
Compromiso dentro y fuera de la cadena de suministro para la implementación de los compromisos de abastecimiento responsable de la carne de res

Caja de herramientas para la carne de res Nota informativa 03



Versión 1.1



La Caja de Herramientas para la carne de res 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 Mundial para el Medio Ambiente del Fondo Mundial de la Naturaleza. También agradecemos la cofinanciación de la Agencia Noruega de Cooperación al Desarrollo a través de CDP, así como la contribución financiera de la Corporación McDonald's.



GOOD
GROWTH
PARTNERSHIP



proforest



Norad

Enfoque de 5 elementos

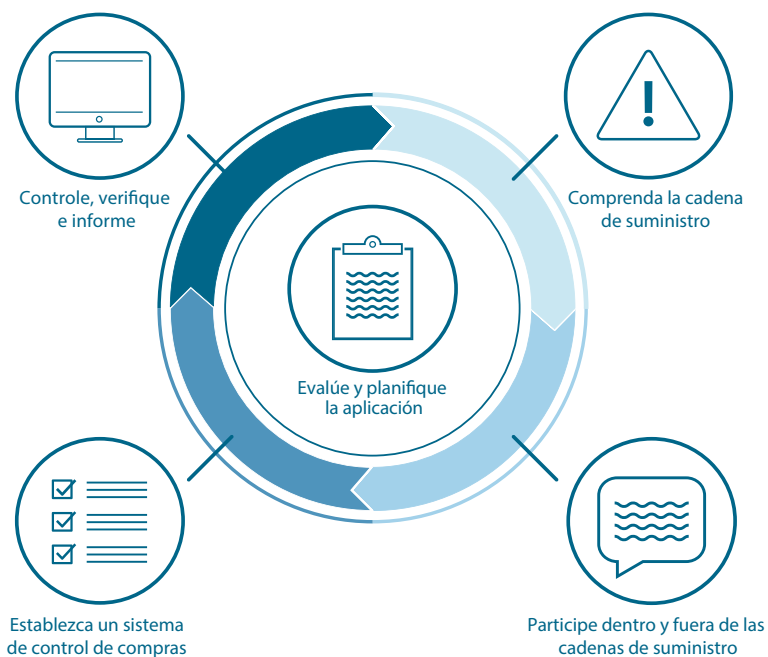


Figura 1 - Un enfoque de 5 elementos para el abastecimiento de carne de res, ambiental y socialmente sostenible.

Puntos clave

- Para abordar el riesgo y mitigar los impactos negativos de la producción de carne de res, las empresas deben tomar medidas dentro y fuera de sus cadenas de suministro.
- La acción dentro de la cadena de suministro se refiere a los volúmenes adquiridos directamente por una empresa, así como a la actuación de sus proveedores.
- Los compradores pueden utilizar su influencia para fomentar las buenas prácticas en toda la base de suministro. Esto puede lograrse mediante un programa eficaz de compromiso con los proveedores.
- Las acciones que van más allá de la cadena de suministro se refieren a las acciones que se pueden llevar a cabo en las fases previas, a nivel del entorno o jurisdiccional, así como las que se pueden llevar a cabo a nivel sectorial para abordar los problemas sistémicos e impulsar un cambio transformacional a largo plazo.
- Reconociendo que muchos de los problemas centrales del abastecimiento responsable de carne de res no están bajo el control de un solo actor en la cadena de suministro, los compradores se están comprometiendo cada vez más con programas a nivel del entorno o jurisdiccional, así como con iniciativas a nivel sectorial.

Objetivo de esta nota informativa

Esta nota informativa forma parte de la guía “Abastecimiento responsable: Una Caja de herramientas para la carne de res”. Está relacionada con el **elemento 3: Comprométase dentro y fuera de las cadenas de suministro** del enfoque de 5 elementos para el abastecimiento responsable de carne de res y otros productos ganaderos (**Figura 1**).

El objetivo principal de esta nota informativa es proporcionar a los compradores de carne de res y otros productos ganaderos, una comprensión de cómo los impactos negativos asociados a la producción de carne de res pueden ser abordados a través de un enfoque integral para comprometer a sus proveedores, así como a través de la participación y la inversión en programas del entorno/jurisdiccionales e iniciativas sectoriales. Los enfoques dependerán de la posición de la empresa en la cadena de suministro, así como de otras variables como la geografía y el rendimiento de los proveedores existentes. Esta nota informativa comparte algunas de las herramientas y procesos disponibles en Brasil, el mayor exportador mundial de carne de res, aunque el marco general puede adaptarse a otros países.

01 La colaboración dentro de la cadena de suministro

¿Por qué involucrar a los proveedores?

Un marco para planificar su compromiso.

Según el Principio 6 del Marco de Rendición Básico de Cuentas, las empresas deben gestionar toda su cadena de suministro para cumplir proactivamente los compromisos, identificar los incumplimientos y resolver cualquier problema de forma rápida y eficaz. En términos prácticos, el compromiso se realiza a través de un conjunto de mecanismos o intervenciones que contribuyen a impulsar el cambio hacia una producción responsable y a cumplir los acuerdos de abastecimiento responsable de la empresa. Los mecanismos que las empresas utilizan para comprometerse con sus proveedores variarán en función de:

- la posición de la empresa en la cadena de suministro (más cerca o más lejos de la producción),
- el comportamiento social y medioambiental de los proveedores,
- la influencia de la empresa sobre sus proveedores, y
- las iniciativas existentes que las empresas pueden aprovechar dentro de su base de suministro.

No existe un sistema predefinido para la participación de los proveedores, sino un marco de buenas prácticas, algunas de las cuales se mencionan en el cuadro a continuación y se detallan en las secciones siguientes:

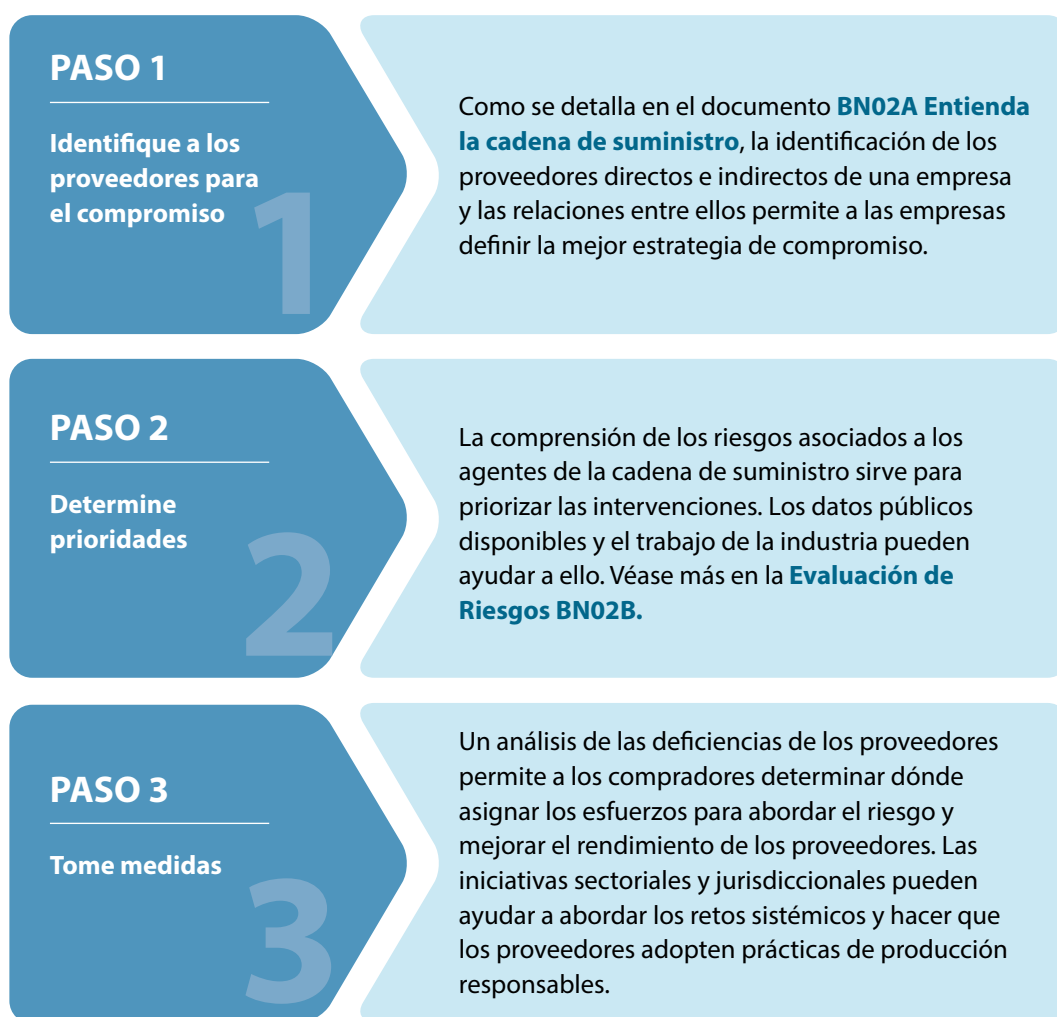


Figura 2: Pasos para la participación de los proveedores

Paso 1: Identificar a los proveedores para el compromiso

Estructura de la cadena de suministro de ganado vacuno

La cadena de suministro de carne y productos bovinos suele estar compuesta por un complejo conjunto de actores que intervienen en las diferentes etapas de la producción y el procesamiento del ganado antes de que los productos lleguen al comprador final. Los compradores finales son tan diversos como los minoristas, los restaurantes, las empresas de alimentos para mascotas y las industrias del cuero. Véase **BN02A Entienda la cadena de suministro de la carne de res**.

En 2020, había más de 400.000 explotaciones ganaderas en toda la Amazonia brasileña, desde pequeños propietarios hasta grandes productores. Sin embargo, sólo 154 mataderos operan en la región y procesan toda la carne de res y los subproductos de las granjas.¹ Por lo tanto, los mataderos han sido elegidos a menudo como un punto de entrada estratégico para que las empresas, el gobierno y las ONG se comprometan y promuevan el cambio en toda la base de suministro de carne de res, como se muestra en la **figura 3**.

La base de suministro de productos bovinos puede resumirse en tres tipos de proveedores de la industria:

- A) Ganaderos**
- B) Mataderos**
- C) Transformadores y minoristas**
(que compran directamente o indirectamente a los mataderos).

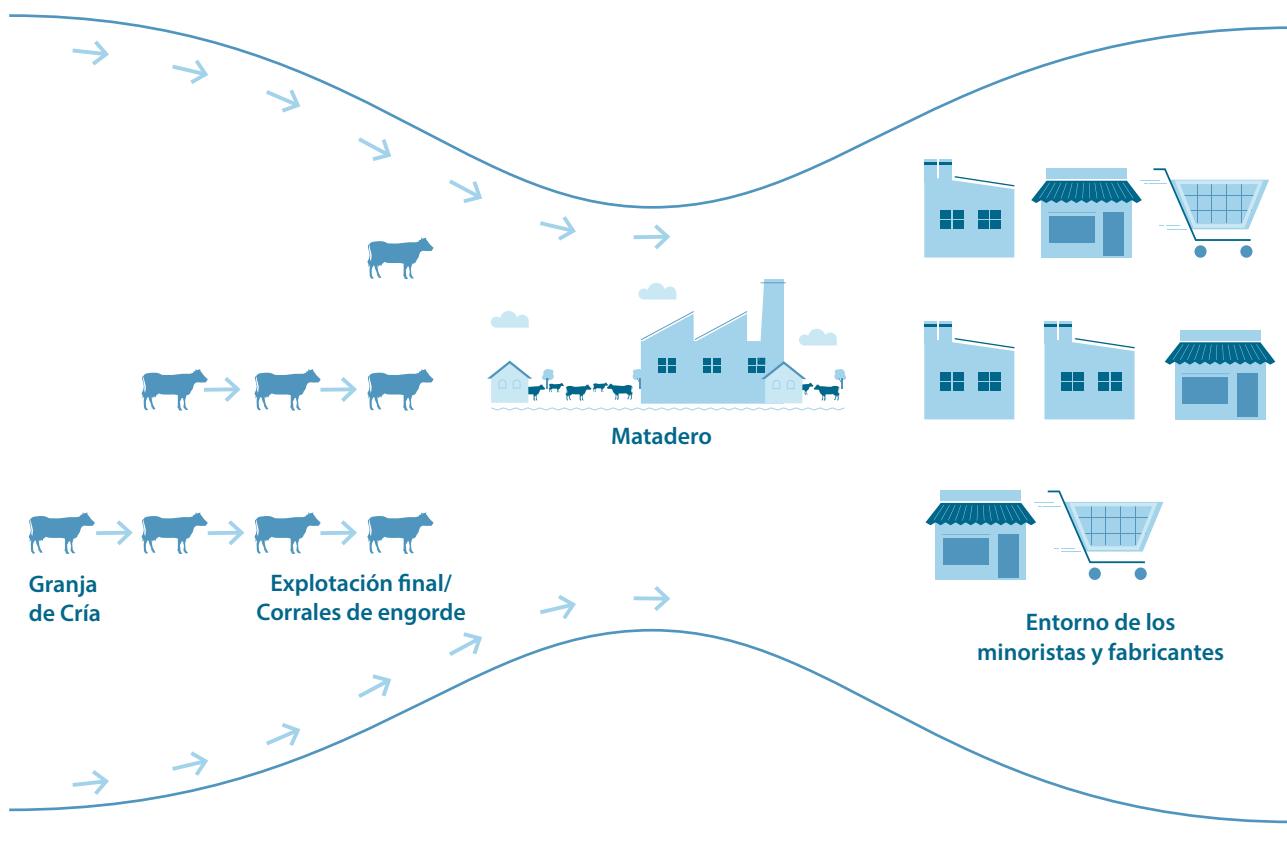


Figura 3: Cadena típica de suministro de carne de vacuno y productos bovinos desde las explotaciones ganaderas, pasando por los mataderos, hasta las empresas de fases posteriores (minoristas y fabricantes).

Compromiso con los mataderos

Aunque comprometerse directamente con los mataderos puede parecer sencillo, para las empresas que compran productos de carne de res a los fabricantes, curtiembres o procesadores, no existe una relación directa ni una influencia con los mataderos. Por lo tanto, las empresas de la cadena de suministro pueden traducir y transmitir mejor sus requisitos de abastecimiento responsable a los niveles superiores de la cadena de suministro, comprometiéndose con sus proveedores de nivel 1, donde tienen influencia. El compromiso de los proveedores de nivel 1 debe centrarse en aclarar lo que esos proveedores de nivel 1 deben esperar de los mataderos y fomentar el apoyo al compromiso con los ganaderos.

Para los minoristas, una estrategia inicial puede consistir en centrarse en productos de carne de res con cadenas de suministro más cortas (por ejemplo, productos que requieren menos procesamiento y, por tanto, tienen menos pasos entre la ganadería y el producto final), lo que permite establecer vínculos más directos con el nivel de producción. Los minoristas también tienden a centrarse en los productos de su propia marca, lo que puede darle más influencia y control a la hora de aplicar el cambio en la cadena de suministro.

Alternativamente, las empresas de la cadena de suministro pueden colaborar en iniciativas sectoriales para lograr lo siguiente:

- i)** unificar las demandas de todos los compradores;
- ii)** agregar múltiples esfuerzos individuales; y
- iii)** comunicar un mensaje más fuerte a los mataderos.

Compromiso con los ganaderos

Conseguir una visibilidad total en el nivel de producción es uno de los mayores retos a los que se enfrentan las empresas en Brasil. Sin embargo, los mataderos que compran directamente a los ranchos ganaderos pueden influir directamente en las prácticas de esas explotaciones cercanas y comprometerse a mejorar las prácticas de sus proveedores.

Los mataderos que se abastecen de los centros de engorde pueden trabajar con ellos para obtener una mejor participación de los ganaderos de zonas específicas de donde se abastecen dichos centros. Estos centros de engorde (o granjas de engorde) pueden tener relaciones más estrechas con los intermediarios y podrían ayudar a facilitar el intercambio de información, así como la aplicación de prácticas mejoradas.



Paso 2: Determine las prioridades

Una vez que haya entendido a qué nivel debe comprometerse, la empresa (ya sea un minorista, un fabricante o un matadero) debe decidir a qué proveedores y áreas de producción se dará prioridad para el compromiso. Esto puede hacerse de la siguiente manera:

- Determinar el nivel y la naturaleza del riesgo en la cadena de suministro mediante un análisis geoespacial y una evaluación de riesgos,
- Dirigirse a los proveedores de gran volumen donde el apalancamiento es mayor,
- Dirigirse a los proveedores en los que la gravedad de los impactos sobre los derechos humanos es mayor,
- Dirigirse a las zonas en las que ya existen iniciativas en curso.

Análisis geoespacial y evaluación de riesgos

Este método consiste en llevar a cabo una evaluación exhaustiva del riesgo en toda la base de suministro para clasificar a los proveedores según el riesgo de deforestación y de violación de los derechos humanos. Las empresas pueden trabajar con sus proveedores inmediatos para mapear sus cadenas de suministro e identificar qué fuentes tienen mayor prioridad que otras.

Lo ideal es que la evaluación de riesgos se realice a nivel de las explotaciones o, cuando no se disponga de ella, en los mataderos y procesadores de carne. Cuando la evaluación a nivel de granja no sea posible, el análisis puede realizarse: (i) por ubicación a nivel subnacional (estado y municipio) y (ii) a nivel local, basándose en la ubicación de un matadero específico y el área de abastecimiento directo proyectada.

Las empresas pueden cotejar la ubicación de la granja o la ubicación del matadero con los datos de las regiones de expansión de la ganadería y la información pública disponible a través de plataformas de seguimiento por satélite, bases de datos gubernamentales e informes de ONG. En la tabla 1 se enumeran algunos ejemplos.

Información disponible al público	Fuente de datos
Riesgos de deforestación y conversión de la vegetación natural	TerraClass ² , MapBiomass ³
Datos sobre deforestación e incendios en regiones ganaderas	NPE - PRODES Amazonia/ PRODES Cerrado - DETER ⁴
Lista de granjas con embargos ambientales	IBAMA ⁵
Superposición con tierras indígenas	FUNAI ⁶
Superposición con Áreas Protegidas como Unidades de Conservación	ICMBio ⁷
Cumplimiento de leyes y reglamentos como el Código Forestal brasileño	SICAR ⁸
Datos oficiales sobre trabajo forzoso	Ministerio de Economía Lista Sucia de Trabajo Esclavo ⁹
Conflictos de derechos sobre la tierra	Comissão Pastoral da Terra ¹⁰ - CPT
Trabajo forzoso y trabajo infantil	Índice de Vulnerabilidad InPACTO ¹¹

Nota: El Índice I de Vulnerabilidad InPACTO está abierto al público en general a nivel estatal. Los miembros tienen acceso al Índice de Vulnerabilidad a nivel municipal.

Este análisis permite a las empresas identificar violaciones específicas de los derechos humanos o incidentes de deforestación/conversión del hábitat natural, y qué proveedores están potencialmente implicados. Esto proporciona una mayor transparencia para que una empresa de fase posterior pueda dirigir sus compromisos e intervenciones utilizando estas fuentes.

Volúmenes comprados

Para cumplir los compromisos de alcanzar un porcentaje específico de materia prima conforme, las empresas pueden dirigirse a sus proveedores de mayor volumen, donde el apalancamiento de compra es mayor. Sin embargo, una excepción importante es la relativa a los derechos humanos, donde la priorización -y por tanto la intervención- debe basarse en la gravedad del impacto sobre las personas, y no en los volúmenes, como se prescribe en los Principios Rectores de los Derechos Humanos de la ONU.



Paso 3: Tomar medidas

3.1 Planificar las intervenciones: Comprender las prácticas actuales y las deficiencias

Los compradores de carne de res y otros productos ganaderos pueden empezar por examinar las políticas y los procedimientos de su proveedor directo de productos/materias primas para identificar las falencias y determinar las áreas de compromiso y mejora. Los procesadores y minoristas que compran directamente a los mataderos pueden realizar visitas a las instalaciones o encargar auditorías a terceros. Estas empresas pueden tener en cuenta los siguientes indicadores al analizar las políticas de sus proveedores directos.

Cuadro 1 - Indicadores para evaluar los programas de compromiso de los proveedores

1

Nivel de compromiso	Tema	Indicador
Todos los niveles	Compromisos normativos	Los compromisos de abastecimiento responsable del proveedor son coherentes con los requisitos de la empresa y se aplican a toda su base de suministro (o existe la voluntad de adoptar procedimientos sostenibles).
	Trazabilidad de la cadena de suministro	Los compromisos y progresos del proveedor en materia de trazabilidad son coherentes con los requisitos de la empresa y están dispuestos a compartir información adecuada sobre la base de producción (por ejemplo, la ubicación del matadero o los orígenes del abastecimiento).
	Plan de acción con plazos de ejecución	El proveedor dispone de un plan de acción sólido para aplicar sus compromisos en materia de política social y ambiental, en un plazo aceptable.
	Informes de progreso	El proveedor informa periódica y públicamente sobre los avances en la aplicación de sus compromisos normativos
	Criterios sociales	Las empresas deben exigir a los proveedores que informen sobre su actuación en materia de derechos humanos, abarcando los siguientes aspectos: derechos laborales (incluidos el trabajo infantil, el trabajo forzoso, la libertad de asociación y la negociación colectiva, la discriminación, los salarios, las horas de trabajo, la salud y la seguridad en el trabajo); derechos sobre la tierra; y derecho al agua. Los minoristas y los fabricantes deben evaluar las políticas y los compromisos de los proveedores en materia de derechos humanos, así como sus propios mecanismos de compromiso para aplicarlos. Para más información, consulte la publicación de los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos .
Empresas de procesamiento y minoristas que evalúan los mataderos	Cuadros de mando	Los cuadros de mando de los proveedores son una forma de que las empresas evalúen el rendimiento de sus proveedores con respecto a los requisitos de la política. Proporcionan una base para el intercambio de información y el debate entre compradores y proveedores.
	Proceso de reclamación	Para complementar otras actividades, el proveedor también pone en marcha un proceso de reclamación para toda su base de suministro que incluye la divulgación pública de las reclamaciones registradas y las medidas adoptadas.
Mataderos que evalúan las explotaciones ganaderas	Cuestionarios de autoevaluación	El proveedor evalúa su rendimiento y sus progresos con respecto a sus propios compromisos.
	Auditorías de las instalaciones	El matadero realiza visitas a las instalaciones para evaluar las prácticas actuales de sus proveedores en relación con los requisitos normativos.

El resultado para las empresas de la cadena de suministro debería ser una comprensión común de las prácticas actuales y de las diferencias entre estas prácticas y los requisitos de las políticas de abastecimiento responsable.

Autoinformes y cuestionarios

Las herramientas de autoevaluación y los cuestionarios suelen ser facilitados por las empresas de la cadena de suministro (minoristas y fabricantes) para recabar información de sus proveedores (normalmente mataderos y procesadores de carne) con el fin de conocer las falencias de los proveedores y los avances hacia objetivos específicos. Las autoevaluaciones pueden ayudar a construir una imagen completa de la cadena de suministro ascendente. La herramienta puede estructurarse de forma que ofrezca orientación a los proveedores sobre los procesos y pasos necesarios para cumplir con la normativa.

Evaluaciones in situ y visitas a las granjas

Se pueden realizar visitas a las instalaciones para investigar y verificar los problemas específicos identificados en el proceso anterior de evaluación del proveedor. Ayudará a informar a los compradores sobre los pasos necesarios para abordar las quejas verificadas, lo que puede incluir la colaboración con el proveedor para desarrollar un plan de acción con un plazo determinado para abordar los problemas. Las visitas a las instalaciones pueden priorizarse de manera remota mediante el análisis y el seguimiento geoespacial.

3.2 Apoyar el cambio

No existe una forma estándar de apoyar el cambio, ya que depende de la naturaleza y el alcance de los problemas identificados; del tipo y el tamaño del proveedor y de los recursos de que disponga para ellos; de la influencia que pueda ejercer el actor de la cadena de suministro; de la presencia o ausencia de posibles apoyos e incentivos; así como de las circunstancias locales. En la tabla 2 se mencionan algunas de las buenas prácticas disponibles para el compromiso de los proveedores.

Cuadro 2

2



La **Guía de Indicadores para la Ganadería Sostenible (GIPS)**

es una herramienta de acción voluntaria y autoevaluación que utiliza un enfoque gradual para la mejora continua del rendimiento de la sostenibilidad del sector. La Guía de Indicadores proporciona información y orientación sobre la ganadería sostenible.



Agrottools desarrolló herramientas de análisis geoespacial para identificar el cumplimiento socioambiental, basándose en las áreas deforestadas, las tierras indígenas, las áreas embargadas y las unidades de conservación, entre otros indicadores.

Nivel de compromiso	Buenas prácticas	Ejemplos
Todos los niveles	Sensibilización y formación	Talleres, materiales y/o seminarios web para explicar a los proveedores la importancia de las expectativas de abastecimiento responsable, combinados con formación sobre cómo mejorar las prácticas.
	Enfoques sectoriales, paisajísticos o jurisdiccionales en Brasil	Para aumentar la escala y el impacto, los enfoques sectoriales centrados en un compromiso más amplio de los proveedores en un sector específico pueden ser una forma eficaz de hacer que los proveedores avancen hacia la producción responsable. Esto puede incluir la realización de programas de divulgación entre los agricultores, la creación de capacidades y la mejora continua. Otro enfoque para aumentar el alcance es abordar los problemas o riesgos a nivel de entorno o de jurisdicción, centrándose en los problemas comunes de una zona geográfica específica (por ejemplo, la región del Amazonas o el Cerrado brasileño).
	Colaboración	Apoyar o unirse a esfuerzos colectivos como la Coalición Forestal Positiva del Foro de Bienes de Consumo (CGF) y la CFA (Colaboración para los Bosques y la Agricultura), en la que los compradores de productos cárnicos trabajan para impulsar un cambio transformacional en estos panoramas claves del sector. Esto no sólo permite a las empresas compartir los costos, sino que también ayuda a crear una comprensión compartida de los problemas que deben abordarse.
Las empresas de transformación y minoristas que contratan mataderos	Incentivos comerciales	Mejorar las condiciones de pago, aumentar los volúmenes y establecer contratos a largo plazo.
	Sanciones comerciales	Reducir los volúmenes (progresiva y eventualmente hasta llegar a cero) y eliminar a los mataderos de la lista de proveedores preferidos.
	Apoyo a las políticas de sostenibilidad y al sistema de trazabilidad	Los minoristas y los fabricantes posteriores tienen un gran interés en colaborar en la elaboración de las políticas de sostenibilidad de los mataderos para alinearlas con las suyas y apoyar la adopción de la tecnología de trazabilidad a nivel de granjas. Esto puede hacerse directamente a través del equipo de sostenibilidad o mediante una consultoría especializada.
	Establecimiento de sistemas de control de compras	Establecer procedimientos o sistemas para cotejar las compras de carne de res y subproductos ganaderos con un conjunto de criterios legales, ambientales y sociales, que desencadenen acciones específicas por parte del comprador para apoyar a los proveedores a mejorar. Para mayor información, véase la Nota informativa 4: Establezca un Sistema de Control de Compras . ¹²
	Auditorías de las instalaciones	Realizar visitas a las instalaciones para evaluar las prácticas actuales de los proveedores en relación con los requisitos de la normativa.
	Reconocimiento externo	Comunicar públicamente los buenos resultados de los proveedores puede fomentar el deseo de la organización para invertir en sostenibilidad y mejora continuamente.

Nivel de compromiso	Buenas prácticas	Ejemplos
Mataderos que contratan a las ganaderías	Incentivos comerciales	Incentivos de pago basados en la calidad, el rendimiento y/o criterios de sostenibilidad más amplios.
	Sanciones comerciales	Reducción de los volúmenes (progresiva y eventualmente hasta llegar a cero) y eliminación de las explotaciones de una lista de proveedores preferentes.
	Animar a los ganaderos a sumarse a los programas de mejora continua	La incorporación de los ganaderos en estos programas permite un proceso de mejora gradual y continua de las condiciones ambientales, sociales y económicas de sus tierras.
	Trabajar por el cumplimiento de la ley	Apoyar el cumplimiento de los ganaderos con el Código Forestal brasileño. Desde el 1 de enero de 2019, todas las propiedades de Brasil deben estar inscritas en el Registro Ambiental Rural (CAR), de lo contrario son ilegales. Los compradores de carne y productos ganaderos deben solicitar la información del estado del CAR (si está activo, pendiente, suspendido o cancelado), y también se debe pedir a las propiedades con responsabilidades pendientes que se comprometan con el Programa de Regularización Ambiental (PRA).
	No a la deforestación ni a la conversión del hábitat	Utilizar sistemas de monitoreo basados en el PRODES Amazonia ¹³ y el PRODES Cerrado ¹⁴ ; el Sistema de Detección de Deforestación - DETER ¹⁵ y la Herramienta de Evaluación de Polígonos de Deforestación del Cerrado (Cerrado DPAT ¹⁶), que recopila las alertas de deforestación detectadas por el PRODES-Cerrado y el DETER-Cerrado.
	Apoyar las directrices y los protocolos de producción	Carne con Carbono Neutral y Carne con Bajo Carbono son iniciativas de la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (Embrapa) para la certificación de carne producida en sistemas que neutralizan o reducen las emisiones de metano de los animales. GIPS es una herramienta de autoevaluación que también proporciona información y orientación sobre la ganadería sostenible.

En la práctica, estos métodos para cumplir los compromisos de abastecimiento responsable están interrelacionados y son complementarios, y las empresas deben determinar cómo combinarlos para lograr el mayor impacto positivo.

Las empresas de transformación y los minoristas que contraten a mataderos tendrán que determinar hasta qué punto se comprometen con estas actividades, en función de la evaluación de los programas existentes de sus proveedores que se indica en el paso 2. Si el proveedor ya dispone de un programa adecuado, la empresa puede limitarse a supervisar la eficacia de las acciones emprendidas y a prestar apoyo cuando sea necesario, mientras que en el caso de los proveedores de menor rendimiento puede ayudar a organizar y llevar a cabo estas actividades. Los minoristas pueden empezar apoyando a sus proveedores directos para que desarrollen o mejoren sus planes de compromiso con los proveedores del nivel anterior, para garantizar que estas actividades se lleven a cabo a nivel de producción. Los siguientes ejemplos ilustran cómo los minoristas y los transformadores están involucrando a sus proveedores.

MARS

El programa de Proveedores de Próxima Generación de Mars es un enfoque mejorado que se centra en comprometer y apoyar mejor a los proveedores de primer nivel para que tengan un impacto, haciendo lo siguiente:

- Alinear a todos los proveedores con las expectativas sociales, ambientales y éticas de Mars a través del Código de Conducta para Proveedores.
- Evaluar el rendimiento en materia de sostenibilidad y los resultados de las auditorías de cumplimiento social de los proveedores prioritarios mediante la plataforma en línea EcoVadis
- Apoyar a los proveedores para que mejoren su rendimiento mediante un nuevo modelo de colaboración a largo plazo centrado en impulsar el cambio sistémico y el compromiso de los trabajadores.

En el Plan de Acción de Abastecimiento y Deforestación de la Carne de res de Mars, los proveedores de nivel 1 y 2 (mataderos) se comprometen a través de un modelo de colaboración para conseguir una base de suministro libre de deforestación y conversión, y que cumpla con el Código Forestal de Brasil.



GPA participa en iniciativas y programas destinados a evaluar a los proveedores en cuanto a la mejora social y ambiental continua. Dado que aún quedan retos por superar en la trazabilidad de los volúmenes de los proveedores indirectos de ganado, GPA se ha asociado con una ONG, la Federación Nacional de Fauna Silvestre, para utilizar la herramienta Visipecc. Esto complementa el trabajo de trazabilidad existente para iniciar un proceso de análisis de riesgos que permita priorizar las explotaciones indirectas para su seguimiento.

El GPA reconoce la necesidad de solucionar los retos y las oportunidades derivados de la evolución estructural de la cadena de suministro, incluidos los avances normativos y tecnológicos. Para ello, el GPA participa en grupos multisectoriales, como el GTPS, el GTFI, la Coalizao Brasil Clima y Florestas e Agricultura, para contribuir a la producción ganadera sostenible. El GPA también ha codesarrollado varias herramientas y utiliza una plataforma desarrollada por Imaflora llamada Beef on Track Project (Proyecto Carne de res por buen camino).

Los mataderos que contraten con los ganaderos pueden utilizar los siguientes pasos para tomar medidas concretas con los proveedores priorizados:

- **Planificación de la acción:** Desarrollar un plan de acción con un plazo determinado para abordar los riesgos y las deficiencias identificadas en las prácticas actuales de los ganaderos. Esto puede ser dirigido por el propio proveedor, por la empresa que aplica los compromisos de abastecimiento responsable o por una segunda parte contratada por la empresa o como parte de una iniciativa más amplia ya existente.
- **Apoyar la aplicación del plan de acción:** Hacer que los ganaderos comprendan lo que se necesita para lograr el cumplimiento mediante actividades como eventos y talleres de formación. Esto puede hacerse para cada productor o para muchos productores al mismo tiempo en colaboración con otras empresas, asociaciones de productores y/o ONG locales.
- **Proporcionar apoyo e incentivos:** Posiblemente el paso más crucial para lograr un cambio real con los proveedores, especialmente con los productores, sea garantizar un apoyo práctico adecuado y que haya beneficios claros para el ganadero. Esto es especialmente importante en los sectores en los que faltan incentivos monetarios para que los productores apliquen criterios de sostenibilidad. Sin embargo, estos incentivos para el cumplimiento no tienen que ser necesariamente monetarios (por ejemplo, el pago de primas), y pueden incluir el apoyo a la mejora de la gestión de los pastos, el aumento de los rendimientos o la mejora de la calidad de la carne y el cuero, todo lo cual puede mejorar el rendimiento económico de los ganaderos, al tiempo que se solicitan salvaguardias ambientales y sociales para recibir este tipo de apoyo. Los incentivos también pueden incluir el apoyo para lograr la certificación, el acceso a préstamos, la reducción de los costos financieros, los insumos agrícolas y los talleres de capacitación y formación.
- **Las empresas también deben asegurarse de que los beneficios y resultados de la mejora de las prácticas se comunican a sus proveedores y a toda su cadena de suministro.**

Los siguientes ejemplos ilustran cómo los mataderos están comprometiendo a sus proveedores.



Programa de Regularización de Proveedores (Programa Club Marfrig): apoyo técnico ofrecido a los proveedores para obtener la licencia ambiental y la inscripción en el Sistema Nacional de Registro Rural. Para recibir orientación sobre las inconsistencias encontradas en el análisis socioambiental de sus propiedades, los ganaderos pueden solicitar el apoyo de los técnicos de Marfrig.

Programas de carne sostenible: Marfrig promueve una serie de iniciativas destinadas a difundir las buenas prácticas de ganadería sostenible en las propiedades rurales, en consonancia con las disposiciones del Código Forestal brasileño.



JBS lleva a cabo campañas de compromiso con agricultores y entidades para que se adhieran a su **Plataforma Verde JBS**. La Plataforma utiliza la tecnología blockchain (cadena de bloques) para combinar la información de los proveedores con los datos de tráfico de animales, proporcionando confidencialidad y transparencia en las evaluaciones de abastecimiento responsable. El trabajo se audita y sus resultados se recogen en el Informe Anual y de Sostenibilidad de la Compañía.

Además, la empresa ofrece asesoramiento agrícola, ambiental y jurídico para ayudar a los productores a regularizar o mejorar la gestión de sus propiedades.

02 La colaboración más allá de la cadena de suministro

Muchas de las cuestiones centrales de los compromisos de abastecimiento responsable de carne de res no están bajo el control de un solo actor de la cadena de suministro. Por lo tanto, para abordar estas cuestiones es necesario actuar más allá de la propia cadena de suministro de la empresa, y cada vez se reconoce más que esto puede hacerse a través de uno o más de los siguientes enfoques:

- Enfoques territoriales o jurisdiccionales: colaboración entre las partes interesadas para abordar los problemas en una zona geográfica o administrativa de producción específica.
- Iniciativas multilaterales y enfoques sectoriales: colaboración de las empresas y las partes interesadas en todos los sectores para abordar los problemas sistémicos y fomentar un cambio transformador a largo plazo.

Las empresas pueden elegir el mejor enfoque y el nivel de compromiso necesario, basándose en una estrategia global de aprovisionamiento responsable que ha sido informada por una clara comprensión de los riesgos y problemas dentro de la cadena de suministro. Trabajando en colaboración de esta manera, las empresas pueden ayudar a aumentar los impactos positivos a largo plazo y a cumplir con mayor eficacia sus compromisos en la cadena de suministro.

Enfoques territoriales o jurisdiccionales

La necesidad de alinear las intervenciones y colaborar activamente en los lugares donde se producen productos básicos, ha llevado a centrarse cada vez más en las iniciativas territoriales o jurisdiccionales. Aunque no existe una definición formal de este enfoque, este implica, en términos generales, la colaboración entre empresas, gobiernos nacionales y locales, la sociedad civil y la población local para abordar los problemas de una zona geográfica o administrativa concreta.

Algunos beneficios de las iniciativas territoriales/jurisdiccionales:

- Elevar el nivel de producción y reducir la brecha entre los proveedores de alto y bajo rendimiento (por ejemplo, operaciones certificadas y no certificadas), haciendo menos costoso mejorar las prácticas de los productores de bajo rendimiento.
- Reforzar los marcos jurídicos y mejorar la gobernanza, facilitando así el cumplimiento de las normas por parte de los gobiernos y las empresas.
- Proporcionar una plataforma para poner en común los recursos y combinar los incentivos de la cadena de suministro de las empresas y del gobierno (por ejemplo, el acceso a la financiación y el asesoramiento técnico) para apoyar mejor a los productores y ampliar el alcance.
- Incluir más eficazmente a los pequeños productores combinando los programas de apoyo y la supervisión.
- Los compradores de productos cárnicos y bovinos pueden colaborar en las visitas de compromiso o en el intercambio de información precompetitiva sobre los niveles de rendimiento de la sostenibilidad en un determinado territorio/jurisdicción, lo que les permite compartir los costos y construir una comprensión compartida de los problemas que deben abordarse en cada territorio/jurisdicción.

- Ampliar la productividad sostenible mediante la integración del ganado, la gestión y la intensificación de los pastos. El objetivo es compartir las mejores prácticas y reducir los costos de transacción para impulsar una mayor aceptación en toda la región.
- La identificación de áreas de la oferta ganadera, permitirá a los mataderos implementar acciones conjuntas y precompetitivas con los productores, superando eventualmente la competitividad comercial.

Para más información, consulte el **Infonote 3¹⁷ de Proforest “Compromiso con las iniciativas de entorno - Guía práctica para las empresas de la cadena de suministro”**.

Cómo participar en un programa de paisaje

Proforest ha elaborado una nota orientativa titulada “Engaging with landscape initiatives - A practical guide for supply chain companies” (Participación en iniciativas paisajísticas: guía práctica para la cadena de suministro de las empresas), en la que se describen 10 pasos para que las empresas puedan participar en un programa de paisaje. La Alianza por los Bosques Tropicales (TFA), WWF y Proforest también han elaborado una Guía Práctica para Empresas (PCI) que recoge ejemplos reales de cómo las empresas pueden actuar en los paisajes.

El nivel y el tipo de participación de una empresa en una iniciativa paisajística/jurisdiccional depende de múltiples factores, entre ellos su posición en la cadena de suministro. Las empresas directamente vinculadas a la producción están bien situadas para desempeñar un papel de liderazgo en estas iniciativas, utilizando su infraestructura y experiencia para acelerar el progreso. Las empresas de transformación pueden apoyar financieramente y utilizar su influencia para conectar las acciones sobre el terreno con los mercados de los usuarios finales.

Los ejemplos que se presentan a continuación ilustran algunas iniciativas de territorio/jurisdicción en Brasil:



La iniciativa jurisdiccional **Produzca, Conserve e Inclua** fue creada en 2015 por el Gobierno de Mato Grosso y socios de diferentes sectores. Los proyectos tienen como objetivo aumentar la productividad, manteniendo la cubierta vegetal nativa, reduciendo la deforestación e incluyendo a los pequeños propietarios y a las poblaciones indígenas y tradicionales de todo Mato Grosso, Brasil. El cumplimiento de estos objetivos requiere un esfuerzo multisectorial que reúna al gobierno, la sociedad civil, los productores y las empresas.



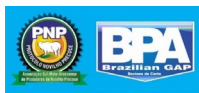
La Liga de Araguaia es una iniciativa colectiva de los productores rurales de la región de Araguaia, situada en el estado de Mato Grosso, Brasil, cuyo objetivo es contribuir a las discusiones constructivas sobre el desarrollo rural en el Valle de Araguaia, y la intensificación sostenible del mercado de ganado en la región, en cumplimiento del Código Forestal.



PECSA es una empresa de gestión ganadera con sede en la región norte del estado de Mato Grosso (Brasil). Esta iniciativa ofrece soluciones técnicas para apoyar las mejores prácticas sostenibles con la ganadería en el Amazonas.



El Instituto Mato-Grossense da Carne - IMAC está formado por representantes del sector productivo, de la industria, de la sociedad y del gobierno estatal para promover la carne producida en Mato Grosso. El IMAC tiene la finalidad de certificar el origen de la carne, comprobando el cumplimiento de los protocolos y aplicando un programa de verificación que asegura la conformidad de todo el sistema de producción de carne.



La Associação Sul-Mato-Grossense dos Produtores de Novilho Precoce - ASPNP adopta el Protocolo del Novilho Precoce (PNP) para sistemas de producción justos y sostenibles, con el objetivo de orientar a los productores asociados sobre las exigencias del mercado nacional e internacional de la carne. El PNP se basó en las directrices de Embrapa (Corporación Brasileña de Investigación Agropecuaria), y ambas son herramientas importantes para evaluar el desempeño de los productores e identificar oportunidades de mejora.



La iniciativa Produzindo Certo (Aliança da Terra) ofrece un protocolo de evaluación que combina la acción en campo con el uso de satélites para ofrecer propuestas de cambio en el medio rural, ofreciendo desde el diagnóstico y la orientación hasta la gestión completa de la cadena de suministro.

Iniciativas multilaterales y enfoques sectoriales

Además de trabajar en paisajes de producción específicos, también es importante que las empresas colaboren en todo el sector, tanto para abordar problemas sistémicos como para apoyar la transformación a largo plazo.

Dentro del sector de la carne de res, han surgido una serie de iniciativas sectoriales, tanto nacionales como internacionales, que reúnen a las empresas para trabajar en cuestiones específicas y en los retos reconocidos del sector.

Los siguientes ejemplos ilustran algunas de estas iniciativas:



La Mesa Redonda Global para la Carne de res Sostenible (GRSB) es una iniciativa global de múltiples partes interesadas, creada en 2010, que trabaja con la industria de la carne de res y los grupos ambientales para mejorar la sostenibilidad dentro de la cadena de valor mundial de la carne de res. En lugar de establecer normas o un sistema de certificación, la GRSB trabaja para desarrollar un entendimiento común de lo que significa la carne de res sostenible que pueda ser utilizado por las iniciativas y mesas redondas nacionales para cumplir sus compromisos. Los miembros de la GRSB se dividen en 5 sectores: productores, comercio y procesamiento, venta al por menor, sociedad civil y mesas redondas, así como miembros observadores.



El Programa Boi na Linha (Carne en Buen Camino) fue creado en 2019 por la ONG Imaflora en asociación con el Ministerio Público de Brasil (MPF) en acciones relacionadas con el compromiso del "TAC da Carne". El Programa es un esfuerzo conjunto para fortalecer los compromisos sociales y ambientales en la cadena de valor de la carne de res en la Amazonía e impulsar su implementación.



La iniciativa promueve la alineación entre los diferentes actores de la cadena de suministro de carne de res, mediante la mejora de los procesos de seguimiento y verificación, el aumento de la transparencia de los resultados y la formación de los diferentes eslabones de la cadena. Además, la iniciativa proporciona acceso a sistemas, herramientas, datos e información técnica para una cadena de suministro de carne de res libre de deforestación.



La Colaboración para los Bosques y la Agricultura (CFA), liderada por NWF, TNC y WWF, fomenta la acción a nivel sectorial para lograr compromisos sólidos de conversión cero por parte de las principales empresas que compran, distribuyen y procesan soja y carne de res en las regiones del Amazonas y el Cerrado en Brasil, y en la región del Gran Chaco de Argentina y Paraguay. El objetivo es trabajar con una masa crítica de empresas líderes en toda la cadena de suministro para que colaboren en la alineación, el fortalecimiento y la ampliación de la adopción de compromisos de suministro de productos básicos con deforestación cero.



La declaración de apoyo al Manifiesto del Cerrado es una iniciativa de las empresas de bienes de consumo y los inversores para detener la deforestación e incentivar la gestión sostenible de la tierra en el Cerrado brasileño.



GTPS – Mesa Redonda Brasileña de Ganadería Sostenible es un foro multilateral que reúne a representantes de diferentes sectores de la cadena de producción: productores, instituciones financieras, industrias, sociedad civil, insumos y servicios, academia, minoristas y restaurantes. La GTPS y sus miembros se comprometen con el desarrollo de la ganadería sostenible, mediante el mapeo de la cadena de suministro, la creación de capacidades y el apoyo a la mejora continua.



El **Sistema de Restauración Forestal – SIRFLOR**, fue creado por Acripará (organización de agricultores representativa del Estado de Pará) como un camino simplificado para rehabilitar las explotaciones ganaderas que han realizado deforestación ilegal, según lo determinado por el Ministerio Público (MPF) en los TAC, desde 2009. SIRFLOR apoya la restauración forestal a través del PARA – Programa de Regularización Ambiental, con seguimiento periódico por teledetección, siendo 100% auditable en todas sus etapas.



Conecta – Partnerships for Responsible Agriculture (Asociaciones para una agricultura responsable) fue desarrollada por una empresa brasileña de trazabilidad, e implementada con el apoyo de The Nature Conservancy y Amigos da Terra – Amazonia Brasileira, dos organizaciones no gubernamentales. Las herramientas de la plataforma Safe Trace Blockchain ayudan en el diagnóstico inicial de los proveedores, el desarrollo de planes de acción para la ganadería responsable, el seguimiento de los resultados y las auditorías.



El **GTFI – Grupo de Trabajo de Proveedores Indirectos en la Ganadería Brasileña** – es el principal foro de discusión sobre el monitoreo de proveedores indirectos en la cadena de suministro de ganado en Brasil. Con el objetivo de encontrar soluciones viables para las buenas prácticas a gran escala, el GTFI recomienda herramientas para complementar los sistemas de monitoreo de los mataderos para los proveedores directos.



InPACTO proporciona apoyo técnico a sus miembros para que lleven a cabo planes de acción colectivos y locales para remediar los riesgos de violaciones de los derechos humanos, basándose en un Índice de Vulnerabilidad (IVI). El IVI proporciona una escala de riesgo para la incidencia del trabajo esclavo, u otras violaciones de los derechos humanos como el trabajo infantil, en un municipio determinado.



Programa de producción sostenible de terneros: El programa, convocado por el IDH y liderado por Acrimat (Asociación de Criadores de Mato Grosso), el Grupo Carrefour Brasil y la Fundación Carrefour, abarca tres municipios de Araguaia (estado de Mato Grosso en Brasil), y comenzó a involucrar a los ganaderos con el objetivo de adoptar las mejores prácticas de gestión para intensificar la producción de terneros y liberar tierras para la agricultura sostenible.

Cuadro 3- La Coalición Forestal Positiva del CGF lanza un grupo de trabajo sobre la carne de res

3

La Coalición de Acción Forestal Positiva del Foro de Bienes de Consumo (CGF), una iniciativa liderada por los directores ejecutivos de las principales empresas de bienes de consumo que emprenden acciones colectivas para un futuro forestal positivo, ha lanzado un Grupo de Trabajo sobre la Carne de res como parte de sus esfuerzos en curso para eliminar la deforestación, la degradación de los bosques y la conversión de las cadenas de suministro de productos claves.

Para guiar la acción colectiva de los miembros, este Grupo de Trabajo desarrollará una hoja de ruta que esbozará los compromisos y acciones de la Coalición para abordar los problemas de deforestación específicos del sector de la carne de res. La hoja de ruta de la carne de res también incorporará los cuatro **objetivos de la Coalición:**

- 1)** Acelerar los esfuerzos para eliminar la deforestación impulsada por los productos básicos de nuestras cadenas de suministro individuales.
- 2)** Establecer mayores expectativas para que los comerciantes y distribuidores de carne actúen en toda su base de suministro.
- 3)** Impulsar un cambio transformador en los principales paisajes productores de productos básicos.
- 4)** Definir resultados medibles sobre los que todos los miembros acuerden hacer un seguimiento e informar individual y colectivamente.

La Coalición Forestal Positiva fue creada en 2020 por el Foro de Bienes de Consumo y reúne a 19 de los mayores minoristas y fabricantes del mundo, con un valor de mercado combinado de 1,8 billones de dólares, para emprender una acción colectiva que elimine la deforestación, la conversión y la degradación de los bosques de las cadenas de suministro de productos básicos clave. Para más información, visite el [sitio web](#) de la Coalición.



Principales retos y posibles soluciones

Trazabilidad hasta los proveedores indirectos de ganado en las explotaciones

Aunque existen requisitos legales para la manipulación y el transporte de animales, llevados a cabo a través de la GTA¹⁸, así como los acuerdos obligatorios entre las autoridades públicas y las empresas privadas que deben cumplir con los TAC¹⁹, la trazabilidad hasta los proveedores indirectos a nivel de producción para el ganado vacuno sigue siendo un reto para la mayoría de los mataderos. Según un informe reciente de la Coalición Brasileña sobre el Clima, los Bosques y la Agricultura²⁰, Brasil se enfrenta a numerosas limitaciones para implementar el control y la identificación individual del ganado, que van desde la falta de capacidad técnica hasta el costo.

Sin embargo, los mataderos (directamente) y los minoristas y procesadores (indirectamente) están explorando actualmente sistemas y herramientas para mejorar la trazabilidad de los proveedores indirectos. Entre ellas se encuentran Visipecc²¹ y la tecnología blockchain. Para más información, véase la **Nota informativa 2: Entienda la cadena de suministro de la carne de res**.

Proveedores poco cooperativos

Incluso con un programa de compromiso eficaz, algunos proveedores pueden seguir sin estar dispuestos a cumplir con los compromisos de abastecimiento responsable.

Esto puede ser especialmente difícil en el sector de la carne de res, teniendo en cuenta el alto nivel de competitividad del mercado, que permite a los ganaderos elegir entre los compradores y reduce la influencia que las empresas de la cadena de suministro tienen sobre ellos. No obstante, las empresas del sector de la carne de res deben comprometerse con estos proveedores o ganaderos si quieren evitar daños a la reputación y posibles costos operativos más elevados en caso de que las infracciones den lugar a demandas, multas reglamentarias o tengan que cambiar repentinamente de proveedor como reacción a la presión de los consumidores y del público.

Posibles soluciones:

- Ofrecer incentivos adecuados a los productores y convencerles de la conveniencia comercial de cumplir las políticas de sostenibilidad. Esto podría incluir: el aumento progresivo de los volúmenes; la mejora de las condiciones de pago y la prima de precio; las acciones para el desarrollo de capacidades; el apoyo en especie y el reconocimiento externo de los resultados de los proveedores.
- Como último recurso, se puede recurrir a restricciones temporales para los proveedores que no cumplan, como la reducción de los volúmenes (de forma progresiva y eventualmente hasta llegar a cero) o la eliminación de los proveedores de las listas de proveedores preferentes. Esto debe estar respaldado por un proceso claro de reintegración para los proveedores suspendidos. Esto incluye comprometerse directamente con los proveedores que no cumplen y ayudarles a desarrollar un plan de acción correctivo con un plazo determinado para que puedan alcanzar el pleno cumplimiento (véase la **Nota informativa 4: Establezca un sistema de control de compras**).
- Colaborar con otras empresas, tanto en la fase previa como en la posterior, a través de programas con múltiples partes interesadas. Esto no sólo aumenta la probabilidad de que los compromisos se transmitan a los proveedores de carne de res y productos ganaderos, sino que también proporciona una mayor influencia sobre los proveedores, ya que tendrán menos oportunidades de cambiar de comprador.

Conozca más y ayúdenos a mejorar

Encontrará más información en las siguientes referencias y en www.beef toolkit.net

Referencias

- 1 Inanake, L., Piatto, M., Garcia-Drigo, I. 2020. Boi na Linha. Pecuária bovina na Amazonia: a estreita linha entre a legalidade e a ilegalidade. IMAFLORA. Disponible en: <https://www.imaflora.org/public/template/site/default/pdf/boi-na-linha-pecuaria.pdf>.
- 2 TerraClass Project website. Link: (Sitio web del proyecto TerraClass. Enlace) <https://www.terraclass.gov.br/>
- 3 Project MapBiomass - Collection of Brazilian Land Cover & Use Map Series. Link: (Proyecto MapBiomass - Colección de series de mapas de cobertura y uso del suelo de Brasil. Enlace) <https://mapbiomas.org/>
- 4 INPE-PRODES-DETER website. Link: (Sitio web del INPE-PRODES-DETER. Enlace) <http://www.obt.inpe.br/OBT/assuntos/programas/amazonia/deter/deter>
- 5 IBAMA. List of embargoed areas. Link: (Lista de zonas embargadas. Enlace) <https://servicos.ibama.gov.br/ctf/publico/areasembargadas/ConsultaPublicaAreasEmbarga-das.php> and geospatial data - <http://siscom.iba-ma.gov.br/geoexplorer/composer/#maps/1>
- 6 FUNAI. Fundado Nacional do Índio website. Link: <https://www.gov.br/funai/pt-br>
- 7 ICMBio. Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade website. Link: <https://www.icmbio.gov.br/portal/unidadesdeconservacao/biomass-brasileiros>
- 8 CAR. Cadastro Ambiental Rural (SFB) website. Link: (CAR. Página web de Cadastro Ambiental Rural (SFB). Enlace) <https://www.car.gov.br/#/>
- 9 Ministerio da Economia. Secretaria de Trabalho. Combate ao Trabalho em Condições Análogas as de Escravo. Link: <https://www.gov.br/trabalho/pt-br/inspecao/areas-de-atuacao/combate-ao-trabalho-escravo-e-analogo-ao-de-escravo>
- 10 Comissão Pastoral da Terra website. Link: <https://www.cptnacional.org.br/publicacoes/noticias/conflitos-no-campo>
- 11 InPACTO website. Link: (Página web de InPACTO. Enlace) <https://indicevulnerabilidade.org.br/>

Agradecimientos

Proforest desea agradecer a las siguientes personas y organizaciones sus aportes y comentarios a los borradores anteriores de este documento:

Lisandro Inakake de Souza (**IMAFLORA**), Luiza Bruscato (**GTPS**), Susy Midori Yoshimura (**GPA**), Sarah Anne Lise Mary Antoine (**GPA**), Pedro Amaral (**Mars**), Bianca Yukie Maldonado Nakamoto (**WWF**), Daniela Teston (**WWF**)

- 12 Beef toolkit, element 4: Establish a beef purchase control system. Link: <https://www.beef toolkit.net/element-4-establish-a-purchase-control-system>
- 13 INPE TerraBrasilis platform website. Link: (Sitio web de la plataforma TerraBrasilis del INPE. Enlace) <http://terrabrasilis.dpi.inpe.br/app/map/deforestation>
- 14 INPE Cerrado website. Link: (Página web del INPE Cerrado. Enlace) <http://www.dpi.inpe.br/fipcerrado/>
- 15 INPE-DETER-Amazonia website. Link: (Página web de INPE-DETER-Amazonia. Enlace) <http://www.obt.inpe.br/OBT/assuntos/programas/amazonia/deter>
- 16 Cerrado DPAT Platform website. Link: (Sitio web de la Plataforma Cerrado DPAT. Enlace) <https://www.cerradodpat.org/#/>
- 17 Proforest. Infonote 03 2020 Engaging with Landscape Initiatives. Available in: (Disponible en) <https://www.proforest.net/resources/publications/03-2020-engaging-with-landscape-initiatives-13820/>
- 18 Acronym in Portuguese for "Animal Transport Guide" (Sigla en portugués de "Guía de transporte de animales")
- 19 Acronym in Portuguese for "Conduct Adjustment Term" (Sigla en portugués de "Término de ajuste de conducta")
- 20 Brazilian Coalition on Climate Forests and Agriculture. 2020. Final Report and Recommendations - "Beef chain traceability in Brazil: Challenges and Opportunities" Available in: (Coalición Brasileña sobre el Clima, los Bosques y la Agricultura. 2020. Informe final y recomendaciones - "Trazabilidad de la cadena de la carne de res en Brasil: Desafíos y oportunidades" Disponible en: http://www.coalizaobr.com.br/boletins/pdf/Beef-Chain-Traceability-in-Brazil-challenges-and-opportunities_final-report-and-recommendations-v2.pdf
- 21 Visipec - Visualizing cattle supply chains in Brazil to enhance traceability and strengthen deforestation monitoring website (Visipec - Visualización de las cadenas de suministro de ganado en Brasil para mejorar la trazabilidad y reforzar el sitio web de seguimiento de la deforestación). Link: <https://www.visipec.com/>

<https://www.proforest.net/fileadmin/uploads/proforest/Documents/Publications/engaging-with-landscape-initiatives-ed2.pdf>

Créditos de las fotos

Todas (C) Proforest



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/>