

---

# Evaluar y planificar la aplicación de los compromisos de abastecimiento de carne de res

---

Caja de herramientas para la carne bovina  
Nota Informativa 01



Versión 1.1



La Caja de Herramientas para la carne bovina ha sido desarrollada por Proforest como parte del Proyecto de Demanda Responsable de la Asociación para el Buen Crecimiento, gracias al apoyo financiero del Fondo para el Medio Ambiente Mundial a través del Fondo Mundial de la Naturaleza. También agradecemos la cofinanciación de la Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo a través de CDP, así como contribución financiera de la Corporación McDonald's.



GOOD  
GROWTH  
PARTNERSHIP



proforest



Norad

## Enfoque de 5 elementos

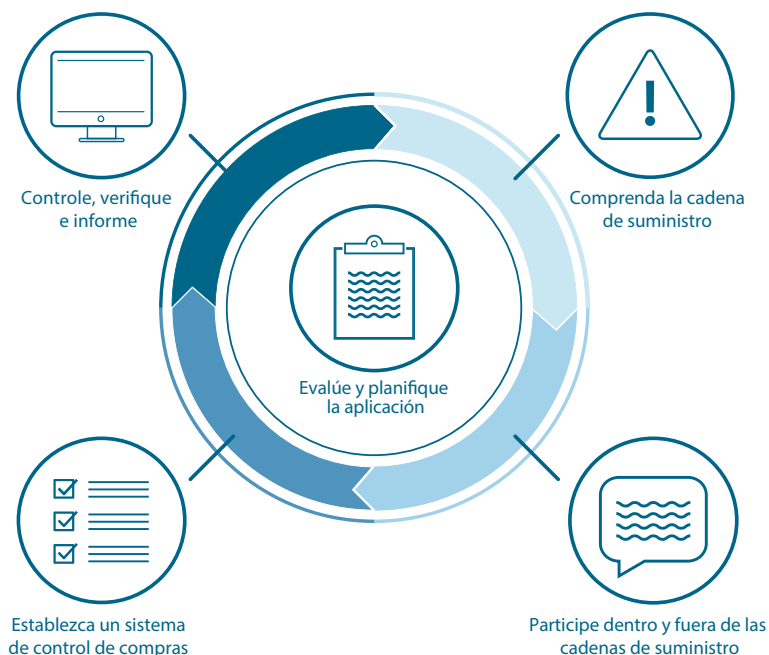


Figura 1 - Un Enfoque de 5 elementos para el abastecimiento de carne de res ambiental y socialmente sostenible

### Puntos clave

- Un plan de implementación con un límite de tiempo establece las acciones que una empresa llevará a cabo durante un período de tiempo determinado para garantizar que su abastecimiento de carne de res y de productos ganaderos cumpla con sus compromisos de abastecimiento responsable.
- Los pasos previos al desarrollo de un plan de implementación incluyen la comprensión de la cadena de suministro y el establecimiento de compromisos de la empresa para el abastecimiento de productos de carne de res, social y ambientalmente responsables.
- Un plan de aplicación eficaz con un plazo determinado suele abordar cinco elementos clave:
  - **Alcance** – El tamaño de una empresa, su ubicación geográfica, los volúmenes comercializados y su posición en la cadena de suministro influirán en el alcance de un plan de implementación.
  - **Actividades** – Las actividades y acciones planificadas deben abarcar tanto acciones dentro como fuera de la cadena de suministro, centrándose tanto en los propios volúmenes y operaciones de la empresa como en actividades más amplias del entorno o del sector.
  - **Objetivos, calendarios e indicadores clave de rendimiento (KPI)** – Deben establecerse objetivos claros con un plazo determinado para supervisar periódicamente los progresos del plan de aplicación.
  - **Recursos y responsabilidades** – Las diferentes partes interesadas desempeñarán funciones clave que deben definirse y acordarse para garantizar la apropiación de las tareas y los resultados.
  - **Revisión e informes** – Las empresas deben comunicar los planes tanto interna como externamente para garantizar la gestión responsable. También deben revisar periódicamente el plan de aplicación y utilizar los resultados para mejorar continuamente.

## Objetivo de esta nota informativa

Esta nota informativa forma parte de la guía Abastecimiento responsable: Caja de Herramientas para la Carne Bovina, un enfoque de 5 elementos para el abastecimiento de carne de res, ambiental y socialmente sostenible (Figura 1) y se refiere a la primera etapa “Evaluar y Planificar la Implementación”. En ella se describen los componentes típicos -y recomendados- de un plan de aplicación creíble y con plazos definidos, y se integran las mejores prácticas ejemplos de cómo se pueden desarrollar esos componentes en el contexto del sector cárnico brasileño. La nota también describe las etapas previas al desarrollo de un plan de implementación, mostrando las herramientas disponibles a las que las empresas pueden acceder para apoyarse en este proceso, incluso para el desarrollo de sus planes de implementación.

## ¿Qué es un plan de aplicación con plazos y por qué es importante?

Un plan de ejecución con plazos (también llamado plan de acción u hoja de ruta) es un documento o serie de documentos que describen cómo una empresa cumplirá en la práctica su política de abastecimiento responsable de carne de res. Establece las acciones clave que una empresa llevará a cabo durante un período de tiempo determinado para garantizar que la carne de res de la que se abastece y/o produce cumple con los requisitos y compromisos establecidos en su política.

Contar con este plan es importante para las empresas puedan:

1. Tener claro qué debe hacer la empresa para cumplir los compromisos adquiridos.
2. Mostrar a los compradores y a otras partes interesadas que la empresa se toma en serio el suministro de carne de res sostenible y dé una indicación de cuándo lo conseguirá.

1

**Cuadro 1 - Etapas de los requisitos previos**

Para desarrollar un plan de aplicación coherente y sistemático, se aconseja a las empresas que se abastecen de carne de res y productos cárnicos que, en primer lugar:

- **Comprendan la base de suministro**
- **Desarrollen una sólida política de abastecimiento responsable**

**Comprender su base de suministro**

Para que una empresa sepa si es probable que se cumplan los compromisos de abastecimiento responsable y qué medidas deben adoptarse para mitigar y abordar posibles incumplimientos, primero debe conocer su base de suministro. Esto significa mapear la base de suministro para saber dónde se producen sus volúmenes, qué productores y proveedores intervienen (trazabilidad), y desarrollar una comprensión de alto nivel de los tipos de riesgo social y ambiental asociados a la producción de carne de res (evaluación de riesgos). La trazabilidad y la evaluación de riesgos pueden llevarse a cabo en una fase posterior, como parte de un plan de aplicación a largo plazo.

Las Notas Informativas 2a y 2b de Proforest sobre **Trazabilidad y Evaluación de Riesgos**<sup>1</sup> describen los enfoques, herramientas y metodologías típicas que pueden utilizarse para trazar la cadena de suministro y comprender los riesgos sociales y ambientales asociados a la producción de carne de res. Otra herramienta, la **Caja de herramientas para la aplicación del programa “deforestation and Conversion Free DCF (libre de deforestación y conversión)”**<sup>2</sup>, también proporciona una herramienta de autoevaluación disponible al público para las empresas que buscan entender los vacíos en sus prácticas de gestión existentes, así como el riesgo de deforestación y conversión.

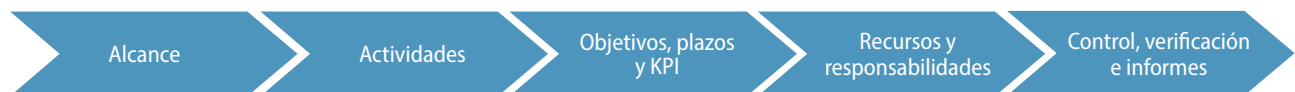
**Desarrollar una sólida política de abastecimiento responsable**

Un plan de implementación debe estar fundamentado en una política de abastecimiento responsable de carne de res y productos bovinos que establezca los compromisos de abastecimiento responsable de la empresa y capte las aspiraciones generales de la empresa y el enfoque de la producción y abastecimiento sostenibles de carne de res. Los compromisos deben abarcar todas las cuestiones clave en torno a la producción de carne de res y productos ganaderos, incluida la deforestación, la conversión de tierras y el respeto de los derechos humanos (Accountability Framework Initiative, 2020 - Iniciativa del Marco de Rendición de Cuentas)<sup>3</sup> y deben abarcar las operaciones propias de la empresa, las empresas conjuntas y todos los volúmenes de los proveedores directos e indirectos. Puede encontrar más información sobre cómo desarrollar una política de abastecimiento responsable de carne de vacuno en (Proforest, 2015)<sup>4</sup> y en (Accountability Framework Initiative, 2020)<sup>3</sup>.

**Desarrolle su plan de ejecución**

Una vez desarrolladas las políticas y llevadas a cabo las evaluaciones iniciales para comprender mejor la cadena de suministro, la empresa puede desarrollar un plan de aplicación con plazos para cumplir sus compromisos. El proceso de elaboración del plan variará de una empresa a otra y deberá adaptarse a la estructura de la empresa y al contexto operativo

Para desarrollar eficazmente un plan de aplicación para el abastecimiento responsable de productos de carne de res, una empresa debe asegurarse de que se abordan los siguientes cinco elementos clave.



Estas etapas se explican con más detalle a continuación.

## Alcance

El alcance del plan de implementación de una empresa se verá afectado por numerosos factores, incluyendo:

1. Tamaño y recursos de la empresa,
2. Volumen del producto básico y huella de la cadena de suministro,
3. Posición dentro de la cadena de suministro,
4. Ubicación de las operaciones en zonas geográficas de alto o bajo riesgo.

El plan de aplicación con un plazo determinado debe abarcar toda la cadena de suministro de carne de res de la empresa, incluyendo sus propias operaciones, las empresas conjuntas, todos los proveedores directos e indirectos y todas las áreas de abastecimiento, alineándose así con sus políticas de abastecimiento responsable.

La aplicación de los compromisos tiene más probabilidades de éxito si se toman en cuenta las políticas, procesos e iniciativas existentes en la empresa. Por lo tanto, la planificación de la implementación implica integrarlos como corresponde, así como garantizar una estructura y una capacidad interna adecuadas para la aplicación.

## Actividades

Las actividades e intervenciones que debe realizar una empresa pueden dividirse en dos tipos principales:

**1. Acciones dentro de la cadena de suministro** - relacionadas con los volúmenes de carne de res y productos de vacuno comprados y el rendimiento de los proveedores.

Las acciones pueden incluir:

- Evaluar el rendimiento de los proveedores directos y el riesgo al que exponen a la empresa (por ejemplo, ¿tiene el proveedor una política? ¿Trabajan en materia de sostenibilidad? ¿Se abastecen en zonas con alto riesgo de deforestación o de violación de los derechos humanos?)
- Desarrollar un proceso de compromiso y seguimiento de los proveedores que describa:
  - o el alcance y los asuntos que la empresa quiere abordar,
  - criterios claros que deben cumplir los proveedores,
  - apoyar a los proveedores e incentivar las mejoras mediante el desarrollo institucional,
  - compartir responsabilidades y cofinanciar actividades.
- Desarrollar procesos y mecanismos de reclamación claros para gestionar y remediar los incumplimientos sociales y ambientales.
- Desarrollar sistemas de seguimiento e información para medir los avances.

Para más información sobre las acciones para involucrar a los proveedores, véase [la Nota informativa 3 de Proforest: Involucrarse dentro y fuera de las cadenas de suministro](#)<sup>5</sup>.

**2. Acciones más allá de la cadena de suministro** – relacionadas con los lugares donde se producen los productos de carne de res y los problemas sistémicos dentro del sector.

Las acciones pueden incluir:

- Participar y/o apoyar iniciativas y proyectos que aborden cuestiones de sostenibilidad en los entornos, jurisdicciones y zonas donde la empresa se abastece de carne de res.

**Evaluar y planificar la aplicación de los compromisos de abastecimiento de carne de res**

- Participar en los debates e iniciativas del sector de la carne de res para hacer frente a los problemas sistémicos relacionados con la producción de carne de vacuno; esto implica colaborar con empresas homólogas, proveedores y otras partes interesadas.

Para más información sobre las acciones de cómo involucrar a los proveedores, véase [la Nota informativa 3 de Proforest: Involucrarse dentro y fuera de las cadenas de suministro](#)<sup>5</sup>.

El plan de implementación con plazos debe incluir acciones tanto **dentro** como **fuera de** la cadena de suministro para abordar y mitigar los impactos negativos de la producción de carne de vacuno y obtener resultados positivos. Las acciones deben priorizarse en función del nivel de riesgo identificado en las evaluaciones iniciales de la base de suministro.

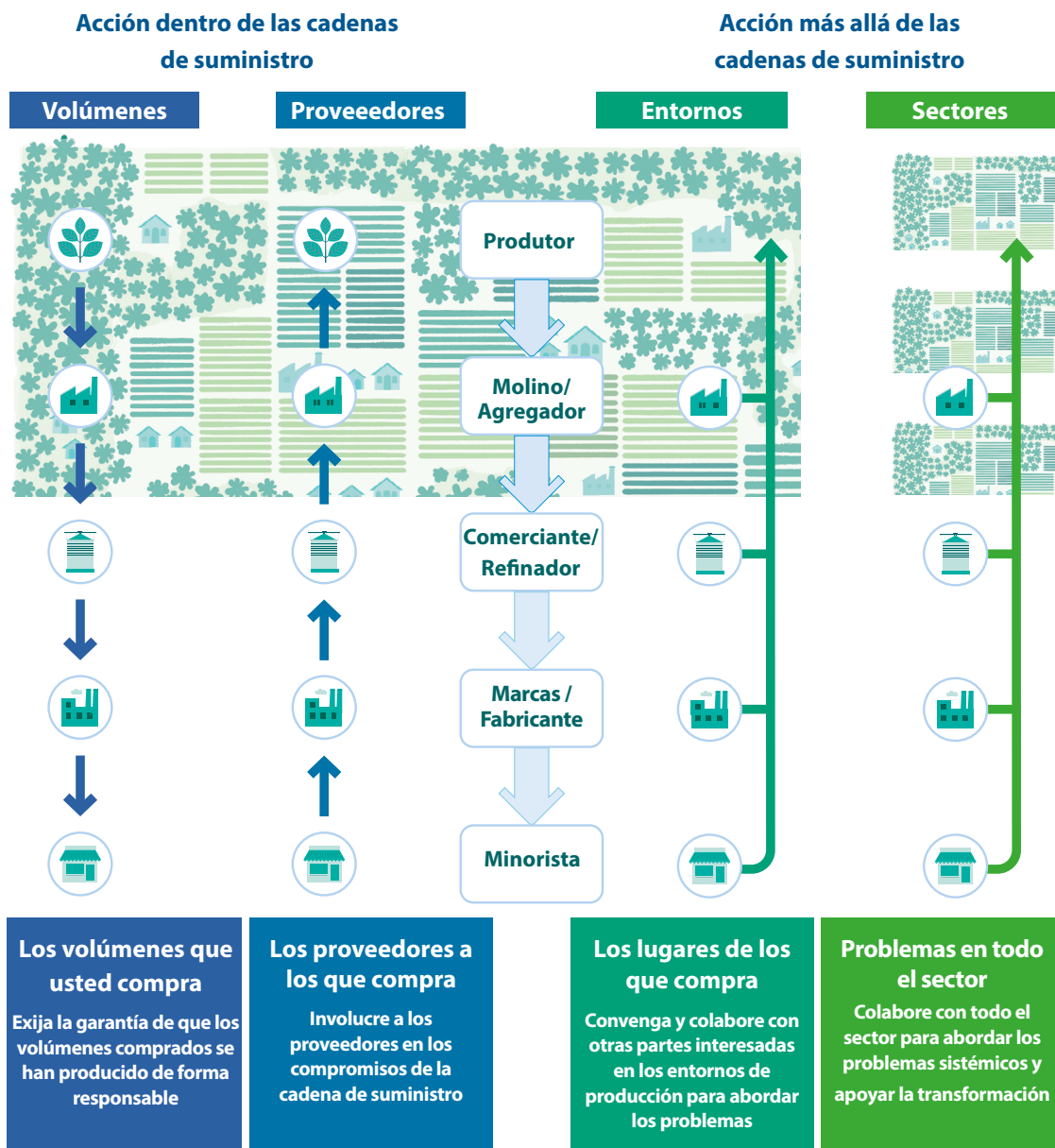


Figura 2 - Se necesitan acciones tanto dentro como fuera de la cadena de suministro para aplicar eficazmente los compromisos de abastecimiento responsable y maximizar el impacto positivo.

## Cuadro 2: Adaptación del plan de acción a su empresa

Un plan de acción debe adaptarse a cada tipo de empresa, ya que los objetivos y estrategias necesarios para una acción eficaz dependerán de la posición de la empresa dentro de la cadena de suministro.

Entre los ejemplos de diferentes empresas se encuentran:

- Mataderos
- Procesadores de carne y curtidores
- Compradores finales (es decir, minoristas, restaurantes, empresas de alimentos para mascotas y de cuero).

Las acciones necesarias para conseguir una carne de res sostenible variarán en función del tipo de empresa. Los mataderos pueden necesitar desarrollar más acciones sobre el terreno dentro de sus cadenas de suministro, asegurando que sus cantidades se producen y obtienen de forma sostenible, mientras que un fabricante indirecto o un comprador de fase posterior puede necesitar emprender más acciones más allá de sus cadenas de suministro, apoyando iniciativas en el país y sus proveedores directos para aplicar las mejores prácticas.



## Objetivos, plazos y KPI

El plan de implementación debe incluir metas claras con hitos sólidos que permitan la implementación progresiva de los objetivos. Los hitos deben ser EMARP (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos) y pueden utilizarse como estructura básica de un marco de seguimiento e información. Los hitos deben tener acciones claras o Indicadores Clave de Desempeño (KPI) asociados a ellos para medir regularmente el progreso (ver Cuadro 1).

Cuadro 1: Ejemplo de objetivos con acciones de duración determinada y KPIs asociados

Ejemplo de política de compromiso	Ejemplo de acción con límite de tiempo	Ejemplo de KPI
<p><b>Identificar el origen de todos los productos de carne de res que se adquieren</b></p> 	<p>Para 2021, el 100% de las compras directas de carne de res y de productos bovinos serán rastreables hasta el país de origen.</p> <p>Para 2022, todos los volúmenes de productos bovinos de alto riesgo serán rastreables hasta el bioma/municipio/matadero/granja.</p>	<p>% de volumen rastreable por región y/o bioma, por municipio, por matadero, por proveedor directo de ganado, por proveedor indirecto de ganado, etc.</p>
<p><b>Priorizar todos los volúmenes de carne de res obtenidos por el nivel de riesgo, lo que servirá de base para las acciones posteriores</b></p> 	<p>Todos los proveedores y volúmenes deben ser evaluados en cuanto a riesgos (sociales y ambientales) para 2021.</p> <p>Los planes de acción para los volúmenes y proveedores de alto riesgo se desarrollarán antes de junio de 2022.</p>	<p>% del total de productos bovinos comprados por nivel de riesgo</p> <p>% de proveedores evaluados por nivel de riesgo ambiental y social</p> <p>% de volumen de carne de res procedente de zonas con altos índices de deforestación</p>
<p><b>Desarrollar sistemas de control de compras</b></p> 	<p>Para 2022, el 100% de los volúmenes adquiridos directamente estarán cubiertos por un sistema de control de compras.</p>	<p>% de contratación directa con un sistema de control de compras</p>
<p><b>Seguimiento, verificación y presentación de informes</b></p> 	<p>Para 2022, se habrá implementado un sistema de seguimiento con claros indicadores clave de rendimiento.</p> <p>Elaborar el primer informe público de progreso antes de 2023.</p>	<p>Un informe de progreso auditado que se ponga a disposición del público, que podría formar parte del informe anual de sostenibilidad de la empresa</p>



## Recursos y responsabilidades

El plan de ejecución con plazos debe incluir quiénes serán los responsables de llevar a cabo las diferentes acciones en la empresa y cómo se asignarán los recursos. La asignación de responsabilidades garantizará que se rindan cuentas sobre la ejecución del plan. En algunos casos, puede valer la pena incorporar los objetivos establecidos en el plan como parte de los objetivos de rendimiento individual de los miembros pertinentes del personal, para garantizar que los asuman como propios. Deben asignarse recursos humanos y financieros suficientes para la ejecución del plan.

La aplicación de los compromisos de abastecimiento responsable implica a varios sectores de la empresa, como contratación, sostenibilidad, alta dirección, comunicaciones, ventas y los equipos de campo. En muchas empresas puede haber una importante “desconexión” entre la toma de decisiones en la sede central, que es donde generalmente se adoptan los compromisos, y las opiniones del personal del resto de la organización. Por lo tanto, la obtención de apoyo debe ser una parte fundamental del proceso. Para planificar y aplicar eficazmente una estrategia de abastecimiento responsable de carne de res, una empresa debe:

- Identificar un líder o un equipo líder que se encargue de la coordinación con los equipos involucrados, del seguimiento y de la presentación de informes de progreso.
- Garantizar la integración de los objetivos de abastecimiento responsable de productos bovinos en la estrategia de abastecimiento más amplia de la empresa, e intentar incluir incentivos internos para que sus compradores cumplan el compromiso.
- Identificar a los equipos que participarán en la implementación e involucrarlos desde el principio, solicitando su apoyo para definir los hitos y las acciones.
- Capacitar a los equipos participantes 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 sus proveedores de carne y productos ganaderos para la aplicación escalonada.

También es importante tener en cuenta cuándo una empresa necesitará un socio externo para apoyar la implementación y cuándo se espera que las acciones sean tomadas por sus proveedores.

## Control, verificación e informes

La empresa debe supervisar y revisar periódicamente (normalmente de forma 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. Los resultados deben ser retroalimentados para revisar la estrategia y actualizar el plan, ajustando los hitos y los plazos, si es necesario. Para más información, véase [la Nota informativa 5: Seguimiento, verificación y presentación de informes](#)<sup>6</sup>.

Además, los planes se elaboran a partir de la mejor información disponible en el momento. Por tanto, se espera que las empresas identifiquen activamente los vacíos y deficiencias, así como las nuevas herramientas e instrumentos para actualizar el plan.

Se recomienda que las empresas publiquen sus planes de implantación de productos de vacuno en un plazo determinado para garantizar la transparencia y comunicar sus esfuerzos al mercado. Un resumen ejecutivo suele ser la mejor manera de hacerlo. Una empresa también puede querer desarrollar una versión del plan para uso interno con más detalles sobre los recursos y las responsabilidades.

Independientemente de si el plan de aplicación con plazos está disponible públicamente o no, todas las empresas deben informar periódicamente sobre sus avances en la aplicación del plan y el cumplimiento con los compromisos de sus políticas. Esto debe incluir la presentación de informes sobre los indicadores clave de rendimiento establecidos en el plan.

## Conozca más y ayúdenos a mejorar

Puede encontrar más información en las referencias que aparecen a continuación y en [www.beef toolkit.net](http://www.beef toolkit.net)

### Referencias

- 1 Caja de herramientas para la carne de res, nota informativa 2: Comprender la cadena de suministro de la carne de res: Trazabilidad de la carne de res y transparencia de la cadena de suministro. Enlace: <https://www.beef toolkit.net/elemento-2-entienda-los-riesgos-de-la-cadena-de-suministro>
- 2 Eliminar la deforestación y la conversión de las cadenas de suministro (2021) Sitio web: <https://www.worldwildlife.org/pages/taking-deforestation-and-conversion-out-of-supply-chains>
- 3 Iniciativa del Marco de Rendición de Cuentas (2020) Sitio web: <https://accountability-framework.org/>
- 4 Abastecimiento responsable: Una guía práctica (Proforest, 2015) Enlace: <https://www.proforest.net/resources/publications/responsible-sourcing-a-practical-guide-13537/>
- 5 Caja de herramientas para la carne de res, nota informativa 3: Comprometerse dentro y fuera de las cadenas de suministro. Enlace: <https://www.beef toolkit.net/element-3>
- 6 Caja de herramientas para la carne de vacuno, nota informativa 5: Controlar, verificar e informar. Enlace: <https://www.beef toolkit.net/element-5-monitoring-verifying-reporting>

### Créditos de las fotos

Todas (C) Proforest



GOOD  
GROWTH  
PARTNERSHIP



proforest



Norad

