

CONFIDENCIAL
PARA USO INTERNO
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

BRASIL

**POTENCIACIÓN DE MUJERES DE BAJOS INGRESOS MEDIANTE SU
INCORPORACIÓN A UNA RED COMUNITARIA DE DISTRIBUCIÓN INCLUYENTE**

(BR-M1133)

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por César Buenadicha (MIF/AMC) y Aminta Pérez-Gold (MIF/AMC), cojefes de equipo; Carlos Guiza (MIF/AMC); Dora Moscoso (MIF/DEU); Jessica Olivan (MIF/DEU); Ismael Gilio (MIF/GBR); Laura Torà (MIF/KSC); y Luciane Juliani (MIF/LEG).

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 DEL PROYECTO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	1
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	5
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	12
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	13
V.	ORGANISMO EJECUTOR	14
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO	15
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES	15
VIII.	CUMPLIMIENTO DE LOS HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	15
IX.	DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL.....	16

RESUMEN DEL PROYECTO
POTENCIACIÓN DE MUJERES DE BAJOS INGRESOS MEDIANTE SU INCORPORACIÓN A UNA
RED COMUNITARIA DE DISTRIBUCIÓN INCLUYENTE
(BR-M1133)

Muchas mujeres en comunidades periurbanas marginales en Brasil tienen la necesidad de aumentar los ingresos de sus hogares para mantener a sus familias. Sin embargo, en estas comunidades son muy escasas las oportunidades económicas para que las mujeres participen en la fuerza de trabajo y tengan una fuente de ingresos estable. Sus deficiencias en habilidades, debido a la deserción escolar en los primeros grados y a una educación profesional limitada, además de su necesidad de horarios flexibles de trabajo para cumplir con sus obligaciones familiares, reducen considerablemente el acceso de las mujeres a oportunidades de trabajo formal y su consiguiente capacidad para salir de la pobreza.

Aunque hay numerosas organizaciones no gubernamentales (ONG), corporaciones y programas gubernamentales que han generado resultados importantes en el desarrollo de las comunidades y el fomento de grupos de colaboración y ahorro, a menudo no alcanzan a suministrarles a las mujeres formas alternativas de acceso a oportunidades de negocios estables generadoras de ingresos. La falta generalizada de comprensión de las necesidades comunes y de soluciones potenciales compartidas entre las comunidades de bajos ingresos, las ONG, las corporaciones y los gobiernos ha desalentado la creación de iniciativas conjuntas que benefician a las personas en la base de la pirámide. Esta disociación dificulta que se creen oportunidades de generación de ingresos para las mujeres de bajos ingresos, lo que reduce más sus posibilidades de superar la pobreza.

El proyecto apoya la consolidación de un modelo de innovación social empresarial basado en un modelo comunitario intersectorial de distribución incluyente resultante de la integración de Kiteiras —la red de distribución incluyente de Danone— y el programa REDES de World Vision Brasil (WVB) para promover el desarrollo económico y social de las comunidades pobres. Pondrá a prueba y ajustará la escala de una red comunitaria de distribución incluyente que complementa e incrementa el impacto positivo de las iniciativas de WVB y Danone al generar oportunidades de empleo para mujeres de bajos ingresos en comunidades periurbanas pobres de Brasil. Este esfuerzo conjunto generará un modelo doblemente provechoso en que se beneficiarán todas las partes participantes: (i) *las mujeres*, a través de su acceso a fuentes de ingresos estables; (ii) *Danone*, por su asociación con WVB como un vínculo conocedor y confiable con las mujeres de bajos ingresos y sus comunidades; y (iii) *WVB*, al resolver los desafíos que enfrenta actualmente el programa REDES para vincular a las mujeres de bajos ingresos a oportunidades de negocios formales y estables. El proyecto beneficiará a 2.000 mujeres de bajos ingresos que se incorporarán a la red de distribución incluyente de Kiteiras y manejarán sus propias empresas (60% de las cuales serán empresas formales).

El proyecto también le suministra a la facilidad RG-M1234 del FOMIN, *Fomento de la potenciación económica de poblaciones de bajos ingresos mediante redes de distribución microempresariales (SCALA)*, la oportunidad de aprovechar y aprender de una experiencia innovadora en la que dos líderes de los ámbitos corporativo y de la sociedad civil —Danone y WVB— establecen y expanden un modelo comunitario de distribución incluyente vinculado con las actividades básicas de Danone diseñado para generar impactos tanto sociales como económicos para mujeres de bajos ingresos.

ANEXOS

Anexo I	Marco Lógico
Anexo II	Resumen del Presupuesto
Anexo III	Calidad para la Efectividad en el Desarrollo

APÉNDICES

Proyecto de resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL PROYECTO DEL FOMIN

Anexo IV	Presupuesto Detallado
Anexo V	Lista Preliminar de Hitos
Anexo VI	Diagnóstico de las Necesidades del Organismo Ejecutor
Anexo VII	Informes de Situación del Proyecto, Cumplimiento de los Hitos, Arreglos Fiduciarios y Análisis de Debida Diligencia en Materia de Integridad
Anexo VIII	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
Anexo IX	Calendario de Actividades del Proyecto
Anexo X	Reglamento Operativo
Anexo XI	Términos de Referencia para el Coordinador del Proyecto
Anexo XII	Plan de Seguimiento y Evaluación para Evaluaciones de Impacto

SIGLAS Y ABREVIATURAS

IBGE	Instituto Brasileño de Geografía y Estadística
ONG	Organización no gubernamental
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto
WVB	World Vision Brasil

INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO

POTENCIACIÓN DE MUJERES DE BAJOS INGRESOS MEDIANTE SU INCORPORACIÓN A UNA RED COMUNITARIA DE DISTRIBUCIÓN INCLUYENTE (BR-M1133)

País y ubicación geográfica:	Brasil – Zonas periurbanas de Salvador de Bahia y Fortaleza. Se determinará una tercera ciudad para ampliar el modelo con base en las lecciones aprendidas y prácticas óptimas identificadas en las experiencias en Salvador y Fortaleza.		
Organismo ejecutor:	World Vision Brasil		
Área de acceso:	Acceso a mercados y capacidades		
Agenda:	Empresariado Social e Innovación		
Coordinación con otros donantes u operaciones del Banco:			
Beneficiarios directos:	2.000 mujeres vulnerables que habitan en los alrededores de las ciudades, con niveles de escolaridad bajos y necesidad de aumentar sus ingresos para mantener a sus familias.		
Beneficiarios indirectos:	80.000 personas de comunidades pobres que tendrán acceso a productos nutritivos y a información sobre formas para mejorar la nutrición y la salud.		
Financiamiento:	Cooperación técnica:	US\$ 800.000	39%
	Inversión:		
	Préstamo:		
	Financiamiento total del FOMIN:	US\$ 800.000	
	Contrapartida:	US\$1.270.500	61%
	Cofinanciamiento (si está disponible):		
	Presupuesto total del proyecto:	US\$2.070.500	100%
Períodos de ejecución y desembolso:	36 meses de ejecución y 42 meses de desembolso.		
Condiciones contractuales especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) la entrega para la no objeción del FOMIN del acuerdo firmado entre World Vision Brasil y Danone Brasil para la ejecución del proyecto, en el que se especifiquen sus funciones y responsabilidades; (ii) la contratación del coordinador del proyecto; (iii) la aprobación del FOMIN del Reglamento Operativo del proyecto; y (iv) la aprobación del FOMIN del Plan Operativo Anual.		
Revisión del impacto ambiental y social:	Esta operación fue analizada y clasificada según lo dispuesto en la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). En vista de que los impactos y riesgos son limitados, la categoría propuesta para el proyecto es C.		
Unidad responsable de los desembolsos:	CBR		

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Diagnóstico del problema que abordará el proyecto

- 1.1 Aunque la economía de Brasil ha experimentado avances constantes desde su estabilización macroeconómica en la década de los noventa, todavía es el segundo país con más desigualdad en América Latina. Este desequilibrio afecta principalmente a las mujeres: según el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE)¹, la tasa de desempleo entre las mujeres es más alta que entre los hombres en todas las regiones del país. Del total de la fuerza de trabajo brasileña (la población mayor de 14 años interesada en trabajar), la tasa de desempleo es del 5,9% entre los hombres y del 8,7% entre las mujeres.
- 1.2 Las ciudades de Salvador y Fortaleza reflejan claramente esta tendencia nacional de una elevada desigualdad de género en el mercado laboral. Salvador tiene una tasa de desempleo del 15,5%, lo cual representa 201.000 mujeres desempleadas de acuerdo con el estudio de búsqueda de empleo y desempleo (PED) que llevó a cabo la Oficina de Estudios Económicos y Sociales de Bahía. Asimismo, en promedio, los sueldos de las mujeres empleadas corresponden al 71,8% de los sueldos de los hombres. En el caso de Fortaleza, es la quinta ciudad más desigual del mundo, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU-Habitat)², donde las mujeres ocupan solamente el 42% del mercado laboral y sus sueldos corresponden en promedio al 70% de los de los hombres, según el IBGE (2013). Además, la tasa de desempleo en el caso de las mujeres es del 10,7%, en comparación con el 7,3% para los hombres.
- 1.3 Muchas mujeres en comunidades periurbanas marginales tienen la necesidad de aumentar los ingresos de sus hogares para mantener a sus familias. Sin embargo, en estas comunidades son muy escasas las oportunidades económicas para que las mujeres participen de manera significativa en la fuerza de trabajo y tengan una fuente de ingresos estable. Sus deficiencias de habilidades³, debido a la deserción escolar en los primeros grados y una educación profesional limitada, además de una necesidad común de horarios flexibles de trabajo para cumplir con sus obligaciones familiares, reducen considerablemente el acceso de las mujeres a oportunidades de trabajo formal y su consiguiente capacidad para salir de la pobreza. Al tener pocas opciones de empleo, la mayoría de las mujeres recurren al sector informal y se convierten en vendedoras ambulantes u ofrecen servicios de limpieza, ocupaciones que generan pocos ingresos, ofrecen un potencial mínimo de crecimiento, no proveen beneficios sociales y contravienen los programas gubernamentales para promover la formalización de las microempresas.
- 1.4 Existen en Brasil programas gubernamentales y de ONG de reducción de la pobreza que ofrecen servicios y capacitación para poblaciones de bajos ingresos

¹ Encuesta Nacional por Muestra de Hogares (PNAD), elaborada por el IBGE.

² http://www.unhabitat.org/jp/en/inp/Upload/2233036_pages%20from%20Report-Englishrd-2.pdf.

³ El acceso a habilidades técnicas es un problema nacional en Brasil. Las investigaciones realizadas por la Confederación Nacional de Industrias (CNI) señalan que entre 1.616 empresas entrevistadas, el 69% enfrentan una falta de trabajadores capacitados. De acuerdo con la encuesta, el 94% enfrentan problemas con el proceso de contratación y el 70% expresan que la falta de profesionales calificados impide una mayor competitividad.

que viven en comunidades vulnerables en los alrededores de las ciudades, con niveles cercanos o inferiores al umbral de pobreza nacional y que carecen de ingresos estables para mantener a sus familias. Aunque estos programas han generado resultados importantes en lo que respecta a desarrollo de comunidades y fomento de grupos de colaboración y ahorro, a menudo no alcanzan a ofrecerles a las personas formas alternativas de acceso a oportunidades de negocios estables generadoras de ingresos. Asimismo, las ONG han enfrentado desafíos para trabajar conjuntamente con empresas privadas de una forma que contribuya a la sostenibilidad a largo plazo de sus programas de apoyo a las comunidades de bajos ingresos. Asimismo, los programas de bienestar social del gobierno generalmente no ofrecen suficiente preparación para que las personas enfrenten la realidad económica una vez que se agotan sus beneficios. La falta generalizada de comprensión de las necesidades comunes y de soluciones potenciales compartidas entre las comunidades de bajos ingresos, las ONG, las corporaciones y los gobiernos ha desalentado la creación de iniciativas conjuntas, como los modelos de negocios sociales, que benefician a las personas de la base de la pirámide. Esta disociación dificulta la creación de oportunidades de generación de ingresos para las mujeres de bajos ingresos, lo que reduce más sus posibilidades de superar la pobreza.

- 1.5 World Vision Brasil (WVB) ha venido trabajando durante más de 30 años para hacer frente a estos tipos de desafíos. Para complementar sus programas de desarrollo comunitario, WVB creó REDES⁴, una iniciativa apoyada por el FOMIN para potenciar a las poblaciones de bajos ingresos a través de la aplicación de la metodología de Grupos de Oportunidades Locales de Desarrollo (GOL.D). Esta metodología promueve la colaboración entre los miembros de las comunidades para ayudarles a aprender cómo resolver problemas comunes de la comunidad, lo que incluye la formación de grupos de ahorro, y prepara a las personas para aprovechar oportunidades de negocios y generación de ingresos. Desde el inicio del programa en 11 estados brasileños, se han creado 2.949 grupos GOL.D, que beneficiaron a 43.579 personas (de las cuales el 87% son mujeres) y capacitado a 25.549 personas en emprendimiento o administración de empresas. A pesar de estos resultados prometedores para la potenciación de las poblaciones de bajos ingresos, en especial las mujeres, WVB no ha logrado vincular regularmente a los beneficiarios de GOL.D con oportunidades de trabajo estables. Por consiguiente, una de las principales prioridades de WVB a futuro es establecer asociaciones con empresas a fin de conectar a los beneficiarios con oportunidades de generación estable de ingresos.
- 1.6 Como parte de su estrategia de responsabilidad social empresarial (RSE), Danone Brasil creó Kiteiras⁵, un modelo de distribución incluyente que apunta a mejorar la calidad de vida de mujeres vulnerables en el nordeste de Brasil capacitándolas como distribuidoras de yogur Danone en sus comunidades y asesorándolas sobre

⁴ El programa REDES se creó como parte del proyecto del FOMIN BR-M1063, “Reducción de la Pobreza mediante la Integración Regional de Capacidades Locales en el Nordeste de Brasil”, ejecutado por World Vision Brasil (2009 – 2014). El proyecto dio lugar a 2.949 grupos GOL.D que beneficiaron a 43.579 personas, de las cuales el 87% son mujeres. REDES fue certificado como “Tecnología Social” por el Premio de la Fundación del Banco de Brasil (Fundação Banco do Brasil) en 2013.

⁵ El nombre “Kiteiras” se deriva de los “kits” de productos Danone diseñados para que los vendan las mujeres en sus comunidades.

temas de nutrición y salud, con lo cual se crean empleos para las mujeres y acceso a nuevos consumidores para Danone. El piloto del programa, financiado por el Fondo Ecosistema de Danone⁶, se inició en 2011 y se orientó a 80 mujeres desempleadas y de bajos ingresos en Salvador que vendían productos de puerta en puerta como parte de su estrategia de ventas directas a los consumidores (D2C). Se contrató a las mujeres través de una ONG local y se les impartió capacitación no solamente en ventas, sino también en nutrición, salud y habilidades empresariales y para la vida. A pesar de los desafíos que enfrentó el modelo durante los primeros dos años del piloto, en especial en relación con el financiamiento de inventarios y la retención de las vendedoras, para fines de 2014 había 340 microdistribuidoras en la red de Kiteiras que trabajaban en promedio tres horas al día, vendían alrededor de 31 toneladas de productos lácteos mensuales y generaban un ingreso promedio mensual de R\$320 (US\$106)^{7, 8}.

- 1.7 Estos resultados económicos y sociales positivos tanto para las mujeres como para Danone dieron lugar a que el modelo de Kiteiras evolucionara de un programa de responsabilidad social empresarial a un modelo de innovación social empresarial y se convirtiera en un nuevo canal de ventas con alto potencial de crecimiento para apoyar la estrategia de la empresa de “tener yogur en todos lados, todos los días” y a la vez mejorar los hábitos de nutrición y la salud de los brasileños. Los factores clave para la aplicación de esta estrategia en todo el país incluyen la participación de cierto número de mujeres para convertirse en microdistribuidoras y alcanzar los objetivos de ventas de la empresa y aprender sobre las necesidades e intereses de los consumidores de la base de la pirámide de una fuente directa. Estos factores requieren forjar confianza mediante el establecimiento de relaciones comunitarias sólidas, un nuevo desafío para las actividades básicas y el modelo operativo de Danone.
- 1.8 El proyecto es acorde con la facilidad RG-M1234 del FOMIN, *Fomento de la potenciación económica de poblaciones de bajos ingresos mediante redes de distribución microempresariales (SCALA)*, que promueve el establecimiento y la expansión de redes innovadoras de distribución incluyente, basadas en asociaciones entre múltiples participantes en beneficio de todos, que generan oportunidades de negocios para poblaciones de bajos ingresos y a la vez mejoran la calidad de vida de las comunidades pobres. Le permitirá al programa SCALA aprovechar una experiencia pionera en la que dos líderes de los ámbitos corporativo y de la sociedad civil —Danone y WVB— establecen y expanden un modelo comunitario de distribución incluyente vinculado con las actividades básicas de Danone diseñado para generar impactos tanto sociales como económicos para mujeres de bajos ingresos.

⁶ El Fondo Ecosistema de Danone es un fondo de dotación creado por Danone con el fin de crear conjuntamente soluciones de negocios inclusivos con valor social y económico para Danone y sus socios en el ecosistema: por ejemplo, pequeños productores y agricultores (leche y frutas), pequeños distribuidores y vendedores ambulantes, recolectores de basura, cuidadores (parteras, nutricionistas, etc.) y microempresarios.

⁷ Danone ofreció un margen de ganancia de 25% a las microdistribuidoras durante la fase piloto. El margen será de 30% durante la fase de expansión.

⁸ El 12% de las microdistribuidoras obtuvieron ingresos promedio de R\$1.140 (US\$380) trabajando 5,1 horas al día (49% más que el salario mínimo brasileño de R\$788, alrededor de US\$262).

- 1.9 Existe un potencial considerable para ampliar el modelo de distribución incluyente de Danone y WVB, puesto que el mercado de ventas de puerta en puerta en Brasil genera alrededor de R\$27.000 millones anuales (aproximadamente US\$10.000 millones) y ocupa a más de 2,9 millones de personas en carreras de ventas. Asimismo, la investigación de Kantar (2013) señala a las comunidades de niveles D y E como los mayores consumidores de productos refrigerados de venta de puerta en puerta, que son las comunidades a las que desean orientarse tanto Kiteiras como REDES.
- 1.10 Danone y WVB han decidido los sitios en que expandirán primero el modelo, aplicando la estrategia de ventas de Danone a las ciudades en que WVB tiene una presencia sólida. La expansión se realizará en las siguientes fases: (i) Salvador; (ii) Salvador y Fortaleza; y (iii) una tercera ciudad que se seleccionará con base en las lecciones aprendidas y prácticas óptimas identificadas de las experiencias en Salvador y Fortaleza. El modelo se ampliará gradualmente y los aprendizajes de cada fase se recogerán en la siguiente. El objetivo último es tener una operación estandarizada que se transforme en una estrategia de expansión basada en un formato de franquicia que ofrecerán Danone y WVB a distribuidores locales de Danone.

B. Beneficiarios del proyecto

- 1.11 El proyecto creará capacidad empresarial y generará oportunidades de ingresos para 2.000 mujeres vulnerables que forman parte del proyecto REDES de WVB y se incorporarán a la red de Kiteiras. Estas mujeres tienen entre 18 y 58 años de edad, viven cerca o por debajo del umbral de pobreza nacional en las periferias de las ciudades, tienen niveles bajos de escolaridad y no tienen empleos formales. Algunas de ellas tienen fuentes de ingresos inestables y poco redituables: trabajan como vendedoras ambulantes, venden productos de panadería u ofrecen servicios de limpieza doméstica. Necesitan aumentar los ingresos de sus hogares mediante oportunidades de negocios que ofrezcan flexibilidad para cuidar de sus hijos y otros miembros de sus familias.
- 1.12 La decisión de WVB y Danone de utilizar solamente a mujeres como microdistribuidoras se basa en las siguientes razones: (i) ayudar a reducir la desigualdad de género en el mercado laboral en las comunidades de bajos ingresos; y (ii) la capacidad de las mujeres para establecer fuertes lazos y redes comunitarios, habilidades claves para vender productos Danone.
- 1.13 Además de las mujeres, el proyecto también beneficiará a 80.000 personas en las comunidades, que tendrán acceso no solamente a productos nutritivos, sino también a información sobre formas de mejorar sus hábitos de nutrición y su salud.

C. Contribución al mandato del FOMIN, el Marco de Acceso y la Estrategia del BID

- 1.14 El proyecto es congruente con los objetivos del FOMIN, específicamente con el tema de innovación social y empresariado de estimular la inversión del sector privado y reducir la pobreza en América Latina. El proyecto apoya la consolidación de un modelo de innovación social empresarial basado en una asociación intersectorial. Pondrá a prueba y ampliará una red comunitaria de distribución

incluyente que complemente y aumente al impacto positivo de las iniciativas individuales de WVB y Danone para la generación de oportunidades de empleo para mujeres de bajos ingresos y contribuya al desarrollo económico de comunidades periurbanas pobres en Brasil. Asimismo, el proyecto complementa la facilidad del FOMIN de *Fomento de la potenciación económica de poblaciones de bajos ingresos mediante redes de distribución microempresariales* (SCALA; RG-M1234) y suministrará evidencias para abordar las brechas de conocimiento de SCALA en relación con la eficiencia de un modelo comunitario de distribución incluyente intersectorial para la potenciación económica de mujeres de bajos ingresos y el aumento de las tasas de retención de mujeres. Además, al enfocarse en las mujeres, este proyecto también se encuadra dentro de la Iniciativa de Empoderamiento Económico de la Mujer del FOMIN al contribuir a la reducción de los obstáculos adicionales que enfrentan las mujeres y crear capacidad en sus empresas.

- 1.15 **Colaboración con el Grupo del Banco.** El proyecto propone ampliar un modelo innovador que combina tres aspectos que forman parte de las principales prioridades para Brasil de acuerdo con la Estrategia de País del BID (en preparación): inclusión social, emprendimiento y acceso a los mercados y generación de oportunidades de empleo e ingresos. Además, el proyecto contribuirá con otros dos temas pertinentes: la formalización de microempresas y la equidad de género.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El objetivo del proyecto a nivel de impacto es generar oportunidades de negocios e ingresos estables progresivamente crecientes para mujeres de bajos ingresos en zonas periurbanas en Salvador, Fortaleza y una tercera ciudad que se identificará con base en las lecciones aprendidas y los resultados de la expansión del modelo en Salvador y Fortaleza. A nivel de resultados, el proyecto se propone poner a prueba y ampliar un modelo comunitario de distribución incluyente intersectorial resultante de la integración de Kiteiras —la red de distribución incluyente de Danone— y el programa REDES de World Vision Brasil para promover el desarrollo económico y social de las comunidades pobres.

B. Descripción del modelo, solución e intervención

- 2.2 El proyecto propone poner a prueba y ampliar un modelo de innovación social empresarial basado en la integración del programa de desarrollo comunitario de WVB (REDES) con la red de distribución incluyente de Danone. A través de esta integración, Danone auna esfuerzos con un socio que posee experiencia de trabajo con el público destinatario de las Kiteiras, tanto microdistribuidoras como clientes, lo que acelerará la implementación de su estrategia “a nivel de todo el país”, con base en la participación de numerosas microdistribuidoras y su conocimiento de las necesidades y los intereses de los consumidores de la base de la pirámide. La estrecha labor de WVB con las comunidades pobres y la metodología de los grupos GOL.D ofrecen a Danone la consolidación de la fuerza de venta de microdistribuidoras que necesita para ampliar el modelo, llegando a más microempresarias en un período más corto, al tiempo que reduce los costos

de contratación y gestión de microdistribuidoras. Por otro lado, Danone contribuye a incrementar el aporte al desarrollo económico de WVB y a lograr la sostenibilidad del programa de REDES, ofreciendo a las mujeres de bajos ingresos de los grupos GOL.D la oportunidad de ser propietarias de un negocio probado que les ofrece una fuente de ingresos confiable y estable. Este esfuerzo conjunto complementa y aumenta el impacto positivo de las iniciativas individuales de WVB y Danone al generar oportunidades de empleo para mujeres de bajos ingresos de comunidades periurbanas pobres de Brasil.

- 2.3 WVB y Danone llevaron ya a cabo una revisión exhaustiva de REDES y Kiteiras y acordaron un nuevo modelo que aborda las lecciones aprendidas, los desafíos y las metas de cada una de estas iniciativas a la vez que incorpora mejoras de los procesos y oportunidades de economías de escala para asegurar su grado de preparación para la ampliación. En esta revisión también se consideró el papel central de los distribuidores locales de Danone, que manejan la logística del modelo (almacenamiento de los productos, preparación de los paquetes de productos y entregas) y las operaciones de las microdistribuidoras. La estrategia de ampliación alinea el plan de Danone de comercializar sus productos en comunidades pobres de Brasil ya que ambos estados se encuentran donde WVB ha consolidado su programa REDES y el financiamiento y las capacidades que requieren los distribuidores locales de Danone para expandir sus operaciones de acuerdo con los planes de expansión de Danone y WVB. Este proceso dio lugar a un enfoque de ampliación en tres fases: (i) prueba y consolidación del modelo primero en Salvador, donde se está llevando a cabo el piloto de Kiteiras y el proyecto REDES ha atendido a varias comunidades; (ii) ampliación del modelo a Fortaleza; y (iii) ampliación del modelo a una tercera ciudad por determinarse con base en los resultados y lecciones aprendidas del proyecto.
- 2.4 El nuevo modelo conjunto WVB-Danone aprovecha el modelo de distribución incluyente de Kiteiras, que se centra en el desarrollo personal y profesional de las microdistribuidoras. Este modelo requiere un acuerdo preliminar entre Danone y sus distribuidores locales y consta de los siguientes procesos: (i) contratación de microdistribuidoras por los distribuidores locales de Danone, de acuerdo con el perfil definido de Kiteiras; (ii) desarrollo de las microdistribuidoras mediante un proceso de creación de capacidad proporcionado por Danone que incluye capacitación sobre la operación del modelo de Kiteiras, los productos de Danone, finanzas, salud, nutrición y habilidades empresariales y de vida; (iii) ventas de puerta en puerta por parte de las microdistribuidoras a partir de un catálogo de los paquetes de productos⁹ que se ofrecen; (iv) procesamiento de pedidos, en que las microdistribuidoras presentan los pedidos de sus clientes a los distribuidores locales de Danone y pagan los productos por adelantado¹⁰, a los precios de descuento acordados; (v) entrega de los paquetes de productos en la ubicación de las microdistribuidoras, por los distribuidores locales de Danone; y (vi) entrega de los productos a los clientes por las microdistribuidoras. Danone también provee apoyo y entrenamiento continuos para las microdistribuidoras y lleva a cabo compañías de mercadotecnia y reconocimiento de marca.

⁹ Los catálogos se distribuyen cada tres meses e incluyen nuevos paquetes y ofertas para responder mejor a la demanda de los clientes.

¹⁰ El modelo original no incluía opciones de financiamiento de inventarios para las microdistribuidoras.

- 2.5 Se están incorporando varias innovaciones al nuevo modelo que lo harán más eficaz y eficaz en función de los costos, a la vez que aumenta la retención de distribuidoras y el consumo de productos nutritivos en las comunidades pobres. Estas innovaciones incluyen: (i) consolidación de una fuerza de venta de dos niveles que consiste en “madrinas” (tutoras/supervisoras) que coordinan los grupos de microdistribuidoras; (ii) incorporación de los grupos GOL.D creados por el programa REDES como fuente confiable para la contratación de posibles microdistribuidoras y madrinas; (iii) mejora de la capacitación que se les imparte a las mujeres (sobre la operación del modelo de Kiteiras, conocimiento de los productos Danone, ventas, nutrición, salud y protección de los niños, beneficios sociales, planeación para el futuro y manejo de conflictos), además de la capacitación proporcionada por REDES (colaboración, autoestima, finanzas, desarrollo de negocios, ahorro)¹¹; (iv) consideración de alternativas de financiamiento para los pedidos de productos de las microdistribuidoras¹² y para adecuar las operaciones de los distribuidores locales de Danone a los planes de ampliación del modelo; (v) uso de tecnología georreferencial para el manejo de los territorios de la fuerza de venta y las rutas de entrega de los productos; (vi) incorporación de un sistema de inteligencia operativa para comprender mejor los patrones de demanda y apoyar la preparación de catálogos; y (vii) uso de las tecnologías informáticas para apoyar las operaciones y reducir los costos.
- 2.6 El modelo logrará economías de escala y reducción de los costos operativos (particularmente los relacionados con selección y capacitación¹³, operación de las ventas y costos de logística), mientras que mejora el bienestar y la potenciación social y económica de las mujeres a través de su transformación en Kiteiras de alto desempeño que generan ingresos suficientes para mantenerse a sí mismas y a sus familias. Los márgenes para cada participante asegurarán que el modelo beneficie a todos a la vez que establece los cimientos para asegurar su sostenibilidad económica y social.
- 2.7 Como resultado del proyecto, 2.000 mujeres de bajos ingresos se incorporarán a la red de Kiteiras, manejarán sus propias empresas (60% de las cuales serán empresas formales) que generarán un promedio de 550 reales por mes (aproximadamente el 70% del salario mínimo mensual de Brasil de 788 reales), trabajarán 20 horas por semana y de esta manera contribuirán al desarrollo económico y social y a la reducción de la pobreza en sus comunidades. Asimismo, 80.000 personas de comunidades pobres tendrán acceso a información sobre formas para mejorar su salud y nutrición y a productos nutritivos. Otro producto de este proyecto será una guía para extender el modelo a otros estados y ciudades de Brasil.

¹¹ Las mujeres recibirán 40 horas de capacitación para convertirse en microdistribuidoras (combinando los programas de capacitación de REDES y Kiteiras). Además, participarán en programas de salud y nutrición y otros temas cada tres meses.

¹² El proyecto definirá alternativas de financiamiento o asociaciones para financiar los costos de los pedidos de productos de las microdistribuidoras. Una de ellas son los grupos de ahorro de REDES. También se considerarán alternativas para superar el riesgo de endeudamiento que las microdistribuidoras podrían enfrentar al sufragar los pedidos de productos por adelantado.

¹³ Las madrinas serán responsables de parte de la capacitación y el entrenamiento de las microdistribuidoras. Ello reducirá los costos de capacitación del modelo durante la fase de expansión.

- 2.8 El proyecto proveerá lecciones aprendidas y evidencias sobre la eficacia y viabilidad de ampliar modelos de innovación social empresarial resultantes de asociaciones entre empresas ancla y ONG (asociación entre WVB y Danone) dirigidos a ampliar la oferta de soluciones para el desarrollo social y económico adaptadas a contextos, necesidades e identidades locales. De esta manera, el FOMIN podrá identificar otras oportunidades de colaboración en el ámbito de la distribución incluyente entre empresas ancla y ONG.

C. Componentes

Componente I: Poner a prueba el modelo comunitario de distribución incluyente Kiteiras-WVB y prepararlo para su ampliación (FOMIN: US\$84.500; Contrapartida: US\$297.500)

- 2.9 El objetivo de este componente es probar el modelo comunitario de distribución incluyente listo para su ampliación. Los ajustes e innovaciones para que el modelo sea eficaz en función de los costos y susceptible de ampliación se basarán en la red existente de Kiteiras e inicialmente se pondrán a prueba trabajando con las comunidades en las que ya opera WVB en Salvador.
- 2.10 Las actividades de este componente incluyen: (i) incorporación de la metodología GOL.D aplicada por WVB en el programa REDES como fuente de identificación y contratación; (ii) integración de la metodología GOL.D y los programas de capacitación de Kiteiras; (iii) definición de los perfiles y funciones de la fuerza de venta de dos niveles (madrinas y microdistribuidoras); (iv) identificación de alternativas de financiamiento para las microdistribuidoras y los distribuidores locales de Danone; (v) incorporación de tecnología de apoyo para las operaciones; y (vi) prueba del nuevo modelo con grupos GOL.D en Salvador.
- 2.11 Los productos previstos son los siguientes: (i) el modelo comunitario Danone-WVB probado en 50 comunidades y listo para su ampliación; (ii) documentación del modelo; y (iii) asociaciones firmadas con instituciones de microcrédito.

Componente II: Promover el bienestar, las habilidades empresariales y el desarrollo social de las microdistribuidoras (FOMIN: US\$377.500; Contrapartida: US\$275.500)

- 2.12 El objetivo de este componente es proveer a las microdistribuidoras y madrinan las capacidades, habilidades, incentivos y apoyo para manejar sus negocios con eficiencia y rentabilidad con el fin de asegurar su potenciación económica y social y el bienestar de sus familias. Los horarios de las actividades tomarán en cuenta las obligaciones de las mujeres en sus hogares. También se considerarán actividades adicionales relacionadas con el manejo de posibles conflictos en los hogares debido a la mayor potenciación económica de las mujeres.
- 2.13 Las actividades de este componente incluyen (i) introducir el programa Kiteiras en los grupos GOL.D para identificar candidatas a microdistribuidoras; (ii) impartir capacitación a las candidatas para que se conviertan en microdistribuidoras o madrinan y entrenamiento y apoyo para manejar sus negocios con éxito; (iii) preparar planes de desarrollo para las microdistribuidoras y llevar un seguimiento de los avances en sus habilidades empresariales y de ventas; (iv) definir un paquete de incentivos (programa de ahorro, microseguros, trayectoria para convertirse en madrinan, formalización, etc.); y (v) incorporar

apoyo y beneficios orientados a la comunidad (programas de nutrición, educación familiar, etc.).

- 2.14 Los productos de este componente incluyen (i) 3.500 mujeres se incorporan a la red de Kiteiras; y (iii) 80.000 personas reciben información sobre nutrición y salud y acceso a productos nutritivos.

Componente III: Consolidar y ampliar el modelo (FOMIN: US\$35.000; Contrapartida: US\$450.000)

- 2.15 El objetivo de este componente es extender los beneficios del modelo a más mujeres y comunidades de acuerdo con la estrategia a que se refiere el párrafo 1.10.
- 2.16 Las actividades que se emprenderán para ampliar el modelo incluyen (i) llevar a cabo investigaciones de mercado para definir la estrategia de ampliación del modelo en Salvador y Fortaleza; (ii) instrumentar la organización, el equipo, la infraestructura y la logística que se requieran para operar el modelo en Salvador y Fortaleza; (iii) diseñar e implementar la estrategia de mercadotecnia; (iv) establecer las asociaciones necesarias para la ampliación (distribuidores, instituciones financieras, etc.); (v) identificar la tercera ciudad donde se ampliará el modelo y definir la estrategia, implementar la infraestructura y establecer la asociación necesaria para operar el modelo de manera exitosa en esa ciudad; (vi) sistematizar el modelo y diseñar el formato de franquicia; y (vii) preparar el plan para extender el modelo a otras ciudades en Brasil.
- 2.17 Los productos de este componente son los siguientes: (i) estrategia de expansión para cada ciudad; (ii) infraestructura y organización para operar el modelo en cada ciudad; (iii) documentación del formato de franquicia del modelo; y (iv) plan para extender el modelo a otras ciudades en Brasil.

Componente IV: Gestión del conocimiento y estrategia de comunicación (FOMIN: US\$106.944; Contrapartida: US\$11.500)

- 2.18 La gestión del conocimiento y la estrategia de comunicación de este proyecto serán congruentes con la estrategia de conocimientos de SCALA y se basarán en la sistematización de las experiencias del proyecto según las cuales una ONG y una organización multinacional aunan sus esfuerzos para complementarse y generar un modelo de distribución incluyente que aumente los efectos positivos de sus iniciativas individuales en el desarrollo social y económico de las mujeres y las comunidades.
- 2.19 Se aplicará una estrategia de comunicación basada en los productos de conocimiento y hechos del proyecto para compartir las lecciones aprendidas del proyecto y promover la adopción y reproducción de modelos semejantes entre públicos clave, como la red del programa SCALA, organizaciones multinacionales, empresas sociales, ONG, el Consejo Mundial Empresarial y programas para la base de la pirámide. Los canales principales para llegar a estos públicos son las cumbres para la base de la pirámide, convenciones sobre responsabilidad social empresarial/negocios inclusivos/valor compartido, la red y el observatorio del programa SCALA, la corporación Danone, la red WV, conferencias de B Corp y reuniones del Consejo Mundial Empresarial.

- 2.20 Las actividades consideradas en este componente son las siguientes: (i) preparación de productos de conocimiento (sistematización de las experiencias, estudio de caso, infográfico y lecciones aprendidas); (ii) diseño e implementación de una estrategia de comunicación, que incluirá la participación en eventos, campañas directas, campañas en medios sociales y boletines informativos de SCALA. WVB preparará anualmente la hoja informativa del proyecto de conformidad con las normas que proporcione el FOMIN. Estas actividades correrán a cargo de un consultor especializado financiado por el proyecto y SCALA.

D. Gobernanza y mecanismo de ejecución del proyecto

- 2.21 WVB será el organismo ejecutor del proyecto y será responsable de la gestión técnica, financiera y administrativa del proyecto. Firmará un acuerdo con Danone para la ejecución del proyecto, en el que se definirán las funciones, responsabilidades y contribución financiera de cada socio en el proyecto.
- 2.22 Se establecerá una estructura de gobernanza de tres niveles, como sigue: (i) *Comité Coordinador*, que suministrará orientación estratégica para el proyecto y asesoría sobre su ampliación y sostenibilidad. Dicho comité estará integrado por el Gerente de Ventas por Canales Nuevos de Danone Brasil, el Gerente de Sostenibilidad de Danone Brasil, el Director de WVB, propietarios de distribuidoras y el representante del FOMIN en Brasil; (ii) *Equipo Medular*, encargado de la coordinación y el seguimiento técnicos, financieros y administrativos e integrado por el Administrador del Proyecto de Danone, el Subgerente de Sostenibilidad de Danone, el coordinador de WVB y propietarios de distribuidoras; y (iii) *Equipos de Administración sobre el Terreno* (uno por ciudad), responsables de la coordinación y supervisión de las actividades en cada ciudad, integrados por los Supervisores de Ventas locales de Danone y coordinadores de WVB.
- 2.23 Un año antes del final del proyecto se llevará a cabo un **taller de sostenibilidad** con todas las partes interesadas clave para validar las acciones propuestas para asegurar la continuidad del proyecto.

E. Sostenibilidad

- 2.24 La continuidad del proyecto y la expansión y sostenibilidad del modelo de distribución incluyente Danone-WVB se basan en (i) el compromiso de dos instituciones mundiales líderes que han identificado una manera en que la conjunción de sus esfuerzos puede multiplicar los efectos de sus iniciativas individuales para generar impacto social. Se tomarán medidas en el plan financiero del modelo para asegurar el financiamiento de los grupos GOL.D adicionales de REDES que se requieran para replicar las redes de Kiteiras en otras ciudades y estados; y (ii) asegurar los beneficios para todos los participantes del modelo: *microdistribuidoras y madrinas*, generación de ingresos y potenciación económica y social; *las comunidades*, el acceso a productos nutritivos de alta calidad de manera conveniente y a precios asequibles; *Danone*, el cumplimiento de su estrategia de “tener yogur en todos lados, todos los días” a la vez que genera un impacto social; *WVB*, el aumento de su presencia e impacto en comunidades pobres al complementar su programa REDES con oportunidades de trabajo confiables; y *distribuidores*, el aumento de sus ganancias y operaciones comerciales.

F. Experiencia y lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones

- 2.25 El FOMIN ha estado apoyando proyectos de distribución incluyente durante los últimos tres años. Entre las lecciones aprendidas sobre el terreno que se consideran para este proyecto se incluyen las siguientes: (i) establecer asociaciones con organizaciones con amplia experiencia en trabajar estrechamente con mujeres en comunidades pobres, lo que les permitirá a las empresas ancla contar con procesos de contratación más eficaces y reducir la tasa de rotación; (ii) identificar alternativas para ofrecer soluciones de crédito adecuadas para las microdistribuidoras durante el diseño del proyecto para evitar demoras durante su ejecución y reducir los riesgos relacionados con la falta del financiamiento requerido que necesitan las microdistribuidoras para establecer y operar sus empresas; y (iii) incorporar tecnología de la información para que los modelos de distribución incluyente estén preparados para su ampliación, aumentando su eficiencia, reduciendo los costos de operación y ayudando a comprender las pautas de demanda y las necesidades de los clientes de la base de la pirámide.
- 2.26 Otras lecciones identificadas durante la fase piloto de Kiteiras son las siguientes: (i) las madrinan son esenciales para atraer, apoyar y motivar a las microdistribuidoras, de manera que alcancen el nivel de ventas que asegure los ingresos que esperan; y (ii) las distribuidoras requieren acceso a opciones de financiamiento inicial para pagar el monto mínimo para los pedidos que establece el distribuidor local (R\$180).

G. Adicionalidad del FOMIN

- 2.27 **Adicionalidad no financiera.** La amplia experiencia y el reconocimiento del FOMIN como forjador de asociaciones estratégicas ha sido fundamental para establecer la asociación entre WVB y Danone. Las lecciones aprendidas del FOMIN y su experiencia en otros proyectos de asociación con múltiples participantes de los sectores público, privado y de la sociedad civil ha suministrado insumos valiosos durante el proceso de negociación con ambas organizaciones, particularmente en cuanto a la alineación de estrategias y resultados previstos y el establecimiento de un plan de acción para la ejecución del proyecto y para hacer frente a los desafíos que implica la ampliación de las redes de distribución incluyente. El reconocimiento del FOMIN en la región también aporta credibilidad al momento de buscar establecer asociaciones adicionales con socios potenciales, como SEBRAE, instituciones microfinancieras y distribuidores de productos Danone.
- 2.28 **Adicionalidad financiera.** A través del proyecto, el FOMIN contribuirá a la potenciación de las mujeres y al desarrollo económico de las comunidades en la región al apoyar la consolidación y la ampliación de un modelo comunitario de distribución incluyente que genera resultados positivos para las distribuidoras. Para extender estos beneficios es necesario ajustar el modelo para alcanzar el nivel de preparación necesario con el que la ampliación sea sostenible y eficaz en función de los costos a la vez que se aseguran los beneficios económicos y sociales de los beneficiarios. Los recursos del FOMIN permitirán que se acelere el proceso de ampliación y se emplearán para ajustar el modelo, formación y

creación de capacidad de las microdistribuidoras, y consolidación y difusión de conocimientos.

H. Resultados del proyecto

2.29 Se prevé que el proyecto logre los siguientes resultados al final del período de ejecución de tres años:

- 2.000 nuevas mujeres incorporadas a la red de distribución incluyente de Kiteiras (CRF 230300).
- 80.000 personas en comunidades pobres con mayor acceso a información sobre salud y nutrición.
- Una guía para ampliar el modelo a otros estados y ciudades de Brasil.

I. Impacto del proyecto

2.30 Se prevé que el proyecto logre los siguientes impactos al final del período de ejecución de tres años:

- 1.200 mujeres continúan operando sus negocios de microdistribución después de dos años de integrarse a la red de Kiteiras (CRF 310201).
- 1.500 mujeres han aumentado sus ingresos anuales en un 20%¹⁴ o más después del primer año de operar su negocio con Kiteiras (CRF 330100).
- 1.200 mujeres incorporadas a la red de distribución incluyente de Kiteiras se formalizan como microempresarias individuales.

J. Impacto sistémico

2.31 Danone y WVB continuarán ampliando su modelo comunitario de distribución incluyente en otros estados y ciudades de Brasil, de acuerdo con su estrategia conjunta para expandir el acceso a oportunidades de negocios que contribuyan a la potenciación de las mujeres y al desarrollo comunitario. Los resultados del proyecto también demostrarán la eficacia de las asociaciones intersectoriales para establecer y ampliar negocios sociales sostenibles que contribuirán al acervo de conocimientos sobre redes de distribución incluyente que se están desarrollando a través de SCALA. Se prevé, además, que la experiencia con el proyecto aunará a instituciones prestigiosas para que se complementen entre sí y multipliquen su impacto social, al tiempo que atraen el interés de instituciones homólogas en todo el mundo para reproducir y adoptar iniciativas semejantes.

2.32 El indicador del proyecto para medir su impacto sistémico es el número de modelos apoyados por el FOMIN que se reproduzcan o amplíen (CRF 450100).

III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

3.1 **Indicadores de referencia.** Los indicadores de referencia se establecerán considerando los indicadores definidos en el Marco Lógico para medir los

¹⁴ Este indicador se definió en función de los informes de ventas de Danone, que reflejan el volumen de ventas de las microdistribuidoras y los ingresos mensuales correspondientes, desglosados por ciudad. Estos informes también diferencian entre los ingresos que generan las microdistribuidoras a través de Kiteiras de otras fuentes de ingresos que podrían tener.

resultados y el impacto del proyecto a partir de la amplia experiencia de WVB en la medición del impacto de sus acciones para la reducción de la pobreza y el Índice de Inclusión Empresarial (EII) que utiliza Danone para el seguimiento del personal de microdistribución y el desarrollo empresarial, el conocimiento y la red de contactos y la forma en que se relacionan con el crecimiento empresarial y los ingresos generados. Se realizará a las nuevas microdistribuidoras una encuesta que incluirá todos estos indicadores para identificar su punto de inicio y se repetirá cada seis meses para dar seguimiento a su evolución y a la eficacia de la red de distribución incluyente de Danone-WVB para contribuir a la potenciación personal y económica de las mujeres. Asimismo, se dará seguimiento al aumento en el consumo de productos nutritivos (línea de productos lácteos y yogur) en las comunidades pobres utilizando los informes de ventas de Danone, que se desglosarán por ciudad.

- 3.2 **Evaluación.** Consultores especializados en modelos de distribución incluyente realizarán una evaluación intermedia y una evaluación final para el proyecto. La *evaluación intermedia* se llevará a cabo cuando se haya desembolsado el 50% de los recursos del FOMIN o cuando el proyecto llegue a la mitad de su plazo de ejecución (lo que ocurra primero). Los principales objetivos de esta evaluación serán (i) identificar las dificultades, los riesgos y los desafíos enfrentados durante la ejecución del proyecto y las alternativas para superarlos, para aumentar las posibilidades de lograr los objetivos del proyecto; y (ii) recomendar formas para aumentar el impacto del proyecto y proponer opciones para asegurar su sostenibilidad. La *evaluación final* se hará una vez desembolsado el 90% de los recursos del FOMIN. Esta evaluación incluirá, entre otros: (i) el análisis de los resultados e impactos del proyecto en relación con los definidos en el Marco Lógico; (ii) la medición del grado de satisfacción de los beneficiarios del proyecto; (iii) la identificación de lecciones aprendidas sobre las asociaciones intersectoriales; y (iv) la revisión de los productos de conocimiento generados y la determinación de su nivel de preparación para promover la adopción y reproducción del modelo entre los públicos identificados a los que se busca llegar. Algunas de las preguntas que deberán responderse con esta evaluación son las siguientes: (i) ¿Qué tan eficaz en función de los costos ha resultado el modelo comunitario en lo que respecta a la contratación de microdistribuidoras y madrinas, su capacitación y tasas de retención?; (ii) ¿Cuáles son los beneficios sociales y económicos que el modelo ha generado para las mujeres, sus familias y las comunidades?; (iii) ¿Qué tan eficaz fue la estrategia de ampliación propuesta?; (iv) ¿Qué tanto ha beneficiado la asociación entre Danone y WVB a cada una de estas instituciones?; y (v) ¿Tuvo éxito el proyecto en cuanto a promover la formalización de las empresas de las microdistribuidoras?
- 3.3 **Taller de cierre.** El organismo ejecutor organizará un taller de cierre cuando corresponda, para evaluar junto con otros participantes clave los resultados logrados, identificar actividades adicionales para garantizar la sostenibilidad y determinar y difundir las lecciones aprendidas y prácticas óptimas.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$2.070.500, de los cuales el FOMIN contribuirá US\$800.000 (39%) y US\$1.270.500 (61%) provendrán de la

contrapartida (Danone y WVB). El período de ejecución será de 36 meses y el período de desembolso será de 42 meses.

- 4.2 **Reconocimiento retroactivo de recursos de contrapartida.** Se reconocerán como parte de la contribución de contrapartida para el proyecto los gastos en que haya incurrido WVB a partir del 1 de agosto de 2015 para financiar actividades dentro del alcance del proyecto.

Componentes del FOMIN	FOMIN	Contrapartida			Total
		Danone	WVB	Total	
Componente I. Poner a prueba el modelo comunitario de distribución incluyente de Kiteiras-WVB y prepararlo para su ampliación.	84.500	222.500	75.000	297.500	382.000
Componente II. Promover el bienestar, las habilidades empresariales y el desarrollo social de las microdistribuidoras.	377.500	96.000	179.500	275.500	653.000
Componente III. Consolidar y ampliar el modelo.	35.000	400.000	50.000	450.000	485.000
Componente IV. Gestión del conocimiento y estrategia de comunicación.	106.944		11.500	11.500	118.444
Subtotal	603.944	718.500	316.000	1.034.500	1.638.444
Componentes de ejecución y supervisión					
Organismo ejecutor/Administración	80.500	200.000	36.000	236.000	316.500
Indicadores de referencia	4.000				4.000
Sistema de seguimiento	14.000				14.000
Evaluación intermedia	10.500				10.500
Evaluación final	9.000				9.000
Revisiones ex post	10.000				10.000
Imprevistos	68.056				68.056
Subtotal	196.056	200.000	36.000	236.000	432.056
Total general	800.000	918.500	352.000	1.270.500	2.070.500

V. ORGANISMO EJECUTOR

- 5.1 World Vision Brasil fue creado en 1975 con la misión de contribuir a reducir la desigualdad social mediante un desarrollo transformador y sostenible. Está afiliada a World Vision Internacional y apoya iniciativas que generan cambios para superar obstáculos que interfieren en el desarrollo de las comunidades pobres en 10 estados en Brasil. Sus acciones están orientadas principalmente a niños, jóvenes y mujeres. Tiene amplia experiencia en el establecimiento y manejo de asociaciones estratégicas con organizaciones de los sectores público y privado y en actividades con instituciones multilaterales. Ha ejecutado dos proyectos del FOMIN, que han superado sus metas: “Promoción de Oportunidades de Mercado Socialmente Responsables” (TC-01-11-04-2), finalizado en 2006, y “Reducción de la Pobreza mediante la Integración Regional de Capacidades Locales en el Nordeste de Brasil – REDES” (BR-M1063), finalizado en 2014.
- 5.2 Para este proyecto, WVB ha establecido una asociación para complementar su trabajo social con Danone Brasil. Los antecedentes, experiencia y reconocimiento de WVB y Danone en sus ámbitos de influencia le aportan al proyecto altas

probabilidades de factibilidad y éxito económico, técnico y social. Una condición para el primer desembolso será la celebración de un acuerdo entre ambas instituciones en el que se definan la gobernanza del proyecto y las funciones y responsabilidades. Asimismo, WVB y Danone están negociando actualmente la incorporación de SEBRAE como socio del proyecto y considerando asociaciones adicionales con instituciones financieras para apoyar las necesidades financieras de los distribuidores locales y las microdistribuidoras de Danone.

- 5.3 WVB establecerá una unidad ejecutora y la estructura necesaria para ejecutar con eficacia y eficiencia las actividades del proyecto y gestionar sus recursos. También será responsable de entregar informes de avance sobre la ejecución del proyecto. Los detalles sobre la estructura de la unidad ejecutora y los requisitos de presentación de informes figuran en el Anexo 7 en los archivos técnicos del proyecto.

VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 Los riesgos identificados para el proyecto son (i) que la demanda de las comunidades pobres de productos Danone no sea suficiente para asegurar los ingresos previstos de las microdistribuidoras, riesgo que se mitigará mediante análisis continuos del mercado para crear una oferta de paquetes que respondan a los patrones y las preferencias de nutrición de las comunidades, reforzados mediante campañas de mercadotecnia y promociones; y (ii) las dificultades que enfrenten los distribuidores para obtener el financiamiento requerido para que sus capacidades y el crecimiento de sus operaciones sean acordes con los planes de expansión de Danone y WVB podrían comprometer las ventas. Para mitigar este riesgo, el proyecto contempla el establecimiento de asociaciones con instituciones financieras para ofrecer alternativas de financiamiento para capital de trabajo y condiciones para ayudar a los distribuidores a alcanzar la sostenibilidad financiera.

VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 El proyecto fue autorizado por el Comité de Revisión Ambiental y Social (ESR 07-07-2015) y clasificado como operación de categoría "C". De conformidad con las recomendaciones del ESR, el proyecto incorporará las disposiciones de la Política Operativa sobre Igualdad de Género en el Desarrollo (documento OP-270) vigentes desde mayo de 2011. Puesto que los beneficiarios del proyecto serán en su mayoría mujeres de bajos ingresos en zonas periurbanas, sus actividades incluirán estrategias, procesos e imagen atractivos para estas mujeres.

VIII. CUMPLIMIENTO DE LOS HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 8.1 **Desembolso en función de resultados y arreglos fiduciarios.** El organismo ejecutor se adherirá a las disposiciones de uso habitual del FOMIN relativas a desembolsos en función de resultados, adquisiciones y contrataciones, y gestión financiera especificadas en el Anexo 7.

IX. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 9.1 **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. Estará disponible únicamente para un grupo restringido de personas dentro del Banco. Se divulgará y se pondrá a disposición del público una vez aprobado.
- 9.2 **Propiedad intelectual.** El proyecto se basa en la expansión del modelo de Kiteiras desarrollado por Danone. En este respecto, los ajustes que se hicieron al modelo con este proyecto deben entenderse como una parte consustancial del modelo y, por lo tanto, los derechos de propiedad intelectual sobre dichos ajustes pertenecerán a Danone, en particular los relacionados con los componentes del modelo y su documentación. Sin embargo, la propiedad intelectual del modelo resultante de la asociación entre Danone y WVB pertenecerá al BID/FOMIN. Asimismo, el BID/FOMIN tendrá acceso a la información requerida para la sistematización de la experiencia del proyecto y la preparación de materiales y productos de conocimiento para difundir el proyecto y promover su repetición.