

---

# Compromisos de abastecimiento de soja: evaluación y desarrollo de un plan de implementación

---



Caja de herramientas para la soja  
Nota informativa 01

Versión 1.1



Caja de herramientas para la soja ha sido desarrollada por Proforest como parte del "Good Growth Partnership's Responsible Demand Project" (Proyecto de Demanda Responsable de la Asociación para el Buen Crecimiento), gracias al apoyo financiero del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) a través del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF)



GOOD  
GROWTH  
PARTNERSHIP



proforest



## Enfoque de 5 elementos

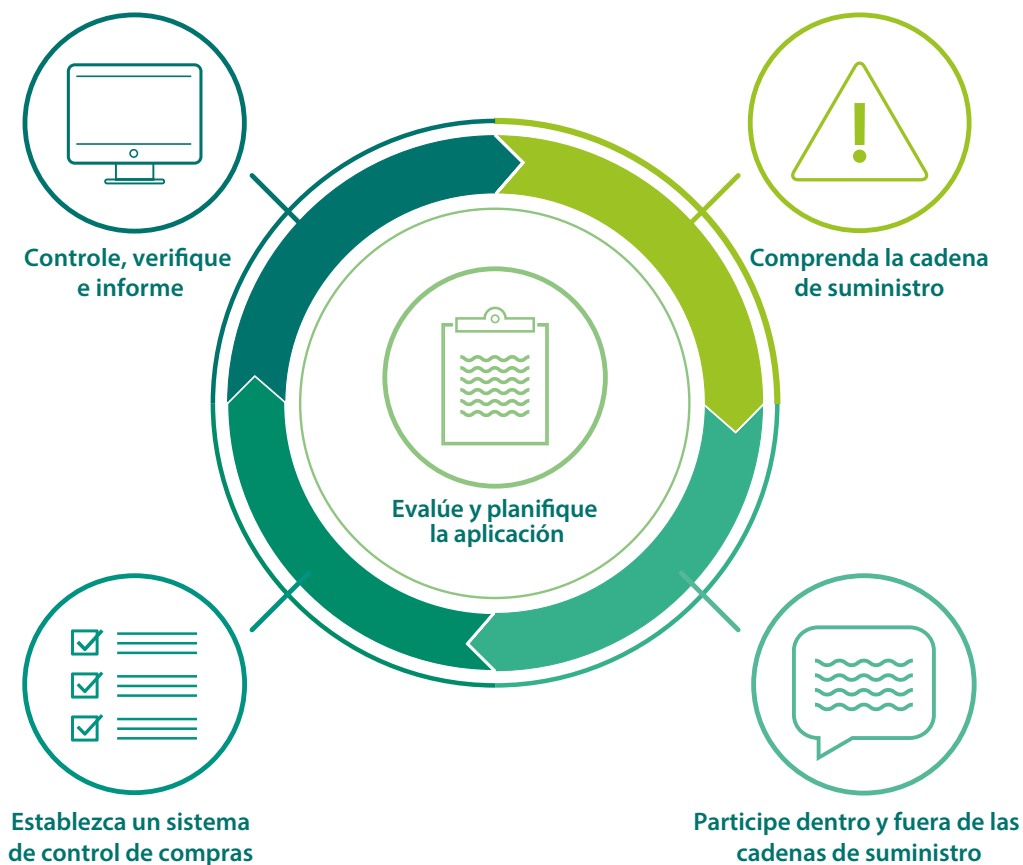


Figura 1: Un enfoque de 5 elementos para el abastecimiento de soja de forma responsable. Esta Nota informativa 01 se centrará en el elemento "Evaluar y planificar la aplicación".

## Puntos clave

- La planificación de la aplicación implica, que una empresa evalúe inicialmente su compromiso y sus prácticas actuales en comparación con las mejores prácticas del sector, identificando los vacíos y a continuación, desarrollando un plan de aplicación para apoyar la ejecución de las mejoras necesarias.
- La definición del alcance y las principales actividades del plan de implantación implica la planificación de la trazabilidad, la evaluación de riesgos, el compromiso de los proveedores, la implantación de un sistema de control de compras, y mecanismos de revisión, seguimiento, verificación y reporte.
- El desarrollo de objetivos claros con plazos e Indicadores clave de seguimiento (KPIs) a través de un calendario en el plan de implementación, incluirá el establecimiento de objetivos internos y externos a largo plazo basados en el conocimiento de la cadena de suministro incluyendo la complejidad, y el tipo y número de proveedores.
- La creación de recursos y la asignación de responsabilidades suelen incluir la superación de la "desconexión" entre la toma de decisiones en la sede central y las opiniones del personal del resto de la organización, lo cual es clave para la ejecución del plan de aplicación.

## Objetivo de esta nota informativa

Esta nota informativa forma parte del Abastecimiento Responsable: la caja de herramientas para la Soja<sup>1</sup> "Responsible Sourcing: A Soy Toolkit". Está relacionada con el elemento "Evaluar y planificar la implementación" del enfoque de 5 elementos para el abastecimiento de soja responsable (ver Figura 1). Las empresas que se comprometen a abastecerse de soja de forma responsable suelen tener políticas que establecen los asuntos ambientales y sociales que quieren abordar y los objetivos que pretenden alcanzar. Para desarrollar y poner en práctica compromisos de políticas sólidas, las empresas requieren pasar por pasos importantes, que consideren un análisis de la situación actual de sus prácticas de gestión de la cadena de suministro y la identificación de objetivos internos. Los planes de implementación son un recurso útil para consolidar la comprensión de la estrategia global, los pasos, las responsabilidades y los plazos, lo que permite supervisar los progresos y las revisiones posteriores. En esta nota informativa, las empresas encontrarán un resumen de los cinco elementos e información de utilidad sobre cómo evaluar sus compromisos y prácticas actuales y diseñar un plan de implementación con plazos para dar vida a los compromisos de sus políticas y permitir la rendición de cuentas sobre los avances. Se trata de información detallada, que integra ejemplos de mejores prácticas sobre cómo pueden desarrollarse esos componentes en el contexto del abastecimiento de soja, a partir de los comentarios y las contribuciones recibidas de las empresas compradoras de soja, los desarrolladores de herramientas y las organizaciones no gubernamentales en el desarrollo de los demás elementos del Conjunto de Herramientas para la Soja.

## Pasos, herramientas y enfoques clave para desarrollar, comunicar y ejecutar un plan de implementación

Para fundamentar el desarrollo de un plan de implementación, las empresas deben evaluar inicialmente cómo se comparan sus compromisos y prácticas actuales con las mejores prácticas sectoriales. Este análisis pondrá en manifiesto todas las oportunidades de mejora que deben tenerse en cuenta en el plan. Además, es más probable que la aplicación de los compromisos tenga éxito si se tienen en cuenta las políticas, procesos e iniciativas existentes en la empresa. Por lo tanto, la planificación de la ejecución implica integrarlos como corresponde, así como garantizar una estructura y una capacidad interna adecuadas para la ejecución. Como mínimo, un plan de ejecución debe abarcar QUÉ actividades se van a realizar, CUÁNDO se van a realizar y QUIÉN las va a realizar. Los planes más detallados también pueden incluir qué sistemas y recursos se utilizarán para apoyar cada actividad. Con un plan de este tipo, las empresas están mejor equipadas para comunicar los avances y cumplir los compromisos.

# 01 Evaluar los compromisos y prácticas actuales

Para iniciar, las empresas deben evaluar los compromisos de sus políticas para asegurarse de que cubren los siguientes elementos principales: asuntos que deben abordarse, objetivo, ámbito de aplicación, calendario, fecha límite pertinente, cómo se verificará el cumplimiento de la política, así como las definiciones. Compromisos sólidos de políticas son el primer paso hacia una cadena de suministro ética.

## Cuadro 1. Desarrollar una política sólida de abastecimiento de soja

Dado que el principal público objetivo caja de herramientas para la soja, está formado por empresas que ya han asumido compromisos, esta nota informativa no se centrará en cómo desarrollar una política, sino en cómo planificar la aplicación de las políticas existentes<sup>2</sup>. A modo de resumen, los principales pasos para garantizar la implantación de una política sólida son:

1. Reúna todos los compromisos adquiridos por su empresa que puedan ser relevantes para el abastecimiento de soja y utilícelos como punto de partida para la nueva política<sup>3</sup>.
2. Identifique los asuntos (sociales, ambientales, económicas, gobernanza) que son o pueden llegar a ser importantes en el sector de la soja<sup>4</sup> y las principales preocupaciones que surgen de los principales foros de debate del sector<sup>5</sup>.
3. Revise lo que su empresa está haciendo para aplicar los compromisos existentes y el nivel actual de rendimiento en su base de suministro<sup>6</sup>.
4. Compare las políticas de su empresa con las de sus competidores para comparar su rendimiento e identificar áreas de colaboración<sup>7</sup>.
5. Considere el nivel actual de compromiso interno e integración entre los equipos de la oficina central y de las oficinas regionales que apoyarán la aplicación.
6. Defina su objetivo para cada uno de los temas basándose en las expectativas de las partes interesadas, en lo que ya está haciendo y en lo que es factible.
7. Asegúrese de que su política es clara y cubre los principales elementos: asuntos que debe abordarse, objetivo, ámbito de aplicación, calendario, fecha límite pertinente, cómo se verificará el cumplimiento de la política y definiciones.
8. Comunique su política internamente y a sus principales partes interesadas.

En el momento de evaluar las prácticas actuales, las empresas deben llevar a cabo una evaluación exhaustiva. Esto debería incluir aspectos de todos los elementos relevantes de la gestión de la cadena de suministro (como las evaluaciones de riesgo, las iniciativas de compromiso dentro y fuera de las cadenas de suministro, los sistemas de control de compras y el seguimiento, la verificación y el reporte), todos ellos cubiertos por el enfoque de 5 elementos la caja de herramientas para la soja para el abastecimiento responsable de soja. Esta evaluación puede llevarse a cabo en la oficina central o en regiones críticas específicas (ya conocidas) a modo de piloto y puede ser dirigida por personal interno o por organizaciones terceras.

## 02 Desarrollar el plan de aplicación

Basado en la evaluación realizada, las empresas pueden elaborar un plan de implementación informado, que tenga en cuenta los principales vacíos identificados y las mejores prácticas que deben aplicarse para que los compromisos se cumplan a tiempo. Las empresas pueden establecer hitos intermedios y los respectivos indicadores clave de rendimiento para evaluar su desempeño, incluyendo su progreso en los compromisos de deforestación y conversión. Este plan de implementación, como se ha mencionado anteriormente, debe incluir QUÉ actividades se van a realizar, para CUÁNDO se van a realizar y QUIÉN las va a realizar.

## Cuadro 2. Definir una estrategia de implementación

Hay diferentes tipos de empresas, que operan en diferentes etapas de la cadena de suministro, con diferentes niveles de relevancia y compromiso. Reconociendo esta diversidad, las empresas pueden definir la estrategia más efectiva para poner en práctica su compromiso, que considera:

**Alcance geográfico:** las empresas pueden empezar a aplicar su política en los países o regiones de alto riesgo y luego ampliarla a otras zonas de abastecimiento.



### Política de soja de Unilever<sup>8</sup>

"La mayor parte del aceite de soja que compramos procede de habas de soja cultivadas en Estados Unidos y Brasil. En cada región, trabajamos con agricultores, ONG, nuestros proveedores, otras empresas agrícolas y gobiernos"

**Alcance de la cadena de suministro:** las empresas de la cadena de suministro pueden empezar a aplicar la normativa en relación con los proveedores directos y luego aumentar gradualmente el alcance para incluir a los proveedores indirectos.



### Política de Cargill sobre la soja sostenible<sup>9</sup>

"Cumpliremos con la mirada puesta en la transformación a largo plazo del sector y del entorno. Promover cambios en nuestra cadena de suministro directa, al tiempo que trabajaremos en estrecha colaboración con las principales partes interesadas, incluidos nuestros proveedores directos e indirectos, los clientes, las comunidades, los gobiernos, las organizaciones no gubernamentales, la academia y otros, según sea necesario, para lograr nuestro compromiso".

**Unidades de negocio o productos:** las empresas transformadoras pueden decidir implementar su compromiso en las unidades de negocio o productos con una mayor huella de soja, donde se utiliza más soja, y luego pasar a otras unidades de negocio y productos.



Las empresas transformadoras pueden empezar con las compras directas de soja como primer nivel de implementación y luego ampliarlas a los ingredientes de soja integrados, teniendo en cuenta los niveles de madurez de la medición de la soja.

### Las directrices de abastecimiento sostenible de soja del Foro de Bienes de Consumo (CGF)<sup>10</sup>

"Se recomienda que las empresas lleven a cabo una evaluación de la relevancia en toda la amplitud de su abastecimiento de productos para determinar el alcance adecuado de las políticas de abastecimiento de cada empresa."

El CGF recomienda el uso del Marco de la Escala de Medición de la Soja<sup>11</sup> para comprender dónde puede estar presente la soja y planificar el progreso de la implementación de un nivel a otro.

Niveles de la huella de la soja en la escalera de la soja del CGF:

**Nivel 1:** Compra directa de soja y sus derivados

**Nivel 2:** Alimentación animal para la producción de carne

**Nivel 3:** Huevos y productos lácteos

**Nivel 4a:** Carnes en productos alimentarios transformados

**Nivel 4b:** Huevos y lácteos en los productos alimentarios transformados

**Nivel 5:** Diversos derivados indirectos de la Soja (lecitina, subproductos para el cuidado personal)



## 2.1. Definir las actividades principales -el QUÉ- y el calendario -el CUÁNDO

Independientemente de la estrategia que se adopte para priorizar la implantación, las empresas tendrán que pasar por los distintos elementos de esta (figura 1). Un buen plan de implementación debe incluir hitos sólidos que permitan la aplicación progresiva de los objetivos. Los hitos deben ser SMART por sus siglas en inglés (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos determinados) y deben definirse en función del conocimiento de su cadena de suministro, incluyendo la complejidad, el tipo y el número de proveedores. A continuación, pueden utilizarse como la estructura básica de un marco de seguimiento e información. Los hitos también deben tener acciones claras asociadas (véase el cuadro 1). Los plazos de estos hitos deben ser ambiciosos pero realistas. La iniciativa del Marco de Rendición de Cuentas ofrece orientación sobre los objetivos con plazos determinados:

- Los objetivos relacionados con la detención de la deforestación y la conversión, especifican la consecución de los compromisos tan pronto como sea posible, al tiempo que reconocen las diferentes capacidades de implementación y la importancia de hacer énfasis en la inclusión (especialmente de los pequeños productores) para lograr una escala y garantizar un cambio duradero. Los objetivos de las empresas hacen referencia y se alinean con objetivos más amplios aplicables, como la Guía Regional del DCF, la Declaración de Nueva York sobre los Bosques o los compromisos sectoriales existentes, los que sean anteriores.
- Los compromisos de las empresas relacionados con los derechos humanos especifican hitos con plazos de implementación, seguimiento y verificación, reconociendo la obligación de las empresas de respetar plenamente los derechos humanos en todo momento.
- Si la implementación se realiza por fases en diferentes grupos de productos, segmentos de negocio o niveles de proveedores (por ejemplo, directos e indirectos), se especifica un calendario de implementación por segmento. Esta secuencia prioriza las áreas en las que es probable que los impactos ambientales y sociales adversos sean los más significativos.

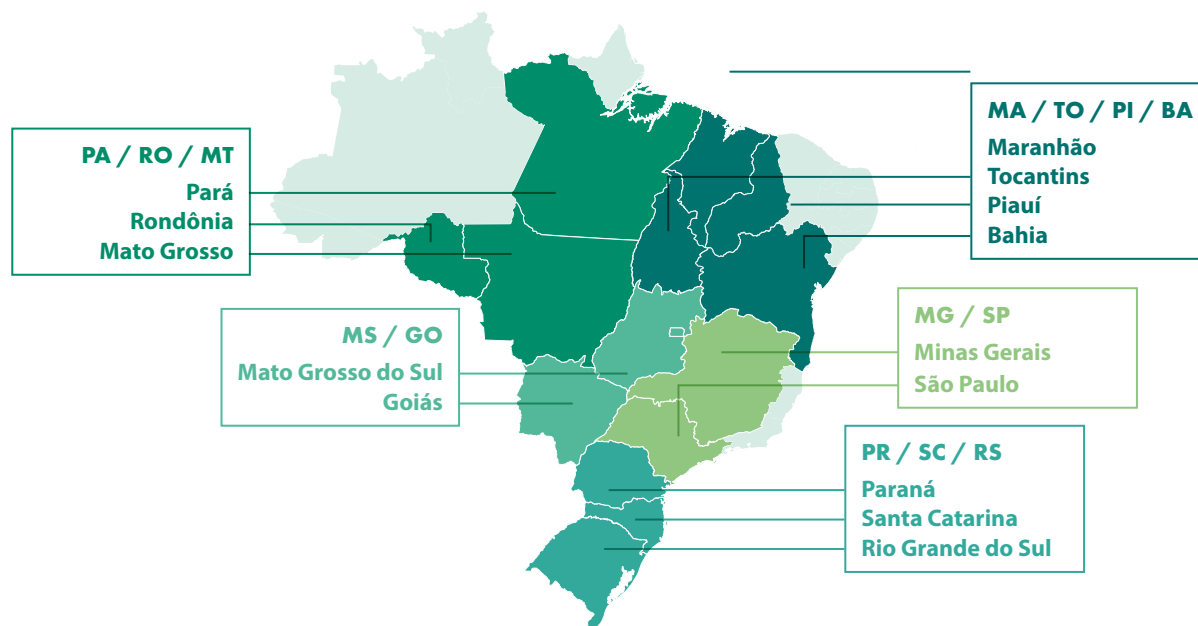


**Cuadro 1: Elementos, objetivos y ejemplos de resultados y acciones para planificar la implementación de una política de abastecimiento.**

Elemento y objetivo	Ejemplos de hitos	Ejemplos de acciones
<p><b>Objetivo 1: Identificar el origen de toda la soja obtenida</b></p> <p>Véase la nota informativa 02.A de la caja de herramientas para la soja</p> <p>- Trazabilidad de la soja y transparencia de la cadena de suministro</p> <p><a href="http://www.soytoolkit.net/element2">www.soytoolkit.net/element2</a></p>	<p>Para 2022, alcanzar el 100% de la trazabilidad por municipio en los países de alto riesgo</p> <p>50% de trazabilidad por granja en 2020, 75% a mediados de 2021 y 100% a finales de 2021</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir lo que significa "trazabilidad hasta el origen"</li> <li>Recopilar información de trazabilidad de sus proveedores directos</li> <li>Utilizar plataformas abiertas, la participación de los proveedores o su propio programa para mapear su cadena de suministro</li> <li>Producir y actualizar los indicadores de los volúmenes: "origen conocido" y "origen desconocido"</li> </ul>
<p><b>Objetivo 2: Clasificar toda la soja suministrada en función del nivel de riesgo y priorizar los proveedores o las zonas de acción<sup>2</sup></b></p> <p>Ver la nota informativa de la caja de herramientas para la soja</p> <p>02.B - Análisis de riesgos de la soja: Priorización para un compromiso positivo</p> <p><a href="http://www.soytoolkit.net/element2">www.soytoolkit.net/element2</a></p>	<p>Para 2021, definir el riesgo e identificar los municipios de alto riesgo</p> <p>Para 2021, definir los proveedores prioritarios para el compromiso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformar los requisitos de las políticas en factores de riesgo</li> <li>Evaluar el rendimiento de los proveedores</li> <li>Evaluar el riesgo geográfico</li> <li>Clasificar el riesgo de las áreas y los proveedores y priorizar las acciones</li> </ul>
<p><b>Objetivo 3: Involucrar a todos los proveedores y/o regiones prioritarias en un programa para cumplir con su compromiso</b></p> <p>Véase la nota informativa 03 de la caja de herramientas para la soja</p> <p>- Compromiso con los proveedores: trabajar con los proveedores para aplicar los compromisos de abastecimiento responsable de la soja</p> <p><a href="http://www.soytoolkit.net/element3">www.soytoolkit.net/element3</a></p>	<p>Para 2021, desarrollar un plan de compromiso centrado en los proveedores y regiones prioritarias</p> <p>En 2022, el 80% de los proveedores prioritarios participarán en un programa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el nivel de compromiso</li> <li>Priorizar las intervenciones</li> <li>Comprender las prácticas actuales y los vacíos</li> <li>Comprometerse con los proveedores y las regiones / iniciativas</li> </ul>
<p><b>Objetivo 4: Implementar un sistema de control de compras</b></p> <p>Véase la nota informativa 04 de la caja de herramientas para la soja</p> <p>- Incorporación de políticas de abastecimiento responsable en los sistemas de control de compras</p> <p><a href="http://www.soytoolkit.net/element4">www.soytoolkit.net/element4</a></p>	<p>Para 2021, se desarrollará un sistema de control de compras</p> <p>Para 2022, el sistema de control de compras cubrirá el 70% del volumen de soja (por ejemplo, la implantación comenzará en Brasil y luego se trasladará a otros países)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir los requisitos mínimos para aprobar a un proveedor</li> <li>Definir las vías de reintegración de los proveedores suspendidos</li> <li>Desarrollar y aplicar un sistema para hacer operativa la política de abastecimiento</li> </ul>
<p><b>Objetivo 5: Supervisar, verificar e informar de los avances en el cumplimiento de la normativa</b></p> <p>Véase el documento de debate 05 - Compromisos de abastecimiento de soja: seguimiento e información de los avances</p> <p><a href="http://www.soytoolkit.net/element5">www.soytoolkit.net/element5</a></p>	<p>Para 2021, se desarrollará un sistema de seguimiento y KPIs</p> <p>En 2022 se publicará el primer informe de progreso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir el alcance de la supervisión y los KPI</li> <li>Diseñar su sistema de supervisión</li> <li>Aplicar la supervisión</li> <li>Informar internamente y tomar medidas</li> <li>Informar externamente y aumentar la transparencia</li> </ul>

## Primer paso en la aplicación de las políticas

Las empresas que tienen una estimación de la cantidad de soja de la que se abastecen pueden comprar créditos regionales RTRS como primer paso para aplicar sus políticas y apoyar la soja sostenible y el cambio en las prácticas de producción. Los créditos regionales permiten a las empresas apoyar la producción sostenible en regiones de alto riesgo mediante la compra de créditos a los agricultores de esos lugares. Estos créditos son una solución a corto plazo que apoyan las prácticas sobre el terreno, pero no implican el control físico de la cadena de suministro de la empresa. En última instancia, las empresas deberían pasar de los créditos a los volúmenes físicos.



Basado en una imagen del sitio web de la RTRS que muestra las regiones de Brasil que están cubiertas por los créditos regionales. Fuente: <https://responsiblesoy.org/soja-rtrs?lang=pt-br>

## 2.2. Asignar al personal responsable de la implementación y crear un apoyo interno: QUIÉN

La implementación de los compromisos de abastecimiento responsable implica a varios sectores de la empresa, como compras, sostenibilidad, alta dirección, comunicaciones, ventas y los equipos sobre el terreno. En muchas empresas puede haber una importante "desconexión" entre la toma de decisiones en la oficina central, que es donde generalmente se adoptan los compromisos, y las opiniones del personal del resto de la organización. Por ello, la obtención de apoyos debe ser una parte fundamental del proceso. Para conseguir que la política se aplique, las principales acciones son:

- Identificar un líder o un equipo líder que se encargue de la coordinación de los equipos involucrados, del seguimiento y de la presentación de informes sobre el progreso.
- Garantizar la integración de los objetivos de abastecimiento responsable en la estrategia de aprovisionamiento más amplia de la empresa, e intentar incluir incentivos internos para que sus compradores cumplan el compromiso.
- Identifique a los equipos que participarán en la implementación e involúcrelos desde el principio, solicitando su apoyo para definir los hitos y las acciones.
- Capacitar a los equipos implicados mediante actividades de concientización y desarrollo de capacidades. Considere la posibilidad de realizar un esfuerzo especial para involucrar a los compradores, ya que serán ellos los que se relacionen con los proveedores para la aplicación escalonada.



- Integrar las prioridades de deforestación y reconversión en los sistemas y estructuras corporativas de compras y de la cadena de suministro, como dotación de personal, formación, medición, incentivos, organización, diseño, comunicaciones y sistemas informáticos.
- Desarrollar la capacidad interna para alinear la comprensión, las estrategias y las herramientas en todos los equipos pertinentes, como los de compras, cumplimiento, sostenibilidad y calidad.

También es importante tener en cuenta cuándo va a necesitar un socio externo para apoyar la aplicación y cuándo se espera que las acciones sean tomadas por sus proveedores.

### Cuadro 3. Caja de herramientas para la implementación de la deforestación y la conversión (DCF, por sus siglas en inglés): herramientas para ayudar a las empresas a evaluar las prácticas actuales y desarrollar planes de implementación para abordar la deforestación y la conversión

3



Con el fin de ayudar a las empresas a evaluar sus compromisos y prácticas actuales y a desarrollar planes de implementación para hacer frente a la deforestación y la conversión, Rever Consulting, en colaboración con la WWF, ha desarrollado la caja de herramientas de implementación del DCF.

La caja de herramientas de implementación del DCF ofrece una herramienta de evaluación del DCF para que las empresas examinen sus compromisos y prácticas actuales en relación con la deforestación y la conversión. La herramienta incluye preguntas de opción múltiple que captan la madurez de las prácticas actuales de gestión de la cadena de suministro de las empresas. Las preguntas siguen el mismo enfoque de 5 elementos descritos en la caja de herramientas. La herramienta también ofrece recomendaciones estandarizadas de mejora, basadas en las respuestas proporcionadas. Existen herramientas de evaluación de la cadena de suministro personalizadas para las empresas de los sectores anteriores y posteriores.

Además, la caja de herramientas de implementación de DCF ofrece una plantilla del plan de implementación del DCF con hitos sugeridos para cada uno de los 5 elementos descritos en la caja de herramientas para la soja. Estas plantillas pueden ser utilizadas por las empresas como punto de partida para desarrollar su propio plan de implementación, personalizando los hitos sugeridos según su nivel de madurez, contexto y ambición. Hay versiones de las plantillas para las empresas de las fases anterior y posterior.

Todos los materiales del kit de implementación del DCF, incluyendo las herramientas de evaluación del DCF, las plantillas del plan de implementación y el material de formación, pueden encontrarse [aquí](#).

## 03 Comunicar, aplicar y revisar el plan

Se fomenta la implementación rápida y, cuando se combina con una comunicación proactiva, ayuda a minimizar el incumplimiento. Por lo tanto, es crucial comunicar el compromiso y cómo se va a lograr. Una empresa puede optar por compartir su plan de acción para comprometerse más efectivamente con los socios de la implementación, alinear los equipos de gestión o comunicar sus esfuerzos al mercado. O una empresa puede optar por tener estas acciones como un plan interno, pero es esencial que haya un camino explícito diseñado para alcanzar los hitos previstos.

Se sugiere que las empresas creen un resumen ejecutivo para la comunicación externa, que pueda adaptarse a diferentes audiencias (con diferente formato y lenguaje), con el fin de llegar a todas las partes interesadas, especialmente a los productores.

Un plan de implementación es un documento vivo. La empresa debe supervisar y revisar periódicamente (normalmente con carácter anual) la aplicación de los planes en la práctica y evaluar si las acciones y los plazos establecidos están funcionando y están dando los resultados esperados/deseados. La ejecución de las actividades planificadas debe ser supervisada y los resultados retroalimentados para revisar la estrategia y actualizar el plan (normalmente con carácter anual), ajustando los hitos y plazos, si es necesario. Además, los planes se elaboran sobre la base de la mejor información disponible en el momento. Se espera que las empresas identifiquen activamente los vacíos y deficiencias y las nuevas herramientas e instrumentos para actualizar el plan. Para más información, [véase el documento de discusión 5 de la caja de herramientas para la soja: supervisar, verificar e informar.](#)

### Cuadro 4. Estudio de caso del BRF: desarrollo y ejecución de un plan de implementación de la deforestación - Caja de herramientas de implementación del DCF

4

En 2018, BRF S.A., una empresa Brasileña que también es uno de los líderes mundiales del sector alimentario, desarrolló un plan de implementación para una cadena de suministro de soja más sostenible aplicando el kit de herramientas de implementación del DCF en colaboración con WWF y el apoyo de Rever Consulting. Este plan incluía todos los aspectos necesarios para una definición e implementación efectivas de los compromisos contra la deforestación, incluidos los documentos normativos, la evaluación de riesgos y las prácticas de trazabilidad, el compromiso de los proveedores, los sistemas de compra y las actividades de seguimiento, verificación e información.

#### Para empezar: evaluación preliminar

Para empezar, era necesario conocer el nivel de madurez de BRF en sus prácticas de gestión de la cadena de suministro de soja, especialmente en lo que respecta a la lucha contra la deforestación. Esto permitiría mapear las fortalezas de la empresa y las principales oportunidades de mejora.

Utilizando las herramientas de evaluación de la Caja de Herramientas DCF, el trabajo comenzó con una evaluación de las prácticas de gestión de la empresa, centrada en la cadena de suministro de soja. Se analizaron materiales internos y públicos, y se realizaron entrevistas con áreas clave de la empresa, como los sectores de sostenibilidad (Vicepresidencia de Relaciones Institucionales y Sostenibilidad) y de compra de granos (Vicepresidencia de Planificación Integrada y Abastecimiento).

El resultado de esta primera etapa incluyó una consolidación de las prácticas de gestión de la cadena de suministro de soja de la empresa y recomendaciones de mejora para cada uno de los elementos evaluados.

### **Después de la evaluación: desarrollo del plan**

La evaluación y las recomendaciones formuladas en la fase anterior se utilizaron como base para priorizar las actividades claves en consonancia con la estrategia de sostenibilidad de BRF. Este ejercicio de priorización, en el que participaron las funciones de sostenibilidad y de compra de grano, dio lugar a la preparación de un plan de implementación plurianual para ejecutar las oportunidades de mejora identificadas. El plan incluía hitos y acciones en los diferentes pilares para lograr una cadena de suministro de soja más sostenible.

El plan de implementación también fue presentado y aprobado por el Comité de Calidad y Sostenibilidad y por el Comité Ejecutivo de la empresa, reforzando la alineación estratégica y la importancia del tema para BRF. La empresa contaba ahora no sólo con una consolidación de todas sus oportunidades de mejora, sino también con una propuesta de implementación, seguimiento y comunicación de sus avances.

### **Continuación del trabajo: ejecución del plan**

Una vez aprobado el plan de implementación, BRF comenzó a implementar las acciones mapeadas. Se determinó el perfil de compras y los principales biomas y tipos de proveedores de la cadena de suministro de soja de la empresa, además de las investigaciones y puntos de referencia que se realizaron para identificar las buenas prácticas y los principales desafíos en la ejecución del plan dentro del sector. Como resultado, la empresa identificó la oportunidad de ampliar el alcance del trabajo, haciendo el plan más amplio para el desarrollo de cadenas de suministro más sostenibles, considerando no sólo la soja sino también otros granos comprados.

En 2020, la empresa estableció y anunció su compromiso de "tener el 100% de trazabilidad de los granos comprados en la Amazonia y el Cerrado para 2025". A través de una asociación con una empresa de monitoreo territorial, se mejoró la gestión de los proveedores de granos, tanto desde el punto de vista social como ambiental.

En 2021, la Compañía publicó su Política de Compra Sostenible de Granos, que refuerza las directrices en la búsqueda de cadenas de suministro de granos con prácticas respetuosas del medio ambiente. También estableció un Comité Multidisciplinario de Sostenibilidad de Granos para evaluar los casos en que se identifiquen desviaciones de las directrices. Este comité puede incluso solicitar aclaraciones, información adicional, definir medidas de mitigación y, eventualmente, suspender y/o cancelar contratos con proveedores que no cumplan con las directrices descritas dentro de la Política.

Por lo tanto, BRF ha logrado avances concretos en su agenda ESG y especialmente en el tema de la deforestación. Este trabajo está alineado y refuerza la sostenibilidad y la estrategia del negocio, y ha sido catalizado por la creación del plan de implementación y por la interdependencia y sinergia entre la Sostenibilidad y las diferentes áreas de negocio. Estos son puntos fundamentales para la implementación de las mejoras mapeadas, y será esencial para la continuación de los avances de la empresa en este ámbito.

## Principales retos y enfoques alternativos

### Plan de ejecución para la participación en iniciativas

Para cumplir eficazmente los compromisos, las empresas han estado colaborando no sólo con los proveedores, sino también más allá de su cadena de suministro directa, con pares y otras partes interesadas para acordar estrategias comunes, actualizar las políticas, aumentar la eficacia de la aplicación y avanzar en los retos comunes. Hay muchas áreas en las que la colaboración precompetitiva con otros actores de la cadena de suministro puede hacer que estos enfoques sean más eficaces. Es probable que las actividades más allá de la cadena de suministro en los entornos o entre sectores<sup>13</sup> impliquen a una amplia gama de actores, incluidos los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil, las comunidades y los propios productores.

Un factor clave en la planificación es también crear e identificar oportunidades para alinearse y colaborar con otras empresas y partes interesadas en acciones más amplias a nivel de entorno o sector. Esto ayuda a crear una masa crítica para alcanzar una escala y abordar los problemas que no pueden resolverse a través de las cadenas de suministro individuales. También puede ofrecer oportunidades para maximizar los impactos positivos locales.

Sin embargo, cómo rendir cuentas de un plan que implica a muchas partes interesadas diferentes y cómo integrar los avances de una iniciativa en los KPI de las empresas, sigue siendo un reto. Algunas iniciativas que intentan abordar esta cuestión para los entornos y las jurisdicciones son: [IdH Verified Sourcing Areas](#)<sup>14</sup>; [ISEAL Landscape Assurance](#)<sup>15</sup>; y [Landscape](#)<sup>16</sup>. En el caso de las iniciativas sectoriales, como el Foro de Materias Primas Agrícolas y el Grupo de Trabajo sobre el Cerrado, se espera que los resultados de estas iniciativas se trasladen a las prácticas de las empresas.

## Conozca más y ayúdenos a mejorar

Más información en las referencias (página 13) y en [www.soytoolkit.net](http://www.soytoolkit.net)<sup>17</sup>

Por favor, también comparta con nosotros información que mejore esta nota informativa (a través de [soytoolkit@proforest.net](mailto:soytoolkit@proforest.net)).

## Referencias

- 1 Para obtener una visión general de la caja de herramientas para la soja y otras notas informativas, visite: [www.soytoolkit.net](http://www.soytoolkit.net)
- 2 Para obtener información sobre cómo desarrollar los compromisos de las políticas, consulte la Iniciativa del Marco de Rendición de Cuentas (AFi) en <https://accountability-framework.org/about-us/>, la Deforestación Guía regional libre de deforestación y conversión para Brasil, Argentina y Paraguay, elaborada por Collaboration for Forests and Agriculture (CFA) en <https://accountability-framework.org/resources-library/advancing-deforestation-free-and-conversion-free-supply-chains-in-brazil-argentina-and-paraguay/> y Responsible Sourcing: A Practical Guide en <https://www.proforest.net/resources/publications/responsible-sourcing-a-practical-guide-13537/>
- 3 Considere los compromisos relacionados con los derechos humanos y la protección de los recursos naturales en su cadena de suministro, pueden ser globales o específicos de cada país, individuales o colectivos.
- 4 En la [nota informativa BN 02.B - Análisis de riesgos de la soja](#), se presenta una visión general de los principales problemas relacionados con la producción de soja: [Priorización para un compromiso positivo](#).
- 5 En el sector de la soja, algunas de las principales iniciativas que definen las expectativas de las empresas de soja son: el Grupo de Trabajo del Cerrado (GTC), el Manifiesto del Cerrado de SoS, el Foro de Materias Primas Agrícolas (SCF), el Foro de Bienes de Consumo (CGF) la Coalición Forestal Positiva, la Iniciativa del Marco de Responsabilidad (AFi) y el comité para la Soja Responsable (RTRS).
- 6 Hay muchos métodos diferentes para establecer un punto de referencia de las políticas de las empresas. En el caso de las empresas de piensos, la FEFAC (Federación Europea de Fabricantes de Piensos) ha desarrollado su propia herramienta para comparar las políticas en Standards Map <http://www.standardsmap.org/fefac/>.
- 7 En la BN2B Análisis de Riesgo de la Soja (Cuadro 1) se presentan algunos ejemplos de ficha de evaluación y plataformas de rendimiento de las empresas de soja.
- 8 <https://www.unilever.com/sustainable-living/reducing-environmental-impact/sustainable-sourcing/our-approach-to-sustainable-sourcing/sustainable-soy-and-rapeseed-oils/>
- 9 <https://www.cargill.com/sustainability/soy/sustainable-soy-in-brazil>
- 10 <https://www.theconsumergoodsforum.com/wp-content/uploads/2017/10/201605-CGF-Sustainable-Soy-Sourcing-Guidelines-Second-Edition.pdf>
- 11 <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/10/framework-for-the-measurement-of-soy-usage.pdf>
- 12 Para más información sobre el riesgo social en las cadenas de suministro de productos agrícolas, consulte 1) [Using Social Risk Assessment in Approaches To Responsible Sourcing Of Agricultural Commodities](#) y [Drivers of child labour, forced labour, inadequate health & safety, and land rights abuses and disputes in agriculture and forestry](#). 2) [Drivers of child labour, forced labour, inadequate health & safety, and land rights abuses and disputes in agriculture and forestry](#).
- 13 Para más información sobre cómo las empresas compradoras de soja pueden participar en iniciativas a escala para implementar sus compromisos de abastecimiento responsable, véase el documento de debate: Trabajar a Escala para Aplicar Políticas de Abastecimiento de Soja (Working at scale to implement soy sourcing policies), disponible en: <https://www.soytoolkit.net/soy-supply-chain-sector-issues>
- 14 [Verified Sourcing Areas ahora forma parte de Source Up, una nueva plataforma sostenible \(idhsustainabletrade.com\)](#)
- 15 [Informe | Aseguramiento creíble a nivel de paisaje | Alianza ISEAL](#)
- 16 <https://www.landscale.org/>
- 17 Para obtener información específica sobre la deforestación y los compromisos de no conversión, consulte el sitio web de la herramienta del DCF en las referencias, así como su guía del usuario: el Foro de Bienes de Consumo (CGF) Forest Positive Coalition, la Accountability Framework Initiative (AFi) y la Roundtable for Responsible Soy (RTRS). <https://www.worldwildlife.org/pages/taking-deforestation-and-conversion-out-of-supply-chains>



---

## Créditos de las fotos

**P.1** Sima

**P.5** Bildagentur Zoonar GmbH



GOOD  
GROWTH  
PARTNERSHIP



proforest



Esta obra ha sido creada por Proforest y se encuentra bajo la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>