones basadas en el género el desempeño empresarial de PepsiCo superará el desempeño de su conjunto actual de modelos de fortalecimiento de la cadena de suministro.
- 2.2 La **teoría de cambio** del proyecto se basa en el supuesto de que si se reducen los obstáculos que limitan la participación de la mujer en actividades agrícolas y

⁸ En la República Dominicana, alrededor del 15% al 20% de la fuerza laboral nacional está conformada por mujeres.

⁹ El mapa de la pobreza en la República Dominicana. Antonio Morillo Perez. Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. 2014 World Bank databank 2020. <https://www.statista.com/statistics/790763/poverty-rate-dominican-republic/>.

¹⁰ <https://www.worldbank.org/en/country/guatemala/overview>.

¹¹ *Poverty Traps in the Municipalities of Ecuador: Empirical Evidence. Sustainability*. MDPI. 2018. https://www.researchgate.net/figure/Regional-Poverty-Rates-For-Ecuador_tbl4_31504052.

¹² Estos son los indicadores de rendimiento clave utilizados por los equipos de agricultura de PepsiCo.

procesos de toma de decisiones y se empodera a las mujeres mediante soluciones y herramientas innovadoras y capacitación agronómica y técnica, los proveedores –ya sea que están dirigidos o codirigidos por mujeres, o tienen empleadas mujeres– tendrán un mejor desempeño, lo que redundará en cadenas de suministro más redituables. Se prevé que los datos robustos que se recopilen en el transcurso del proyecto demostrarán que un enfoque del desarrollo de la cadena de suministro basado en el género mejora su rendimiento general. Se prevé que este demostrado incremento en el desempeño de los proveedores ayudará a crear un imperativo empresarial para otras operaciones de PepsiCo y de otras empresas de producción de alimentos a fin de que inviertan de manera independiente en adoptar y aumentar la escala de prácticas que empoderan a la mujer en las cadenas de suministro y operaciones. Las soluciones y tecnologías innovadoras surgirán de un proceso de innovación abierta. Además, se prevé que la inversión en el empoderamiento económico de la mujer mejorará la gestión del riesgo y fortalecerá la resiliencia climática de los productores agrícolas y sus socios de la cadena de suministro.

- 2.3 Habida cuenta de que la FAO prevé que reducir la disparidad de género en la agricultura podría aumentar los rendimientos de las explotaciones agrícolas dirigidas por mujeres en alrededor de un 25%¹³, aplicar un enfoque transformador en materia de género para involucrar a pequeños proveedores o contratar a mujeres o empleadas familiares en la explotación agrícola podría mejorar considerablemente el rendimiento de la cadena de suministro de la empresa. Se parte de la hipótesis de que las principales empresas del sector implementarán estos cambios en sus cadenas de suministro si los datos demuestran que ello resulta rentable.
- 2.4 Además de empoderar a las mujeres y fortalecer el rendimiento de los proveedores a través del empoderamiento económico de la mujer, el proyecto brinda la oportunidad de utilizar los resultados para demostrar que las actividades de capacitación con perspectiva de género y la aplicación de prácticas empresariales y tecnologías¹⁴ innovadoras pueden contribuir a superar obstáculos culturales y físicos a la inclusión de la mujer. De hecho, esta asociación procura demostrar que esto es beneficioso para la empresa, dado que promueve la adopción de estrategias de empoderamiento económico de la mujer en los distintos departamentos de PepsiCo y constituye un argumento convincente para que otras grandes empresas internacionales que cuentan con proveedores en el sector agrícola sigan el ejemplo.
- 2.5 Las inversiones basadas en el empoderamiento económico de la mujer en las cadenas de suministro agrícolas (y otras cadenas de suministro) han de devengar dividendos sociales y empresariales en forma de mejoras tangibles en la productividad y los rendimientos y, por consiguiente, en la calidad de vida de las comunidades participantes, y también han de apoyar medios de subsistencia más resilientes. Si bien el proyecto beneficiará directamente a al menos 40

¹³ <http://www.fao.org/news/story/en/item/52011/icode/#:~:text=Closing%20yield%20gaps%20reaps%20gains,by%2020%20to%2030%20percent>.

¹⁴ Los aparatos del Internet de las cosas, el acceso a información de los mercados y servicios de pago y facturación digitales son aspectos fundamentales de la agrotecnología que diferenciarán y digitalizarán a las pequeñas producciones agrícolas.

explotaciones agrícolas pequeñas y medianas asociadas con PepsiCo, hay más de 500 trabajadores fijos y temporales en estas explotaciones y en las comunidades aledañas de los tres países. Las repercusiones a largo plazo dependen del potencial de la asociación para demostrar el poder y la influencia del sector privado para combatir los persistentes obstáculos al empoderamiento económico de la mujer y la igualdad de género. En la medida en que el proyecto utilice sus pruebas para promover la adopción e integración transversal en PepsiCo y las empresas homólogas, el cambio de las prácticas empresariales sería transformador y lograría un impacto que no es posible hacer con los métodos tradicionales de fortalecimiento de la cadena de suministro.

- 2.6 Modificar el acceso de la cadena de suministro a la innovación y a prácticas que aumentan el potencial productivo pleno de las mujeres en los sistemas agroalimentarios al proporcionarles capacitación técnica y eliminar los obstáculos a su participación y percepciones sobre ellas contribuye a un aumento de la calidad y el rendimiento, lo que, a su vez, mejora el desempeño de la cadena de suministro. Las posibles áreas de intervención incluyen asegurar el acceso igualitario de las mujeres productoras agrícolas a los recursos y servicios productivos, introducir tecnologías y prácticas climáticamente inteligentes y que ahorran mano de obra, aumentar el acceso a mercados más remunerativos y de mayor valor, prepararlas para que respondan a crisis y conmociones; asegurar la acumulación de activos; y proteger a los miembros de poblaciones muy vulnerables¹⁵.
- 2.7 Los estudios¹⁶ demuestran que las pequeñas explotaciones agrícolas administradas por productoras mujeres utilizan con frecuencia nuevas herramientas digitales (dado que los hombres suelen encargarse de trabajar la tierra) y tienen una mentalidad más abierta para adoptarlas. Esto tiene el beneficio adicional del efecto indirecto que el uso de nuevas tecnologías tiene en los niños, especialmente la educación y la familiarización de las niñas con la tecnología. La nueva agrotecnología y las innovaciones tecnológicas digitales (por ejemplo, riego de precisión por goteo, atrapanieblas, invernaderos, microtúneles y huertas verticales) complementarán y fortalecerán una mayor participación de la mujer en la cadena de producción y suministro para lograr una mayor productividad agrícola.
- 2.8 PepsiCo tiene sólidas políticas sobre igualdad de género y cambio climático; la Fundación PepsiCo también ha invertido en varios programas para el empoderamiento de la mujer en todo el mundo¹⁷. PepsiCo está por poner en marcha una agenda actualizada de sostenibilidad, en la que el empoderamiento económico de la mujer desempeñará un papel fundamental para lograr los objetivos mundiales que se plantee. Esta asociación de PepsiCo con BID Lab para cofinanciar este proyecto está decidida a convertirse en una iniciativa emblemática de la empresa para promover un cambio en el sistema de alimentación a escala mediante la aplicación de metodologías climáticamente inteligentes y que

¹⁵ FAO. *Empowering rural women, powering agriculture*.

¹⁶ <http://www.fao.org/3/am307e/am307e00.pdf>.

¹⁷ El programa de CARE "She Feeds the World" y PepsiCo tiene una alianza con USAID en la India sobre actividades de desarrollo de la cadena de suministro con perspectiva de género.

promuevan el empoderamiento económico de la mujer. PepsiCo está comprometida a trabajar en la resiliencia climática de las comunidades rurales que le suministran materias primas y donde el cambio climático ha sido identificado como un gran riesgo para los productores y las regiones agrícolas. La empresa quiere trabajar en la mitigación y adaptación al cambio climático de las comunidades agrícolas, haciendo hincapié en la producción agrícola resiliente al clima y climáticamente inteligente. PepsiCo está llevando a cabo un estudio sobre resiliencia climática junto con las cadenas de suministro de papa en Asia sudoriental y tiene previsto elaborar un conjunto de recomendaciones en el último trimestre de 2020. Gran parte de los resultados que se obtengan pueden servir de base para los análisis de cadenas de suministro con inclusión de género y las convocatorias de innovación abierta para asegurar que esta asociación centrada en temas de género esté en consonancia con las actividades enfocadas en agricultura climáticamente inteligente, habida cuenta del vínculo entre esta última y la agricultura con perspectiva de género¹⁸. Esto generará una lista de prácticas de resiliencia climática recomendadas que pueden utilizarse en los análisis de cadena de suministro con perspectiva de género, lo que mejorará el vínculo entre género y clima. Además, este proyecto influenciará y servirá de base para la elaboración de otros proyectos vinculados con el género que PepsiCo tiene planificados con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en Colombia y algunas economías de Asia.

- 2.9 El proyecto realizará un análisis de la cadena de suministro con perspectiva de género en cada uno de los países, en el que se estudiará el papel de las mujeres en las cadenas de valor de la papa (especialmente en las de PepsiCo), las oportunidades de acceso a mercados para hombres y mujeres, y las limitaciones y oportunidades que existen sobre la base de género. Estos estudios se centrarán en entender la dinámica de los productores agrícolas en las cadenas de suministro de PepsiCo, con especial atención en las funciones de las mujeres y la forma en que se relacionan con los indicadores de desempeño empresarial y empoderamiento económico de la mujer. Los análisis serán prácticos y se centrarán en actividades sobre el terreno para destacar las realidades y particularidades de los productores agrícolas y su relación con PepsiCo. Se basarán en investigación teórica sobre limitaciones y oportunidades en función del género para llegar a conclusiones específicas pertinentes para PepsiCo con el fin de poner en marcha el Programa de Agricultura Sostenible¹⁹, el proceso de planificación estratégica y programas de apoyo agrónomo. Las conclusiones de los análisis se utilizarán para hacer las convocatorias de innovación abierta y los criterios de selección de soluciones. El análisis también facilitará un estudio de referencia y los indicadores para la evaluación final de los resultados.
- 2.10 Se aplicará una metodología de innovación abierta basada en la contribución libre para obtener y adquirir conocimientos especializados e ideas innovadoras de las comunidades y organizaciones locales cercanas a la zona de implementación del

¹⁸ <http://www.fao.org/3/a-i5546e.pdf>. *Gender in Climate smart agriculture*. Grupo Banco Mundial, FAO e IFAD 2015.

¹⁹ El Programa de Agricultura Sostenible —antes denominado iniciativa de agricultura sostenible— se creó como el medio principal para lograr resultados en función de estas aspiraciones. Es una forma de relacionarse con productores a fin de crear capacidad, abordar los riesgos pertinentes y alentar a la mejora continua a través de prácticas agrícolas fundamentales que abarcan los aspectos generales de la sostenibilidad.

proyecto y para analizar el entorno externo con el fin de obtener nueva información que permita identificar, seleccionar, utilizar e internalizar ideas sobre posibles soluciones. La metodología de la convocatoria de innovación abierta permitirá que el proyecto reúna a proveedores de soluciones locales para que presenten ideas y utilicen a las partes interesadas del proyecto para que comenten y evalúen las propuestas. También permitirá que BID Lab aproveche su red empresarial para encontrar innovaciones y actores pertinentes. Los resultados del análisis de la cadena de suministro con perspectiva de género servirán de base para el proceso de innovación abierta.

- 2.11 El proyecto beneficiará directamente a 550 mujeres como mínimo (trabajadoras permanentes y temporales) de 40 explotaciones agrícolas pequeñas o medianas y sus familias, así como a las comunidades aledañas en los tres países. Algunas actividades del proyecto incluirán a hombres, según proceda, para evitar los efectos adversos y las reacciones negativas que en algunos casos han generado rechazo y un aumento de la violencia de género²⁰.
- 2.12 **Componente I: Análisis de la cadena de suministro con perspectiva de género** (contribución de BID Lab: US\$158.700, recursos de contrapartida: US\$171.300). El objetivo de este componente es contratar a un consultor experto para que lleve a cabo un análisis de la cadena de suministro con perspectiva de género a fin de identificar limitaciones de género específicas y la forma en que estas afectan la productividad de las explotaciones agrícolas y las operaciones de PepsiCo. Se prevé que el análisis también aportará fundamentos empresariales para realizar cambios específicos y servirá de base para alcanzar una solución a partir de las convocatorias de innovación abierta²¹. El organismo ejecutor llevará a cabo un proceso de adquisición riguroso y, junto con PepsiCo y BID Lab, seleccionará a la mejor empresa para realizar el análisis.
- 2.13 Los análisis de la cadena de suministro con perspectiva de género se centrarán en entender la dinámica de los productores agrícolas en las cadenas de suministro de PepsiCo, con especial atención a la percepción del papel de la mujer y la forma en que se relacionan con los indicadores de desempeño empresarial y empoderamiento económico de la mujer. El análisis será práctico y sobre el terreno, para determinar una base de referencia para el proyecto y destacar las realidades y particularidades de las mujeres en actividades agrícolas y su relación con la cadena de suministro y la empresa ancla. El análisis incluirá encuestas a mujeres y productores agrícolas beneficiarios para recopilar datos de referencia cuantitativos necesarios para los indicadores de resultados, a los que se dará seguimiento durante la vida del proyecto. El consultor experto contratado se basará en la investigación teórica y las observaciones sobre el terreno en el país (mediante encuestas y entrevistas) acerca de las limitaciones y oportunidades de género para alcanzar conclusiones específicas que se utilizarán para elaborar planes de acción nacionales y servirán de base para implementar la asociación.

²⁰ https://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/gender.pdf.

²¹ El informe Gender Gap Analysis Tool 2018 del Programa de Potenciación de la Mujer (WEP), una herramienta de diagnóstico utilizada por más de 2.500 empresas en todo el mundo, demuestra que el 12% de las empresas que utilizaron la herramienta incluyen criterios de igualdad de género en las herramientas de gestión de la cadena de suministro.

- 2.14 Para esta actividad, el organismo ejecutor contratará a una empresa consultora especializada en análisis de género en las cadenas de suministro agrícolas. Los resultados previstos son tres (uno en cada país) análisis integrales de la cadena de suministro con perspectiva de género que esbocen la composición de la cadena de suministro, articulen los diferentes desafíos que afrontan los productores agrícolas en los cultivos sostenibles con PepsiCo y establezcan la manera en que estos desafíos afectan a los productores agrícolas y a PepsiCo desde el punto de vista del género. Estos análisis brindarán un panorama más claro acerca de los ámbitos en los que se podría mejorar el desempeño a corto y largo plazo y la resiliencia y sostenibilidad de la cadena de suministro a través de soluciones innovadoras que incluyan a las mujeres como contribuyentes y tomadoras de decisiones clave. Las intervenciones posteriores en el proyecto dependerán en gran medida de los resultados de estos tres análisis.
- 2.15 **Componente II: Innovación abierta para el empoderamiento económico de la mujer en las cadenas de suministro agrícolas** (contribución de BID Lab: US\$51.500, recursos de contrapartida: US\$33.500). El objetivo de este componente es realizar convocatorias en cada uno de los países usando una metodología de innovación abierta implementada por el organismo ejecutor que permite obtener de formas más diversas ideas y alianzas para crear soluciones más innovadoras²². El objetivo de las convocatorias es encontrar numerosas oportunidades de diversos socios y fusionarlas de la manera más innovadora y eficaz. Esto abrirá un espacio para la experimentación en agricultura y género, al tiempo que se aprovecha la red de BID Lab para buscar y seleccionar socios pertinentes con el fin de adaptar o cocrear soluciones ampliables²³. También se prevé que los socios seleccionados aprovechen el cofinanciamiento de los socios locales para poner en marcha las soluciones. El proyecto fomentará el establecimiento de contactos y el intercambio de conocimientos y obtendrá acceso de primera mano a prácticas agrícolas, sostenibles y tecnológicas de un actor mundial fundamental en la agroindustria de los alimentos, que podría aprovechar para ampliar la escala de soluciones innovadoras incluyentes en otras cadenas de valor empresariales. Las actividades las llevarán a cabo los proveedores de soluciones locales cuya innovación se adapte mejor a las convocatorias de innovación abierta acordadas entre los socios del proyecto. Los socios locales en estas convocatorias pueden ser universidades locales, organizaciones no gubernamentales (ONG), instituciones financieras, empresas privadas y organizaciones del sector agrícola.
- 2.16 Los resultados de los análisis de la cadena de suministro con perspectiva de género en el primer componente se utilizarán de base para las convocatorias de innovación abierta. Las conclusiones de los análisis de género se convertirán en recomendaciones prácticas que muestren el vínculo entre acciones posibles y cambios positivos en la empresa, en este caso los indicadores clave de desempeño de PepsiCo (por ejemplo, el rendimiento y la productividad, la

²² Las convocatorias de innovación abierta se utilizan para acceder a una fuente más diversa de ideas y talento, con poca inversión en crear valor que no necesariamente sería posible identificar o crear de otro modo. El objetivo es hallar oportunidades para resolver problemas y necesidades no satisfechas a través de lo que se consideran las mejores soluciones y alianzas que se seleccionarán mediante un proceso de innovación abierta.

²³ Por ejemplo, agrotecnología, tecnologías digitales, servicios financieros y tecnofinanzas.

coherencia y calidad del producto y la puntualidad de la ejecución). Las brechas identificadas y las recomendaciones servirán para diseñar las soluciones propuestas derivadas de la innovación abierta e identificar a los socios locales, si corresponde. Las conclusiones y recomendaciones servirán de base para capacitaciones con perspectiva de género destinadas a trabajadores y gerentes, cambios en las interacciones entre productores agrícolas, materiales de capacitación y protocolos demostrativos para las explotaciones agrícolas, si procede.

- 2.17 Debido a la actual pandemia de la COVID-19 y para prepararse para posibles conmociones externas, la selección de soluciones también tendrá en cuenta medidas adicionales, como, por ejemplo: (i) la planificación empresarial en caso de imprevistos para ayudar a las productoras agrícolas a planificar una respuesta a riesgos conocidos (y desconocidos) para generar resiliencia; (ii) protocolos de seguridad y salud; (iii) esfuerzos para diversificar los canales de distribución y los mercados en caso de conmociones externas que afecten a la empresa o la cadena de valor; (iv) mejora de la gestión financiera, las operaciones empresariales, la capacitación financiera para ayudar a las productoras y comunidades agrícolas a prepararse para situaciones de “fuerza mayor”; y (v) presentación de innovaciones, como tecnologías digitales²⁴ que mejoran la resiliencia y eficiencia de las explotaciones agrícolas y tienen un efecto positivo en las mujeres en los ámbitos de conocimientos técnicos, gestión del tiempo y administración de la explotación agrícola.
- 2.18 Los resultados previstos son al menos una solución seleccionada por país, desarrollada por los participantes en las convocatorias de innovación abierta, con la supervisión del organismo ejecutor. Estas soluciones deberán vincular los indicadores del proyecto, las realidades de los productores agrícolas, los planes del proyecto para cerrar las brechas de género de una forma que contribuya a mejorar la actividad de la empresa y los resultados de la explotación agrícola. Los socios del proyecto (PepsiCo, BID Lab y el organismo ejecutor) seleccionarán las soluciones en virtud de criterios preestablecidos en un proceso de selección riguroso y transparente. Una vez que el organismo ejecutor, en coordinación con PepsiCo y BID Lab, haya seleccionado la solución, se contratará a los proveedores para que ejecuten las soluciones individuales derivadas de la convocatoria de innovación abierta y los resultados de los análisis de la cadena de suministro con perspectiva de género.
- 2.19 **Componente III: Implementación de soluciones innovadoras para cadenas de suministro con perspectiva de género** (contribución de BID Lab: US\$613.500, recursos de contrapartida: US\$619.500). El objetivo de este componente es que el organismo ejecutor se encargue de la implementación, el seguimiento y la evaluación de las soluciones más innovadoras y eficaces presentadas por los proveedores de soluciones y seleccionadas a partir de la convocatoria de innovación abierta. Los proveedores de soluciones buscarán alinear las actividades en torno a las cadenas de valor de la papa, que determinarán el tipo de actividades que llevan a cabo los productores agrícolas

²⁴ Por ejemplo, Internet de las cosas, sistemas de irrigación inteligente, sistemas de trazabilidad, aplicaciones meteorológicas, etc.

individuales a lo largo del tiempo (por ejemplo, capacitaciones en grupo, talleres sobre el terreno, mentorías prácticas y apoyo personalizado).

- 2.20 Los proveedores de las soluciones seleccionadas planificarán y ejecutarán actividades bajo la supervisión del organismo ejecutor. Estas soluciones estarán destinadas a productoras agrícolas, incluirán a las mujeres como principales contribuidoras y se basarán en análisis de la cadena de suministro de mujeres en cada país. Las soluciones se centrarán en fortalecimiento de capacidad, capacitación técnica en nuevas tecnologías y métodos de producción agrícola, metodologías de cambios de comportamiento, capacitación en liderazgo y administración de empresas. En todos los casos, los proveedores de soluciones presentarán planes de proyectos al organismo ejecutor, que los revisará y aprobará en coordinación con BID Lab y PepsiCo, asegurando la coherencia entre las actividades del proyecto, los análisis de la cadena de suministro con perspectiva de género y los objetivos y resultados del proyecto, así como el programa de aprendizaje subsiguiente para ampliar la escala del impacto.
- 2.21 Los resultados previstos de este componente consisten en la implementación y evaluación de tres soluciones innovadoras.

B. Resultados, medición, seguimiento y evaluación del proyecto

- 2.22 La empresa consultora que se contratará para llevar a cabo los tres análisis de la cadena de suministro con perspectiva de género realizará una encuesta de base que determinará los niveles de referencia para todos los indicadores de resultados de la matriz de resultados. Los indicadores de resultados clave del proyecto son los siguientes: (i) aumento del porcentaje de mujeres en posiciones de toma de decisiones en los proveedores o explotaciones agrícolas participantes; (ii) aumento del porcentaje de la productividad de los proveedores o explotaciones agrícolas participantes; (iii) aumento del porcentaje de las ganancias de las productoras agrícolas o familias participantes; (iv) aumento del porcentaje de mujeres en la fuerza laboral de las explotaciones agrícolas participantes; y (v) aumento del porcentaje de la producción que las explotaciones agrícolas participantes venden a PepsiCo.
- 2.23 El organismo ejecutor contratará al consultor experto para que diseñe y lleve a cabo la evaluación final a efectos de realizar la prueba de concepto. Además de comparar los resultados efectivos con los objetivos en la matriz de resultados, la evaluación responderá a las siguientes preguntas: (i) ¿El proyecto integró de manera eficaz los enfoques de empoderamiento económico de la mujer en las cadenas de suministro de PepsiCo? (ii) ¿En qué medida la integración de enfoques de empoderamiento económico de la mujer en las cadenas de suministro específicas de PepsiCo mejoró el desempeño de la cadena de suministro? (iii) ¿En qué medida la integración de enfoques de empoderamiento económico de la mujer en las cadenas de suministro específicas de PepsiCo cambió el relacionamiento de la empresa con productores agrícolas, proveedores y mujeres a lo largo de sus cadenas de suministro, con exclusión de los que participan en el proyecto? (iv) ¿De qué modo incorporar mujeres en las cadenas de suministro tuvo como resultado una mayor producción, productividad o eficiencia en la producción (producto de unidad por insumo de unidad)? (v) ¿Qué técnicas, enfoques, estrategias y actividades probadas en forma experimental fueron más eficaces para cambiar las normas de género, empoderar a las mujeres

y aumentar la igualdad de género? (vi) ¿De qué modo la intervención afectó el ingreso familiar y la calidad de vida de los beneficiarios?

III. ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, AMPLIACIÓN DE ESCALA Y RIESGOS

A. Alineación con el Grupo BID

- 3.1 Este proyecto es congruente con el objetivo normativo de la Estrategia Institucional del Grupo BID (2010-2020) de acelerar el proceso de desarrollo económico y social de manera sostenible mediante el aumento de la productividad y la innovación. El proyecto se relaciona directamente con el objetivo de apoyar la expansión de nuevas pequeñas y medianas empresas (PYME) con mejor rendimiento, al facilitar un mayor uso de la tecnología con el objetivo de estabilizar el cambio climático. Además, está diseñado para mejorar factores relacionados con el cambio climático y la sostenibilidad ambiental, que es un tema transversal definido en la Actualización de la Estrategia Institucional 2016-2019. El proyecto procura contribuir a dos de los tres principales desafíos de desarrollo en la región: (i) la desigualdad y la exclusión social; y (ii) los bajos niveles de productividad e innovación. El proyecto también está alineado con los temas transversales del Grupo BID de promoción de la igualdad de género y la diversidad y con el Plan de Acción de Género del BID, y apoya a países pequeños y vulnerables. El proyecto está en consonancia con el área de enfoque de BID Lab de agricultura climáticamente inteligente, dado que busca aumentar los ingresos, la sostenibilidad y la resiliencia climática de pequeños productores agrícolas, y con el Plan de Acción de Género de BID Lab, ya que tiene por objeto empoderar a las mujeres en el ámbito empresarial y aprovechar su capacidad para liderar, innovar y hacer crecer a las empresas. En los casos pertinentes, especialmente en lo que respecta a Guatemala y Ecuador, el proyecto asegurará incluir los intereses específicos y los aspectos culturales de las poblaciones indígenas.
- 3.2 El proyecto está alineado con el Plan de Acción por el Clima del BID, que se aprobó en diciembre de 2017 y que insta a desarrollar modelos financieros innovadores y promover nuevas tecnologías para hacer frente al cambio climático en el sector privado.
- 3.3 El proyecto también es congruente con las estrategias de país del BID correspondientes a los tres países participantes, incluida la Estrategia de País del BID con Guatemala 2017-2020, específicamente con el ámbito prioritario de desarrollo del sector privado por medio del objetivo estratégico de facilitar acceso a financiamiento a las PYME, la Estrategia de País del BID con la República Dominicana 2017-2020 y la Estrategia de País del BID con Ecuador 2018-2021, que incluye entre sus objetivos estratégicos la promoción de la inclusión de género, la reducción del índice de pobreza de la población rural dedicada a la agricultura y la adaptación al cambio climático y el uso de prácticas agrícolas ambientalmente sostenibles. El proyecto también guarda coherencia con el memorando de entendimiento entre el BID y PepsiCo, dado que amplía la alianza entre las dos organizaciones.
- 3.4 El proyecto complementa los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, que se centran en lograr resiliencia económica, a la vez que aseguran la sostenibilidad ambiental y mantienen servicios sociales robustos y

derechos básicos. Además, el proyecto apoya el objetivo de igualdad de género, especialmente el aumento del uso de tecnología innovadora y tecnología de la información y las comunicaciones para promover el empoderamiento de la mujer.

B. Ampliación de escala

3.5 Ampliación de escala como una estrategia empresarial viable en otras cadenas de suministro mundiales. A medida que el proyecto genera pruebas de que los enfoques transformadores en materia de género pueden lograr resultados empresariales y sociales y abordar los desafíos comunes de las cadenas de suministro, tanto PepsiCo como otras empresas pueden ampliar la escala de estos enfoques en sus cadenas de suministro y con otros pares del sector debido a que no solo ven el valor empresarial de hacerlo, sino que además ven que sus pares o competidores están avanzando en ese sentido. Por consiguiente, una aproximación razonable del índice de ampliación de escala que se puede lograr en cinco años es de alrededor de 10 veces el número de beneficiarios directos de este proyecto.

3.6 PepsiCo considera esta asociación con BID Lab su iniciativa emblemática que pondrá en marcha junto con su agenda empresarial sostenible actualizada en 2021. Además, se utilizará como ejemplo para la formación de comunidades rurales más prósperas y resiliencia empresarial a través de programas de desarrollo de la cadena de suministro basados en el empoderamiento económico de la mujer en América Latina y el Caribe y en otras regiones. Las lecciones y experiencias extraídas de este proyecto permitirán desarrollar más cadenas de suministro, metas e indicadores clave de rendimiento basados en el empoderamiento económico de la mujer. Los equipos de agricultura sostenible y asuntos institucionales de PepsiCo consideran que estas lecciones son un componente fundamental de toda la programación del desarrollo de la cadena de suministro y esta asociación brinda oportunidades para demostrarlo al resto de la empresa y a sus competidores. Esto se vincula con la sostenibilidad del proyecto a largo plazo, dado que PepsiCo considera la posibilidad de ampliar la escala del análisis y la solución aplicada al contexto como formas de preparar a la empresa para el futuro en la medida que enfrente numerosos desafíos relacionados con el cambio climático, los medios de subsistencia y la sostenibilidad de las comunidades rurales, la despoblación de las zonas rurales y casos de cisne negro como las pandemias. Esta asociación brinda a PepsiCo varias oportunidades para demostrar el valor empresarial de las soluciones sostenibles basadas en una perspectiva de género, incluidas aquellas en las que las mujeres participan activamente como contribuyentes clave para el éxito de la cadena de suministro y de la propia empresa y como catalizadoras fundamentales del desarrollo sostenible.

3.7 Hay un gran potencial para la ampliación de escala dirigida por el sector privado. Las mayores empresas de alimentos y bebidas del mundo adquieren materias primas de miles de pequeños productores agrícolas a nivel mundial. Como las cadenas de suministro en los países propuestos para la asociación abarcan a alrededor de 40 explotaciones agrícolas, si estas grandes empresas se comprometen a pasar a enfoques con perspectiva de género en sus cadenas de suministro se podría cambiar el modo en que obtienen miles de millones de

dólares en productos agrícolas al año²⁵. Si otros actores del sector siguen este ejemplo, el potencial del proyecto para cambiar las cadenas y redes de suministro de productores agrícolas en torno al empoderamiento económico de la mujer podría generar cambios considerables en los mercados mediante la creación de oportunidades nuevas, equitativas y de alta calidad para las mujeres en la agricultura.

- 3.8 El proyecto intercambiará aprendizajes con múltiples partes interesadas, entre ellas empresas y proveedores del sector alimentario. Las lecciones se publicarán y compartirán con todo el sector alimentario a través de diversos canales de comunicación. Muchas empresas afrontan desafíos relacionados con la resiliencia y sostenibilidad de la cadena de suministro; así pues, si esta asociación puede demostrar que el empoderamiento económico de la mujer es una solución a estos desafíos, otras empresas del sector seguirán el ejemplo.

C. Riesgos del proyecto e institucionales

- 3.9 **Riesgos externos del proyecto:** Los posibles riesgos externos que el proyecto no puede controlar son los desastres naturales, como huracanes, terremotos, plagas invasivas y enfermedades de cultivos, sequías e inundaciones. Todos estos factores de riesgo afectan la calidad y cantidad de los productos. El proyecto incluirá la gestión del riesgo de desastres y la construcción de resiliencia climática en la convocatoria de innovación abierta que será parte de las soluciones que se implementarán.
- 3.10 El Programa de Agricultura Sostenible de PepsiCo aborda muchos de estos riesgos (para el cultivo de papa) al trabajar con productores agrícolas para aplicar prácticas de agricultura climáticamente inteligente o regenerativa y usar explotaciones agrícolas de demostración para exhibir prácticas de primera clase que reducen costos y aumentan el rendimiento. Este proyecto aprovechará los cinco a ocho años de trabajo de PepsiCo con estas comunidades agrícolas a través del programa, dado que estas prácticas han logrado mitigar muchos de los riesgos mencionados.
- 3.11 **Riesgos institucionales:** Las fluctuaciones en los precios de los productos agrícolas, los productos básicos y otros insumos constituyen posibles riesgos al desempeño empresarial de las explotaciones agrícolas que participan en el proyecto. Estos riesgos se mitigarán mediante la mejora y estabilización de la calidad y productividad de las explotaciones agrícolas a través de la incorporación de mujeres en las actividades productivas y la toma de decisiones.
- 3.12 PepsiCo usa además un modelo de margen sobre costo para estructurar sus contratos a plazo con productores agrícolas, lo cual reduce en forma considerable la variabilidad de la producción de papa para procesamiento. En el caso de este proyecto, BID Lab y PepsiCo colaborarán para asociarse con proveedores de insumos (multinacionales o locales) y proveedores de soluciones agrícolas (por ejemplo, sistemas de riego) a fin de mejorar el acceso de los productores agrícolas a estos insumos o soluciones, reduciendo así los riesgos y costos asociados con la negociación con cada una de estas empresas. Asimismo, PepsiCo tiene previsto destinar US\$1,3 millones en recursos en especie, no incluidos en el

²⁵ PepsiCo adquiere alrededor de US\$10.000 millones en materias primas al año.

presupuesto de este proyecto, para apoyar directamente a los productores agrícolas beneficiarios (mentoría, insumos agrícolas, capacitación, etc.).

- 3.13 El Programa de Agricultura Sostenible de PepsiCo brinda un nivel de interacción constante con los productores agrícolas a través de capacitaciones, talleres y consultas prácticas o sobre el terreno. Parte de la teoría del cambio para este proyecto es que cuando PepsiCo (o cualquier comprador grande) comience a involucrar consciente y activamente a todos los miembros de la cadena de suministro (incluidas las mujeres), impulsará un cambio de conducta en las comunidades agrícolas beneficiarias a través del mecanismo de “atracción” del mercado. Este será un factor considerable de mitigación de riesgo, dado que PepsiCo colaborará con sus socios en intervenciones adecuadas y modelos de participación que demuestran el compromiso de la empresa con la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en sus cadenas de suministro. Al comunicar la importancia de la mujer para PepsiCo (y fundamentarlo mediante el Programa de Agricultura Sostenible y las normas de adquisiciones de PepsiCo) y destacar los ámbitos en los cuales las familias agricultoras mejorarán sus medios de subsistencia a través de un cambio de comportamiento, se abordarán algunos de los principales riesgos asociados con este enfoque.
- 3.14 Hay otros posibles riesgos sociales asociados con este proyecto como, por ejemplo, una mayor incidencia de la violencia de género y de la violencia doméstica relacionada con el empoderamiento de la mujer. Este es un ámbito en el que todos los socios del proyecto han prestado suma atención y utilizarán todos los conocimientos especializados internos y externos para poner en marcha actividades preventivas de mitigación de riesgos con el fin de evitar ese tipo de efectos secundarios no intencionales, pero devastadores. Además, al igual que en cualquier proyecto relacionado con la agricultura, los sistemas meteorológicos durante el período de aplicación del proyecto podrían afectarlo directamente tanto de manera positiva como negativa.

IV. PROPUESTA DE INSTRUMENTO Y PRESUPUESTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$2.000.000, de los cuales US\$1.000.000 (50%) provendrán de BID Lab y US\$1.000.000 (50%), de PepsiCo. El instrumento financiero que se utilizará es una operación de cooperación técnica no reembolsable.

Categorías del proyecto:	BID Lab (US\$)	PepsiCo (US\$)	Total (US\$)
Componente 1: Análisis por país de la cadena de suministro con perspectiva de género	158.700	171.300	330.000
Componente 2: Plataforma de innovación abierta	51.500	33.500	85.000
Componente 3: Implementación de soluciones innovadoras en la cadena de suministro con perspectiva de género	613.500	619.500	1.233.000
Administración del proyecto (costos de la unidad de ejecución)	153.000	153.000	306.000
Evaluación	18.300	17.700	36.000
Estados financieros auditados	5.000	5.000	10.000
Total general	1.000.000	1.000.000	2.000.000
% de financiamiento	50%	50%	100%

V. ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN

A. Descripción del organismo ejecutor

- 5.1 Control Union Guatemala S.A. es el principal organismo ejecutor del proyecto. Cuenta con una amplia experiencia en la elaboración y ejecución de prácticas de agricultura sostenible, así como de análisis de la cadena de suministro con perspectiva de género. Además, ha entablado una estrecha relación con empresas y organizaciones del sector agrícola locales e internacionales en la región. Control Union Guatemala S.A. está capacitada para coordinar y dirigir el proyecto y para velar por que esté en consonancia con las prioridades de los socios y que integre los aprendizajes y el modelo en América Latina y el Caribe. La implementación de las soluciones seleccionadas de las convocatorias de innovación abierta quedará en manos de proveedores locales de soluciones que seleccionará y contratará Control Union Guatemala S.A. de acuerdo con normas y reglamentación de adquisiciones y la legislación y reglamentación locales y nacionales.
- 5.2 Control Union tiene presencia local en los tres países seleccionados para este proyecto. Los equipos están integrados por auditores, consultores, gerentes de proyecto y gerentes locales que participan en diferentes programas de consultoría para clientes como Nestlé, Unilever, PepsiCo y Olam. En esos programas, el equipo local de Control Union es responsable de coordinar proyectos con productores agrícolas, comerciantes, compradores finales, organizaciones gubernamentales, ONG y otras partes interesadas. Estos proyectos comprenden diferentes actividades, como la creación de programas de sostenibilidad, la capacitación de productores agrícolas y técnicos, el establecimiento de explotaciones agrícolas de demostración y el seguimiento y la evaluación. Además, los equipos implementan programas de trazabilidad y presentación de informes sobre sostenibilidad. Para el proyecto que se propone, Control Union Guatemala S.A es responsable de alinear las actividades entre los diferentes países, lo que abarca la gestión de calidad, la administración del proyecto y la adaptación de materiales y programas al contexto local.

B. Estructura y mecanismo de implementación

- 5.3 Control Union Guatemala S.A. creará una unidad de ejecución y la estructura necesaria para llevar a cabo las actividades del proyecto y administrar los recursos de manera eficaz y eficiente. También se encargará de facilitar informes de avance sobre la implementación del proyecto. En el Anexo V de los archivos técnicos del proyecto figuran detalles sobre la estructura de la unidad de ejecución y los requisitos de presentación de informes.
- 5.4 Control Union Guatemala S.A. contratará a un gerente de proyecto que supervisará las actividades y resultados de cada país, así como a asistentes de proyecto en los tres países para que supervisen los detalles específicos del contexto y avance de cada país. Las oficinas locales informarán y coordinarán a través del asistente de proyecto del país que, a su vez, hará lo propio con el coordinador del proyecto. Cada país coordinará e implementará las directrices del proyecto, al tiempo que se ciñen a la situación y reglamentación local.

VI. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 6.1 El organismo ejecutor se ceñirá a los acuerdos estándar de BID Lab sobre desembolso por resultados, las políticas de adquisiciones y gestión financiera aplicables al sector privado, según lo establecido en la Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID (documento OP-273-12, versión del 12 de junio de 2019) y en la Guía de Gestión de Hitos y Supervisión Financiera para BID Lab y la Cooperación Técnica del Programa de Empresariado Social. El nivel de riesgo como resultado de la evaluación de integridad y capacidad institucional fue bajo, lo que demuestra que Control Union tiene un sistema de gestión financiera aceptable para BID Lab y cuenta con una estructura de seguimiento y rendición de cuentas para presentar sus estados financieros al Banco. Los desembolsos del proyecto estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de hitos, de acuerdo con los medios de verificación acordados entre el organismo ejecutor y BID Lab. El cumplimiento de hitos no exime al organismo ejecutor de su responsabilidad con respecto al logro de los resultados convenidos.
- 6.3 Al menos que el Banco estipule otra cosa durante la ejecución, se aplicarán las políticas del organismo ejecutor en las contrataciones y adquisiciones. Se presentará una planificación anual de las adquisiciones necesarias para la ejecución del proyecto y el cumplimiento de los hitos, junto con el plan operativo anual. BID Lab revisará los aspectos técnicos de las adquisiciones que, en su opinión, requieran modalidades ex ante, especialmente aquellas consideradas de importancia fundamental.
- 6.4 El organismo ejecutor preparará y facilitará al Banco sus estados financieros anuales. Con cargo a los recursos de la contribución, el Banco podrá revisar los estados financieros y examinar el uso dado a los recursos en el proyecto, verificando las prácticas financieras y las adquisiciones.

VII. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 7.1 **Divulgación de información.** El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de

Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del Banco.

- 7.2 **Propiedad intelectual.** Los trabajos financiados por BID Lab y los resultados que se obtengan en el marco del proyecto serán propiedad intelectual de PepsiCo o del organismo ejecutor, que concederá al BID una licencia no exclusiva y gratuita que incluye los derechos de difusión, reproducción y publicación de los productos en cualquier medio. Estos derechos serán internacionales, permanentes e irrevocables, y el Banco podrá otorgar licencias a terceros sin necesidad de pedir nuevas autorizaciones. Los productos de este proyecto, su análisis y soluciones (que no son de carácter confidencial) se publicarán a través de una plataforma de código abierto.