

Madera Buena

Una guía práctica, enfocada a la industria para **excluir madera ilegal y otra madera no deseada** de su cadena de suministro

Buen Negocio

Fondo Forestal Tropical (Tropical Forest Trust – TFT)
Relacionando negocios con un manejo forestal responsable

“Blokker Group, comerciantes de muebles de jardín de madera, consideramos Madera Buena, Buen Negocio un recurso valioso. Aconsejamos a todos nuestro proveedores de muebles de jardín de madera que se atengan al proceso descrito y nos ayuden a que los muebles de jardín de madera de nuestras tiendas sean legales y que aumente la proporción de bosques certificados por FSC como fuente de suministro.”

René Dijkman,

Jefe de compras, Tuincentrum Overvecht, perteneciente al Blokker Group

“En Robert Dyas hemos trabajado lado a lado con nuestro suministrador de muebles de jardín para prevenir la entrada de madera ilegal y otra madera no deseada en nuestra cadena de suministro. Madera Buena, Buen Negocio es una guía práctica y clara en la que se explica cómo excluir de su cadena de suministro madera no deseada – la recomiendo a otros comerciantes y a sus proveedores.”

Brent Wilkinson

Jefe ejecutivo, Robert Dyas

Madera Buena, Buen Negocio

Índice

Prefacio	4
Resumen	6
Introducción	8
Un plan en seis pasos para obtener Madera Buena	
Paso 1 Establecer un buen equipo	12
Paso 2 Desarrollar un sistema de comunicación	14
Paso 3 Determinar las bases de su cadena de suministro	16
Paso 4 Desarrollar una política de compra de madera	21
Paso 5 Entrar en acción	23
Paso 6 Alcanzar los objetivos	28
Anexo 1 <i>Definición de Madera Buena</i>	
Anexo 2 <i>La historia del TFT</i>	33
Ejemplo de plan de trabajo	35
Proveedores de asistencia externa	37

Prefacio

Madera Buena, Buen Negocio es una guía para ayudarle a determinar si su cadena de suministro contiene únicamente „Madera Buena“. Está dirigida principalmente a directores o a encargados de empresas productoras y suministradoras de productos de madera que suministran a comerciantes o a otros consumidores finales, como por ejemplo a la industria de construcción. Las informaciones que brinda esta guía son igualmente valiosas para sus clientes, ya que les ayudará a entender las dificultades a las que se enfrenta el proveedor cuando se esfuerza por satisfacer los requerimientos de sus clientes. Si es usted comerciante o consumidor final, esta guía le ayudará a saber juzgar si su proveedor realiza los pasos adecuados para excluir madera ilegal u otra madera no deseada de su cadena de suministro.

“Desarrollo sostenible verdadero significa encontrar productos competitivos en una cadena de suministro donde cada miembro de la cadena obtiene beneficios; un desafío para cualquiera – pero en especial para los que trabajan con productos de madera tropical. Como distribuidor que implementa una política de compra que limita la compra de productos de madera a compañías certificadas por una tercera parte independiente, somos conscientes que nuestra gama de productos es limitada, pero que también estamos rechazando regiones forestales que no alcanzan los estándares de calidad necesarios para una certificación. En estos lugares es donde actúa el TFT. Lo que hace único al TFT son las personas; éstas tienen pasión por los bosques, por los productos y por el buen comercio. A la política medioambiental de los distribuidores más grandes que trabajan con madera tropical le faltará un aspecto importante si no se compromete con TFT.”

Alan Knight

Jefe de sostenibilidad, Kingfisher

“El concepto de Madera Buena no sólo consiste en la idea de ligar un negocio con un manejo forestal responsable. También significa pensar en generaciones futuras. Como empresa nos sentimos obligados a hacer del mundo un lugar mejor y tenemos la fuerza y el poder suficiente para marcar la diferencia. Apoyar al TFT y aceptar sólo Madera Buena en nuestra cadena de suministro es nuestro pequeño aporte a un gran objetivo. Otras empresas pueden hacer lo mismo aplicando los consejos que les da el manual de Buena Madera, Buen negocio”

Kim Nøhr Skibsted

Encargado de comunicaciones, JYSK

“Desde 1999, Kwantum está trabajando activamente con el fin de conseguir excluir toda madera ilegal o no deseada de nuestros muebles de jardín. No ha sido fácil, pero en el plazo de dos años toda nuestra madera ha llegado a ser de origen conocido y proveniente de operaciones forestales legales. Desde la primavera del 2002 en nuestro almacén sólo se encuentran muebles de jardín producidos con madera de bosques certificados por FSC. Para sobrevivir en el mercado y crecer, todo distribuidor de productos de madera debe controlar su cadena de suministro – Madera Buena, Buen Negocio le explica paso a paso la manera de realizar esto.”

Eric Coorens

Director general, grupo Kwantum

Resumen

Para garantizar que su compañía utiliza únicamente Madera Buena proponemos un **Sistema de control de madera** que se compone de siete elementos:

Elemento 1

Una política de compra de madera que identifique la madera aceptable y la madera inaceptable;

Elemento 2

Un programa de aprovisionamiento que asegure que la madera utilizada en sus productos cumple con su política de compra de madera;

Elemento 3

Un sistema de cadena de custodia (COC) que permite un seguimiento de la madera a lo largo de toda la cadena de suministro, hasta llegar a los bosques de los que proviene la madera;

Elemento 4

Procesos de control del origen de la madera (WOC) para controlar la madera que entra en la cadena de suministro;

Elemento 5

Un sistema de control interno;

Elemento 6

Un proceso de control realizado por una tercera parte independiente para verificar el progreso de su empresa;

Elemento 7

Un sistema de informes con el que los grupos de interesados son informados del progreso de su trabajo.

Crear este sistema no será fácil, pero traerá consigo beneficios. En este manual se presenta un proceso en seis pasos para desarrollar un sistema de control de madera y se identifican las dificultades con las que se enfrentará en cada paso.

1er Paso

Establecer un buen equipo

Designar un jefe de equipo con autoridad y con experiencia como director. Crear un equipo de control interno para desarrollar los sistemas y procesos necesarios. Todos deben ser de confianza absoluta y tener el respaldo del director general de la empresa.

Importante: elegir las personas correctas; cuidado con la corrupción

2° Paso

Desarrollar un sistema de comunicación

Para este proyecto debe aprovechar la experiencia de partes interesadas exteriores a la empresa y poder contar con su apoyo. Debe saber en cada momento a quién puede consultar y relacionarse con estas personas a través del proyecto, asegurándose de comunicarles no sólo los objetivos alcanzados hasta ahora, sino también los obstáculos con los que se enfrenta.

Importante: no exagerar; no divulgar información confidencial

3er Paso

Determinar las bases de su cadena de suministro

Tiene que hacer un buen esquema de su actual cadena de suministro, empezando por el producto final hasta el bosque del que procede la madera. Será difícil y serán necesarias investigaciones rigurosas. El objetivo es por un lado establecer conexiones en su cadena de suministro y por el otro llegar a tener una idea clara sobre la calidad de sus proveedores, la localización y la naturaleza de los bosques de los que proviene la madera y la posición de usted en relación con sus proveedores.

Importante: cuidado con obstáculos, decepción y confusión deliberada; cuidado con frustración, desilusión y falta de influencia.

4° Paso

Desarrollar una política de compra de madera

Las informaciones que va a reunir sobre su cadena de suministro le van a permitir desarrollar una política con objetivos realistas. Debe consultar e informarse bien para asegurarse que sus compromisos son apropiados, exigentes pero alcanzables.

Importante: no sujetarse rígidamente a objetivos inapropiados; ser siempre objetivo

5° Paso

Entrar en acción

Para implementar la política deberá:

- 1 Identificar socios apropiados para su cadena de suministro
- 2 Asegurarse que sus sistemas de cadena de custodia (COC) están situados en el bosque y en cada eslabón de la cadena de suministro
- 3 Asegurarse que sus sistemas de control de origen de la madera (WOC) están situados en todos los lugares de transformación de la madera
- 4 Utilice su equipo de control interno para vigilar el progreso
- 5 Tenga controladores independientes que verifiquen sus procesos internos
- 6 Documente el progreso – y la falta de progreso

Importante: cuidado con documentos falsos; falsas promesas, flaquear en los compromisos, transferencia de responsabilidad a terceros

6° Paso

Alcanzar los objetivos

Esto puede ser un proceso complejo y exhaustivo. Es importante mantenerse atento, actualizar las políticas y controlar constantemente las condiciones impuestas a la cadena de suministro. Es importante mantener la transparencia del proyecto de manera que las partes interesadas puedan seguir constantemente todo el proceso.

Importante: cuidado de no exigir demasiado, ni demasiado pronto; no relajarse

Introducción

Existen muchas razones que justifican la utilización de Madera Buena¹ en una empresa:

- > No quiere apoyar ni participar en ninguna actividad ilegal;
- > No quiere dañar el medio ambiente o la vida de personas;
- > Quiere asegurar el suministro futuro de materia prima en la empresa;
- > Quiere ampliar su participación en el mercado demostrando que sus productos son legales o que provienen de bosques bien manejados;
- > Teme perder participación en el mercado si no puede demostrar que sus productos son legales y que provienen de bosques manejados correctamente;
- > Cuenta con que en un futuro habrá regulaciones más duras, que le exigirán demostrar que excluye de su cadena de suministro madera ilegal o no deseada; o serán sus clientes los que lo exigirán.

Por cualquiera de estas razones, quiere tener Madera Buena en su cadena de suministro y un sistema seguro que le dé la máxima certeza de que no se infiltrará en ningún momento madera ilegal o no deseada en ningún punto de su cadena de suministro.

Madera Buena, Buen Negocio es un manual que le ayudará conseguir esto. Ha sido escrito apoyándose en situaciones prácticas, reales, por personas que han conseguido este objetivo y que saben que puede funcionar². Está orientado a ser utilizado de manera práctica. No intentamos convencerle que excluir madera ilegal y otra madera no deseada es bueno para su negocio. Asumimos que ya se ha dado cuenta de esto y que ha tomado la decisión de actuar.

Lo que necesita ahora es una guía que le explique la manera de hacerlo. La tiene en sus manos.

Fase 1

Entender la futura tarea

Al empezar cualquier proyecto, lo primero que hay que hacer es entender bien la tarea que se tiene por delante. Necesita un objetivo y un plan para alcanzar ese objetivo. Tiene que conocer las dificultades a las que se enfrentará y saber cómo las puede sobrepasar.

Su objetivo – ¿Qué es lo que tiene que hacer?

Su objetivo final es poder hacer un seguimiento de la madera de cualquiera de sus productos a través de todo el proceso de transformación hasta llegar al bosque certificado del que fue legalmente extraída. Para hacer esto, necesita un sistema de control de la madera que le asegure que la madera de su producto realmente proviene de un árbol correspondiente a un tocón específico de un bosque certificado. Su sistema debe ser continuo y debe minimizar el riesgo de que sus productos estén fabricados con madera ilegal y otra madera no deseada – tiene que ser un sistema seguro. El sistema de control de la madera tiene siete elementos claves:

Elemento 1

Una política de compra de madera que sirva para identificar la madera que es aceptable o inaceptable para sus productos;

Elemento 2

Un programa de aprovisionamiento preciso, con el que se asegure que la madera utilizada en sus productos cumple con su política de compra de madera;

Elemento 3

Sistemas de cadena de custodia (COC, por sus siglas en inglés: **C**hain of **C**ustody) a lo largo de toda la cadena de suministro – en las fábricas y en los bosques de los que proviene la madera;

Elemento 4

Procesos de control del origen de la madera (WOC, por sus siglas en inglés: **W**ood **O**ri**C**on **C**ontrol) para controlar la madera que entra en la cadena de suministro;

¹ Anexo 1: *Definición de "Madera Buena"*? En la página 30 hay unas pautas generales sobre cómo definir Madera Buena dentro de su propia política de compra de madera. A lo largo de esta guía se utiliza el término de Madera Buena para referirse a madera de la cual se ha comprobado que cumple con todos los requisitos legales o que proviene de bosques manejados correctamente.

² Anexo 2: *La historia del TFT* página 33

Elemento 5

Su sistema de control interno propio, para asegurar que el sistema es seguro;

Elemento 6

Un proceso de control por terceras partes independientes para la verificación de sus actividades;

Elemento 7

Un sistema de informes con el que los grupos de interesados son informados del progreso de su trabajo.

Cuántos de estos elementos claves tiene establecidos? ¿Tiene una política de compra de madera? ¿Qué es lo que ha hecho para implementarla? Tenga presente lo que ya sabe de su cadena de suministro. ¿Sabe con exactitud de qué bosques proviene la madera que utiliza? ¿Está seguro de que la madera de sus productos es legal? ¿Todos o alguno de los socios de su cadena de suministro se atiene a los principios de COC o de WOC para comprobar el origen de la madera con la que le suministra?

Saber en qué punto se encuentra actualmente le ayudará a saber qué es lo siguiente que debe hacer y cómo lo debe hacer – le ayuda a definir su objetivo y el plan para alcanzar este objetivo. Una estimación temprana de su sistema actual de control de madera, considerando los siete elementos claves, le ayudará a tener un mejor conocimiento sobre lo que está a punto de comenzar. Si su sistema actual de control de madera no cumple con ninguno o sólo con unos pocos de los siete elementos, puede parecerle una tarea demasiado difícil conseguir que se cumplan. En realidad, si aplica un plan estructurado en varios pasos y trabaja de manera sistemática verá que se simplifica mucho el proceso.

El plan – cómo lo va a realizar

Cumplir los siete elementos claves es un gran proyecto que le sugerimos realizar en seis pasos:

1er Paso

Establecer un buen equipo;

2º Paso

Desarrollar un sistema de comunicación;

3er Paso

Determinar las bases de su cadena de suministro;

4º Paso

Desarrollar una política de compra de madera;

5º Paso

Entrar en acción;

6º Paso

Alcanzar los objetivos.

Qué es lo que debe considerar en la 1ª fase

Antes de empezar tiene que tener en cuenta los siguientes dos puntos claves:

1 Aunque en esta etapa aún sea difícil de estimar cuánto, este proyecto va a cambiar el carácter de su negocio. Puede ser que cambie la estructura de su cadena de suministro. Es posible que aumenten los precios de su producto final, ya que Madera Buena es más cara que madera ilegal u otra madera no deseada. También es posible que disminuyan los costes, por ejemplo porque aumenten los rendimientos (compare Cuadro 1: ¿Madera legal es más cara?). No es seguro que sus productos se vuelvan más caros, pero debe tener en cuenta esta posibilidad y saber cómo debe actuar si se diera el caso. ¿Cancelaría el proyecto y seguiría utilizando madera ilegal porque eso es lo que hacen todos y no se puede permitir perder su negocio por un aumento de los precios?

Lo que cambiará seguro será la percepción de sus clientes si ven que toma la iniciativa para poder demostrar que vende sólo Madera Buena. En el fondo cambiarán sus clientes, ya que tendrá más clientes que le den importancia a aspectos medioambientales a la hora de decidirse por comprar ciertos productos. Es probable que pierda los clientes que prefieren pagar menos por productos potencialmente ilegales; sin embargo, cada vez son más los clientes que rechazan estos principios; busque la manera de reducir costes en otro sitio para compensar el aumento de precio de la materia prima.

Debe considerar bien todos estos aspectos. Antes de que comience con este proyecto, debe estar seguro de querer llegar hasta el final. Si no es así, es mejor ni empezar, ya que:

2 Será una tarea difícil y compleja que requerirá decisiones a menudo duras de tomar. Si no está dispuesto a perseverar y no es capaz de tomar decisiones duras, no empiece. Ojalá se decida por seguir adelante. En ese caso, no tenga mucha esperanza de que vaya a ser un proceso rápido o que sea fácil la transición a Madera Buena. Esto no va a ser así. Sólo se

arriesga a desilusionar a los empleados y a los clientes si empieza a no cumplir con los plazos establecidos o si emprende la retirada a medio camino.

Fase 2

Implementando el plan

Si ha decidido realizar este proyecto, es hora de empezar con el trabajo duro y pasamos a nuestro plan estructurado en seis pasos.

Qué es lo que debe considerar en la 2ª fase

Sea creativo y pragmático. Leer esta guía puede ser algo abrumador, sobre todo si su empresa es pequeña o, incluso siendo una empresa grande, si tiene pocos medios financieros asignados a este proyecto. En el tiempo que transcurra hasta llegar al 5º Paso puede que piense “¿Cómo demonios quieren que yo haga todo esto?” y llegue a la conclusión que esta guía no es lo que usted necesita. Sin duda, los pasos requeridos pueden parecer desalentadores – emplear un equipo de control interno puede ir más allá de las capacidades de algunas empresas; Ir comprobando tocones en el bosque puede parecer una idea entretenida, pero ¿cómo, cuándo y dónde?

Conseguir que sus suministradores tengan certificados de COC e implementar procesos de WOC en su empresa le puede llevar años. Pero difícil no significa imposible y la raza humana es muy creativa y es capaz de buscar soluciones pragmáticas a problemas complejos. Esta guía crea un marco dentro del cual, aplicando al 100% el proceso estructurado en varios pasos, puede alcanzar sus objetivos fijados. Sin embargo, es importante que recuerde que se trata de un marco y que dentro de él hay mucho espacio para la creatividad y el pragmatismo. Debe implementar un sistema de control de madera que tenga sentido para su empresa en relación con el tamaño, los recursos disponibles, la complejidad de la cadena de suministro y muchos otros factores que pueden hacer que sea imposible hacerlo todo exactamente tal y como recomienda la guía.

Leyendo esta guía, debe recordar ser pragmático y creativo; desarrollar sus propias soluciones que tengan sentido dentro de la estructura de su empresa para alcanzar su objetivo final: poder demostrar que ha excluido toda madera ilegal y otra madera no deseada de su cadena de suministro.

Cuadro 1

¿Madera legal es más cara?

Madera legal en muchos casos realmente cuesta más ya que han sido pagados todos los impuestos y las tasas según lo exigido por las leyes del país en cuestión. Decir exactamente cuánto más costará la madera es difícil, dependiendo en gran medida de los sobornos y “beneficios” pagados a comerciantes ilegales de madera para asegurar el suministro.

En términos generales se puede decir que el aumento estará entre un 10 y un 15%.

En muchos casos, empresas que están utilizando madera ilegal no quieren actuar para excluirla de su cadena de suministro porque temen un aumento en los precios de los productos finales elaborados, lo cual les haría perder competitividad frente a empresas que siguiesen utilizando madera ilegal.

Estos miedos en muchos casos son injustificados. Existen posibilidades de reducir costes empleando madera más apropiada, procesos más efectivos y utilizando madera de buena calidad. En muchas ocasiones madera ilegal se ha ido acumulando en el bosque durante varios meses o incluso varios años. Cuando esta madera por fin es transportada a las empresas transformadoras su calidad ha disminuido bastante. El siguiente cuadro muestra un ejemplo real de Vietnam, señalando las diferencias alcanzadas en el rendimiento durante los procesos de transformación de la madera simplemente por utilizar troncos cortados recientemente. Aunque las trozas legales costaban US\$15/m3 ó un 8% más que las trozas ilegales, la madera aserrada, debido al mayor rendimiento, costaba US\$62,50/m3 ó un 16% menos. Esto son reducciones reales de los costes y son muy significativas. Muchas personas no consideran esos beneficios a la hora de preocuparse por la legalidad de su madera.

Los sistemas de COC hacen que la producción sea más efectiva; requieren un flujo de materiales continuo a través de toda la línea de producción, donde anteriormente esto no existía. En la práctica, un sistema de COC significa un ambiente de trabajo más limpio y seguro, teniendo mayor importancia los rendimientos y la efectividad del trabajo. Con un sistema de COC, se identifica claramente la cantidad de madera que se pierde por procesos inefectivos, lo cual puede alcanzar volúmenes sorprendentemente altos. Los sistemas de COC conducen a un uso más cuidadoso de la materia prima. Esto, combinado con sistemas de producción más eficientes y con trabajadores satisfechos que trabajan en un ambiente de seguridad, puede llevar a reducciones significantes de costes en la producción.

Dejando a un lado las reducciones de costes, es evidente que la demanda de madera legal va en aumento. Dentro de poco tiempo todo el sector tendrá que ser capaz de demostrar que trabaja de manera legal, tanto para corresponder a los requerimientos oficiales como para asegurarse una “licencia social” de comercialización. Reducciones de coste que pueda realizar ahora para compensar un aumento en los precios de la materia prima, hacen que su negocio esté preparado para regulaciones futuras y para la responsabilidad social de la empresa ante el medio ambiente.

MADERA ILEGAL			MADERA LEGAL		
Precio por troza (US\$/m 3)	Rendimiento %	Madera aserrada Costes equivalentes (US\$/m 3)	Precio por troza (US\$/m 3)	Rendimiento %	Madera aserrada Costes equivalentes (US\$/m 3)
185	40	462,50	200	50	400

El plan en seis pasos para conseguir Madera Buena

1er Paso

Establecer un buen equipo

Elegir el jefe de equipo

El responsable del proyecto tiene que ser una persona con experiencia de su empresa. Es un proyecto importante que va a requerir decisiones duras y estas sólo pueden ser tomadas por el director general o por un director nominado para el proyecto.

Si no se puede hacer responsable del proyecto usted mismo, deberá elegir una persona de confianza, que trabaje bien y que conozca perfectamente su empresa. Este último punto es muy importante, ya que tendrán que ser cambiados y adaptados los sistemas internos. También cambiarán las relaciones de su empresa con los socios de la cadena de suministro. La persona que elija como responsable del proyecto tendrá que inspirar respeto y autoridad, tanto dentro como fuera de su empresa. Sólo alguien que conozca profundamente su empresa va a ser capaz de sopesar correctamente los pros y contras y de decidir lo correcto en situaciones problemáticas.

Ideal sería, que el jefe de equipo tuviera un buen conocimiento sobre el comercio internacional de la madera y sobre otros aspectos forestales de los países origen de la madera. Si no tiene estos conocimientos, tiene que ser una persona lista y tener buenas capacidades analíticas para poder adquirir los conocimientos necesarios rápidamente.

Elija cuidadosamente los miembros del equipo y hágalos saber que cuentan con su respaldo. El proyecto completo peligrará si usted falla a la hora de dirigir y dar apoyo.

El jefe de equipo debe:

- 1 Desarrollar un plan de trabajo con hitos claros. Vea el ejemplo en la página 30;
- 2 Formar, apoyar o si es necesario contratar un equipo de control interno para implementar el plan de trabajo;
- 3 Contratar más personal si es necesario;
- 4 "Vender" el proyecto y el plan de trabajo dentro de la empresa y a los socios de la cadena de suministro, mostrando claramente qué es lo que su empresa espera del proyecto y cuáles serán los beneficios;
- 5 Mantener la comunicación con todos los empleados y con las partes interesadas externas manteniéndoles siempre informados de los progresos en el proyecto.

Establecer un equipo de control interno

El jefe de equipo necesitará un equipo en el que pueda confiar y que realice bien los trabajos que le corresponden para alcanzar los objetivos del plan de trabajo. El **Equipo de Control Interno (ECI)** trabajará lado a lado con los proveedores con el fin de impulsar los cambios y observar el progreso. EL ECI debe estar dirigido por una personalidad fuerte, que comprenda el razonamiento que se encuentra detrás de este proyecto.

Igualmente, se requiere un equipo inteligente, aplicado y comprometido para apoyar al jefe de equipo. El tamaño del equipo dependerá de la magnitud de las tareas que se tienen que realizar y de en qué medida se piensa encargar el trabajo a proveedores de servicio externos. La estructura del equipo apropiada para su negocio dependerá en gran medida de la estructura y las competencias existentes, así como de los recursos financieros.

>“Elija su equipo de manera inteligente y hágalos saber que cuentan con su respaldo”

El trabajo del ECI consistirá en:

1 Supervisar la implementación del sistema de cadena de custodia (COC) en todos los eslabones de la cadena de suministro (de la propia empresa y de las de los socios de la cadena de suministro);

2 Establecer y supervisar un sistema de control de origen de la madera (WOC) para controlar que entra sólo Madera Buena en la cadena de suministro. Compare el Cuadro 2 donde se explican las diferencias entre COC y WOC;

3 Mantener comunicación constante con el jefe de equipo.

Dependiendo de la relación que tenga con los socios de la cadena de suministro puede que se decida por ayudarles a implementar sistemas de COC. Si es así, el ECI también tendrá que:

4 Diseñar un sistema de COC para los socios de la cadena de suministro y ayudarles en la implementación del sistema.

Qué debe tener en cuenta en el primer paso

Elegir un jefe de equipo adecuado

Debemos insistir en la importancia que tiene elegir un buen jefe de equipo, que cumpla los requisitos identificados más arriba. El proyecto entero fracasará, si el jefe de equipo no es capaz de cumplir con su función, no la entiende bien o, peor aún, no entiende el objetivo del proyecto. Igualmente puede fracasar si el jefe de equipo no sabe con qué dificultades se va a encontrar o no está preparado para realizar el trabajo duro que requiere el proyecto.

Corrupción

En el comercio internacional de madera está muy extendida la corrupción. A cualquier persona que quiera eliminar madera procedente de talas ilegales de su cadena de suministro, tarde o temprano le ofrecerán una serie de “beneficios” si está dispuesta a “mirar a otro lado”.

El comercio ilegal se mantiene por la corrupción. Hay en juego bastante dinero, de manera que nunca faltan fondos para poder comprar a las personas. El ECI estará especialmente expuesto al riesgo de ser sobornado. Es por ello de especial importancia que el jefe del ECI y los miembros del equipo sean de total confianza y muy honestos. Madera “mala” puede entrar en la cadena de custodia de varias maneras y en distintas situaciones. Pero no puede infiltrarse por ella misma. Necesita una persona con pocos escrúpulos que la introduzca. Una vez que ha entrado dentro de la cadena de suministro, gente sin escrúpulos dentro de su propia empresa o alguien que trabaje con sus socios puede intentar ocultar su presencia. El jefe de equipo y los miembros del ECI deben tener experiencia en el negocio y tener una sensibilidad especial para saber en quién se puede confiar y en quién no. Si no tienen ya estas experiencias a la hora de comenzar con el proyecto, deberán ser muy listos para adquirirla rápidamente. Si no sospechan de cualquier persona que todavía no haya demostrado ser de total confianza, en algún momento se infiltrará madera mala en la cadena de suministro y el proyecto fracasará.

Cuadro 2

Diferencias entre COC y WOC

Mucha gente piensa que si la empresa transformadora tiene el certificado de COC la madera utilizada es legal. Esto no es necesariamente cierto. Sistemas de COC son sistemas de movimientos de materiales que permiten un seguimiento a la madera de cierto producto hasta el punto de entrada de una materia prima específica, como por ejemplo una troza. Si esta troza proviene de una tala y un transporte legal, excelente; pero si la troza es ilegal, el sistema de COC sólo puede verificar que el producto ha sido producido a partir de esa troza, sin llegar más lejos.

Los sistemas de WOC son sistemas de documentos que se centran únicamente en verificar la legalidad de la troza. La troza tiene que ir acompañada de un conjunto de documentos legales que demuestren que la troza procede realmente del lugar indicado por el proveedor y que fue cosechada cumpliendo con todos los requisitos legales. Una cosa es tener unos documentos para una carga de madera que está a punto de entrar en una COC certificada, y otra muy distinta es saber si esos documentos realmente corresponden a la carga. ¿Contienen los documentos la información suficiente como para asegurar que las trozas han sido cosechadas y transportadas legalmente hasta el lugar donde se encuentran ahora? ¿Existen trozas que no están listadas en los documentos? Si usted quiere demostrar que su madera es legal, no será suficiente con tener un sistema de COC que sólo realice el seguimiento de madera a lo largo de empresas transformadoras. Para verificar la legalidad de la madera necesitará un sistema de WOC que funcione conjuntamente con los sistemas de certificados de COC. (Vea 5º Paso: Entrar en acción)

2º Paso

Desarrollar un sistema de comunicación

El tema de las talas ilegales se está volviendo cada vez más conocido. Es importante resaltar su empresa en comparación con otras de la industria que aún no han reaccionado – debe entrar en acción y trabajar únicamente con Madera Buena. Al mismo tiempo, si quiere establecer un programa exitoso, debe escuchar y aprender de las personas que saben más que usted del contexto medioambiental y social en el que va a trabajar. Por estas dos razones es esencial crear un buen sistema de comunicación.

Es muy importante abrir un diálogo transparente

El sistema de comunicación debe ser abierto y transparente. Adopte la filosofía de “yo no tengo nada que ocultar” (excepto por supuesto, informaciones comerciales confidenciales de la empresa). Si la gente piensa que está ocultando algo, puede llegar a la conclusión que tiene madera ilegal u otra madera no deseada en sus productos y que su compromiso es superficial. Pensarán que sólo se está aprovechando de la “imagen verde” que está de moda sin hacer nada en la práctica para asegurar que está excluyendo madera ilegal y otra no deseada de su cadena de suministro.

Identificar las partes interesadas

Debe saber con quién es importante hablar. Qué grupos de campañas existen en torno a este tema, qué asociaciones comerciales, compañías, etc. son las que están interesadas y pueden contribuir a sus esfuerzos en este proyecto. Usted no se puede comunicar si no sabe con quién.

Mire, escuche y aprenda

Comuníquese con las partes interesadas y escuche lo que tengan que decir sobre usted, su empresa y los lugares de los que obtiene su madera. Al principio esto puede resultar difícil y embarazoso, pero siga trabajando en el proceso, mantenga su sistema abierto y transparente y acepte lo que le tengan que decir. Se dará cuenta que empieza a desarrollar una buena relación con personas que le pueden ser de mucha ayuda. También podrá conocer aspectos que puedan llegar a tener un gran impacto sobre sus negocios y (más importante aún) sobre la efectividad de su trabajo para alcanzar los objetivos.

Ponga a disposición su plan de trabajo a cualquier persona que se interese por él

La manera más fácil de demostrar la intención de tener un sistema abierto y transparente es hacer que el plan de trabajo sea accesible para cualquier persona que pueda tener interés en el progreso. Esto incluye ONGs, accionistas, clientes y los socios de la cadena de suministro. Por supuesto que no desea que su plan de trabajo llegue a manos de la competencia, por lo que debe ser prudente a la hora de decidir a quién se lo pone a disposición. Sin embargo siempre existirá la posibilidad de que el plan de trabajo sea visto por la competencia.

Realice regularmente informes de progreso

El elemento clave del sistema de comunicación serán los informes de progreso que el jefe de equipo irá entregando regularmente a las partes interesadas. Debería entregar un informe de progreso al menos cada trimestre e incluso más frecuentemente al principio del proyecto ya que esto ayuda a establecer un diálogo abierto con las partes interesadas y a mejorar la relación de confianza.

> “Adopte la filosofía de ‘yo no tengo nada que ocultar’.”

En cada informe de progreso deben estar especificados los hitos del plan de trabajo que se han alcanzado. Sea franco y abierto en cuanto a los problemas que han surgido, a las restricciones que aparecen y a los objetivos que no se han alcanzado. En el informe deben estar incluidas posibles soluciones para resolver estos problemas.

Busque consejos, guiado y verificación por terceros

El sistema de comunicación debe funcionar en dos sentidos. Los informes de progreso deben animar a las demás personas implicadas a darle consejos y a apoyarle en su futuro camino. Siempre que sea posible, invite a las partes interesadas a visitar su empresa para que puedan comprobar lo que está haciendo. Se darán cuenta que su empresa realmente está tomando medidas proactivas, lo que ayudará a disipar las dudas que pudieran tener sobre sus buenas intenciones. Cuando organice la visita, abra y muestre su empresa (sin revelar información confidencial de la empresa) de manera que puedan ver y entender las dificultades a las que se enfrenta por realizar este proyecto. Si entienden las restricciones que existen, estarán en una situación mejor para poder darle consejos útiles. También serán más comprensivos si no alcanza un hito según su plan de trabajo, lo cual es casi inevitable en algún momento del proyecto. Cuanto mejor entiendan la situación en la que se encuentra, menos probable será que le critiquen por no alcanzar uno de los objetivos en un momento determinado.

Qué debe tener en cuenta en el 2º paso

No exagere lo realizado

Si exagera con los objetivos alcanzados hasta el momento, dará la impresión que sus intenciones no son sinceras. Si las partes interesadas consideran que no cumple con lo prometido, en los siguiente cuestionarán cualquiera de sus acciones. Cuando escriba los informes de progreso sea honesto en todo momento. No exagere – a largo plazo esto sólo conlleva efectos negativos.

Información confidencial

Los diferentes grupos de interesados no esperan que se les comunique información comercial confidencial. No tiene por qué revelarles información confidencial, como por ejemplo precios de productos. Sea prudente y revele lo suficiente para que se pueda apreciar los progresos que está realizando, pero no tanto que pueda ser perjudicial para su empresa.

3er Paso

Determinar las bases de su cadena de suministro

> *“Finalmente sabrá de donde procede la materia prima de sus productos – de qué tocón en qué bosque.”*

Habiendo establecido su equipo y su sistema de comunicación, el siguiente paso es analizar su situación actual –¿cómo de buena o mala es actualmente su cadena de suministro? Puede que se sorprenda y que no sea tan mala como se estaba temiendo – por ejemplo puede ser que ya existan algunos sistemas de COC en su cadena de suministro. De todas maneras, antes de poder empezar a pensar cuáles son las tareas que tiene que emprender para mejorar, tiene que tener muy claro cuál es su situación actual.

Todas las empresas saben quienes son sus proveedores, pero pocas saben quienes son los proveedores de sus proveedores. Muchas veces esto es información confidencial y generalmente los proveedores no están dispuestos a compartir esta información. Cuanto más atrás vaya en la cadena de suministro, menos conocerá. Muy pocas empresas conocen la procedencia de la madera que utilizan, pero para asegurarse que sólo utiliza Madera Buena tendrá que conocer perfectamente toda la cadena de suministro. Esto significa conocer a cada persona que forma parte de esta cadena de suministro. Saber cómo operan sus proveedores y quién les suministra, saber cómo operan estos proveedores de sus proveedores y a la vez quién les suministra a ellos y así sucesivamente. De esta manera llegará a conocer la fuente de la materia prima que utiliza para sus productos – de qué tocón en qué bosque proviene. Sabrá si en esos bosques la tala es legal o no lo es – ¿se trata acaso de bosques que están protegidos y tienen un alto valor de conservación o son bosques designados a la producción? (vea Anexo 1 para las definiciones)

Si son bosques de producción, podrá saber si la madera ha sido cosechada legalmente y si se trata de bosques bien manejados o no. También podrá saber si sus socios de la cadena de suministro tienen los sistemas necesarios en el lugar para demostrar que su madera proviene de donde ellos dicen que proviene – ¿tienen en funcionamiento sistemas de COC y de WOC?

Cómo saber quién suministra a quién

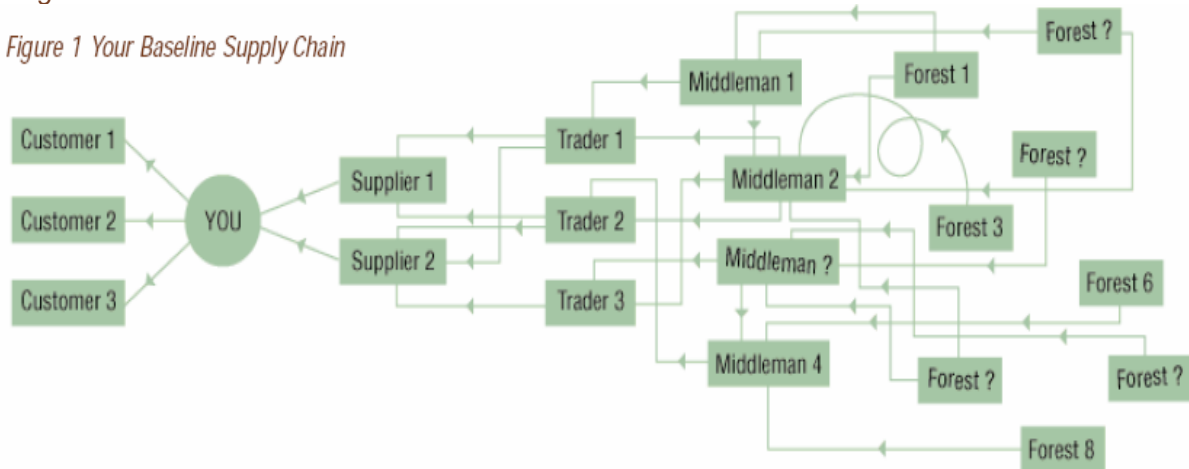
En algún momento tendrá que hablar con los socios de su cadena de suministro directamente, pero para empezar es apropiado mandarles primero un pequeño cuestionario. Los cuestionarios no siempre serán contestados correctamente. En parte porque los proveedores no entiendan bien sus preguntas, pero también puede ser que le estén mintiendo a propósito o quieran esconder ciertas informaciones porque temen ser excluidos de su cadena de suministro. Lo normal es que sus proveedores, al igual que usted, tampoco sepan quién suministra a sus propios proveedores, de manera que llegar al bosque específico del que procede la madera que utiliza en sus productos será un camino tortuoso. Los cuestionarios generalmente hacen que surjan más preguntas que las que contestan, por lo que en ningún caso será suficiente con este paso y no debe asumir que lo tiene todo bajo control. En continuación a los cuestionarios, debe acordar un encuentro con los proveedores, para indagar más y verificar sus contestaciones.

Encontrar qué es lo que falta

Represente gráficamente las informaciones reunidas tal y como se muestra en la *Imagen 1*. Los huecos que vayan quedando, le señalarán dónde es necesario buscar más información. Procure que los proveedores entiendan su intención y que sepan que si esconden informaciones es poco probable que siga trabajando con ellos. Si tienen un negocio sano y le proveen con Madera Buena, no tienen que temer que vayan a ser excluidos de la cadena de suministro. Si no le suministran con productos buenos y no están dispuestos a darle la información que necesita, debería empezar a preocuparse si será correcto el modo de operar de sus proveedores y si el origen de la madera es legal. Es probable que estos proveedores no debieran estar en su cadena de suministro.

Imagen 1 Las bases de su cadena de suministro

Figure 1 Your Baseline Supply Chain



En la *Imagen 1* se muestra lo compleja y poco conocida que se vuelve la cadena de suministro a medida que se va acercando a la fuente de suministro, al bosque. La cantidad de intermediarios y comerciantes locales, que generalmente no mantienen sistemas lo suficientemente buenos como para poder demostrar cuál es el origen de la madera, hace que sea bastante difícil localizar el bosque del que fue extraída la madera. Sin embargo, este es el aspecto fundamental de todo el proyecto. Sin esta información y sin haber demostrado lo contrario siempre existirá la duda de si su madera proviene de talas ilegales.

La calidad de su cadena de suministro

Ahora que tiene un esquema – ya sea completo o no – de su cadena de suministro, puede empezar a reunir información detallada de sus proveedores.

¿Cómo de buena es su cadena de suministro?

- > ¿Los proveedores tienen sistemas con los que pueden demostrar de dónde proviene su madera?
- > ¿Tienen sistemas que excluyan madera ilegal y otra madera no deseada?
- > ¿Son buenos estos sistemas?
- > ¿Puede confiar en sus proveedores y en sus sistemas?
- > ¿Han sido revisados?
- > ¿Por quién?
- > ¿Los auditores conocen lo bastante bien el contexto como para identificar puntos débiles actuales o potenciales?

¿De dónde proviene su madera?

- > ¿De qué país, qué región, qué distrito?
- > ¿De cuántos bosques diferentes? ¿De varias intervenciones pequeñas o de sólo uno o dos bosques grandes?
- > ¿De qué parte del bosque?
- > ¿De qué tocón?

¿El bosque está siendo cosechado legalmente?

- > ¿Suele haber talas ilegales en el lugar del que proviene su madera?
- > ¿Proviene su madera de una intervención ilegal?
- > ¿Existen dudas sobre quién es el dueño de los recursos forestales?
- > ¿Existe corrupción?
- > ¿Es fuerte el gobierno en este sector y lo demuestra con leyes y regulaciones claras para los aprovechamientos forestales?

¿Hay quizás otros factores importantes que indiquen que no se deberían realizar talas en estos bosques?

> ¿Se encuentra el bosque en un Parque Nacional o en otro tipo de espacio protegido?

> ¿Ha sido calificado como bosque de alto valor de conservación?

¿Está siendo bien manejado?

> Si es un bosque de producción, ¿cómo de bien está siendo manejado?

> ¿Existen aspectos sociales o ambientales que deben ser tomados en cuenta?

> ¿Ha sido certificado por algún sistema de certificación reconocido nacional o internacionalmente (como por ejemplo por FSC³³)?

> Si no es el caso, ¿se está mejorando su manejo con algún programa con el fin de alcanzar los requisitos de una certificación?

Otros posibles aspectos a tener en cuenta:

> ¿El bosque ha sido talado como resultado de algún programa de cambio de uso de tierra?

El alcance de su cadena de suministro

Debe saber también la influencia que puede tener por el tamaño de su negocio. Si compra cantidades grandes de madera o si sus encargos suponen un porcentaje alto del negocio de su proveedor, tendrá mayor influencia y se encontrará en una posición más fuerte para conseguir que sean realizados cambios.

> ¿Cuál es su volumen de compras?

> ¿Qué porcentaje de la capacidad de su proveedor suponen las compras que realiza su empresa?

> ¿Para su proveedor es importante el negocio que tiene con usted?

Contestar a estas preguntas – sobre su propia empresa, sus proveedores y los proveedores de éstos – le permitirá identificar las interacciones actuales de su cadena de suministro y estimar la calidad ecológica de la madera que utiliza para sus productos. Si considera que puede contestar fácilmente a estas preguntas, su situación es bastante buena. Es muy probable que le falten informaciones, a veces más a veces menos. Descubrir qué es lo que sabe y qué es lo que aún no sabe es la mejor manera, y quizás la única, de conocer las bases de su cadena de suministro – dónde se encuentra actualmente – y llegar a saber qué es lo que debe hacer a continuación.

¿Con quién debería hablar?

1 Con ONGs que realicen actividades tanto en su país como en el país del que proceden sus productos de madera. En muchas ocasiones conocerán la situación mejor que usted o por lo menos tendrán una perspectiva distinta y buenos conocimientos de las dificultades del lugar. Muchas veces conocerán la historia de los socios de su cadena de suministro, lo cual es una información muy útil.

2 Con los socios de su cadena de suministro, para que le indiquen quien los suministra a ellos. Es probable que no le puedan decir a quien compran sus proveedores, pero usted puede ir sucesivamente hacia atrás en la cadena hasta llegar al punto de origen, al bosque.

3 Con la gente local del país y de la región de la que proviene su madera (o de la que usted cree que proviene su madera).

4 Con los responsables de manejos forestales.

5 Con agencias estatales.

6 Con entidades certificadoras del lugar del que procede su madera.

Cualquier comunicación es buena para ayudarle a conocer y comprender el sector en el que está trabajando. Investigue sobre la ética de sus socios en la cadena de suministro y si los bosques de los que éstos obtienen su materia prima están bien manejados. No se deje confundir por la retórica de los que dicen lo que usted quiere oír. Indague detalles y compare las referencias de tantas fuentes distintas como le sea posible. Descubra si existen problemas con talas ilegales en

³ El FSC (Forest Stewardship Council o Consejo de Administración Forestal) es una organización independiente, no gubernamental, internacional y sin ánimo de lucro creada en 1993, con el objetivo de promover una gestión forestal ambientalmente responsable, socialmente beneficiosa y económicamente viable en los bosques de todo el mundo. Otros sistemas de certificación forestal han sido fundados desde entonces, pero el FSC se sigue distinguiendo por su alcance global y por el apoyo que recibe de muchas partes interesadas incluyendo ONGs como WWF, Friends of the Earth y Greenpeace

la zona donde trabaja o si el gobierno tiene bajo control este aspecto. Descubra cuanto más, mejor. Una vez que disponga de toda la información, podrá decidir cuáles son las metas que realmente puede alcanzar y cuáles no – y el tiempo que esto le tomará. Armado con esta información y apoyado por las personas con las que se ha relacionado durante sus investigaciones, podrá pasar al siguiente paso: esbozar una estrategia con objetivos claramente definidos y con sentido en el contexto de su situación actual.

Qué debe tener en cuenta en el 3er paso

Proveedores que le nieguen la información

Puede ser que sus proveedores no le quieran decir quién les suministra. Comerciantes locales de madera o intermediarios generalmente temen que se les vaya a pasar por alto y que se quiera comprar directamente del vendedor en el bosque. Tiene que ser insistente ya que necesita esta información para seguir adelante – si son comerciantes responsables y tienen un buen sistema de cadena de custodia en el lugar, su negocio debería ser lo suficientemente seguro y pueden darle la información que desea. Si su socio de la cadena de suministro no se comunica con usted y no quiere darle la información que necesita, se enfrentará a dos problemas. Uno de los problemas es que está trabajando con un proveedor que no confía en usted. El otro problema es que se ha encontrado con una barrera que le impedirá seguir conociendo los demás eslabones de su cadena de suministro.

Durante este proceso deberá consolidar la relación con sus proveedores e instar a alguno a que se comunice con usted adecuadamente. Es importante entender que tienen miedos justificables – perder el negocio con usted. Debe explicarles que la única manera de conseguir mantener el negocio con usted es que le demuestren que no comercializan con madera ilegal u otra madera no deseada. Finalmente, si siguen sin querer comunicarse y se niegan a darle la información que necesita, tiene que llegar a la conclusión que no son socios fiables y que, siempre que le sea posible, deben ser excluidos de su cadena de suministro.

Mentiras, corrupción, mentiras, engaños y más mentiras

Si su proveedor comercializa con madera de origen sospechoso y se da cuenta que por ello puede perder el negocio que tiene con usted, es normal que le mienta. El comercio internacional de la madera se caracteriza por ser un mundo lleno de sobornos, corrupciones, engaños y prácticas ilegales. Muy a menudo, los comerciantes de madera y los intermediarios constituyen una mafia local. Prepárese a indagar cada pequeño detalle que le cuentan – es bastante probable que le estén mintiendo.

Muchas veces es increíblemente difícil saber si le están mintiendo o no. Es importante tener un director del proyecto o un jefe de equipo con amplia experiencia en el comercio internacional de la madera y que sea extremadamente honrado. Su equipo debe ser capaz de decir „aquí está la prueba“ ante cualquier demanda legal. Esto debe ir más allá de simplemente proporcionar alguna documentación. Si sus socios de la cadena de suministro operan de manera legal o con madera certificada, ellos TIENEN los documentos necesarios para demostrarlo. Sin embargo también tiene que tener en cuenta que los documentos pueden ser fácilmente falsificados o que se trata de documentos que fueron “olvidados” en otro momento, de manera que proveedores ilegales pueden presentar documentos aparentemente válidos. Siempre habrá alguien reflejado en los documentos que pueda ser chequeado en el siguiente paso.

“Mantenga los ojos bien abiertos y esté preparado para lo peor.”

1 ¿La empresa forestal mencionada en el justificante de embarque realmente vendió la madera al comerciante que se la vendió a su empresa proveedora? Compruébelo

2 Si es así, ¿la compañía tiene el derecho legal de cosechar la madera? Compruébelo

3 ¿Existe un sistema de COC en el lugar? Compruébelo.

4 ¿Pueden llevarle hasta el tocón en el bosque del que aparentemente fue extraída la madera? Compruébelo.

Puede ser un proceso muy laborioso y llevarle mucho tiempo llegar hasta el final, pero si adopta una línea de investigación determinada y asume que todo son mentiras hasta que se demuestre lo contrario, puede llegar a descubrir la verdad.

La regla de oro es – verificar y comprobar en todo momento. Recuérdelo – verificar y comprobar...verificar y comprobar...

La falta de influencia

Si su empresa es pequeña, será más difícil obtener respuestas a sus preguntas. Si el negocio con usted no le supone una proporción importante de las ventas de su proveedor, probablemente no le importe mucho perderle como cliente. Es posible

que su proveedor admita que no sabe de dónde proviene la madera con la que le suministra, pero tendrá poco interés en hacer nada en contra ya que perder los encargos hechos por usted como cliente no le influirá mucho en el volumen total de su negocio. Le dará igual, que usted decida no comprarle más. Si se enfrenta a una situación así, tendrá que buscar a otro proveedor que comercialice con Madera Buena y tenga los sistemas correctos para demostrarlo. En algunos países del mundo, por las normas industriales que existen, puede ser difícil encontrar un proveedor así.

Frustración y desilusión

Calles sin salida le llevarán a experimentar sentimientos de frustración y desilusión – se esfuerza por utilizar Madera Buena, pero parece imposible conseguirla.

Si ha llegado a este punto, reclínese y respire profundamente. Siempre hay un camino – nunca debe abandonar. Cuanto más pequeña sea su empresa, más difícil va a ser, pero difícil no significa imposible.

Puede ser que consiga su objetivo si se une a otras empresas y juntando fuerzas, por ejemplo a través de una asociación comercial, gane influencia y aumente su poder por la realización de compras comunes. Si esto no es una solución, tendrá que reflexionar y reconsiderar la situación. Este es el momento de recurrir a ayuda externa de por ejemplo ONGs, certificadores acreditados, consultoras o asociaciones de empresas que trabajen en éste área (como el TFT). Ellos, conocerán proveedores que trabajen sólo con Madera Buena – existen, pero tiene que saber dónde encontrarlos.

Cambiar de proveedores conlleva que su proyecto se vuelva más complejo, pero si quiere alcanzar su objetivo tendrá que considerar esta opción.

Puede optar por elegir proveedores más pequeños, concentrando sus encargos en una fábrica y ganar de está manera más influencia. Es posible que tenga que aceptar otros compromisos al cambiar a fábricas más pequeñas – en lo respectivo a la calidad o por el tiempo de entrega. Pero por supuesto existen proveedores pequeños que trabajan bien y con el tiempo pueden ir optimizando el proceso y mejorar los rendimientos. En el peor de los casos tendrá que cambiar a un país diferente o a un tipo de madera diferente para alcanzar su objetivo.

Historias para no dormir

Esté preparado para recibir noticias malas – muy malas. Es posible que descubra que uno o varios de los socios de su cadena de suministro, personas que ni usted ni su proveedor directo sabían que formaban parte de su cadena de suministro, sean culpables de prácticas extremadamente pobres. Algunos comerciantes de madera son conocidos en sus países por prácticas realmente malas, que pueden incluir hasta casos de asesinatos. Esta es la dura realidad del comercio internacional de la madera.

Por otro lado, también es posible que descubra que su madera ha sido cosechada en un Parque Nacional o en otra zona que se encuentre dentro de un área protegida o de un bosque con alto valor de conservación. Puede ser que por la producción de sus productos sea indirectamente responsable de la pérdida de grandes áreas de los últimos bosques tropicales lluviosos remanentes de la tierra.

Quizás descubra que su madera proviene de áreas taladas legalmente, pero que se están eliminando todo el bosque natural con el fin de hacer una plantación con fines industriales. Aunque esto es 100% legal, hay clientes que consideran que esto no son buenas prácticas forestales. Mantenga los ojos bien abiertos y esté preparado para lo peor. Ocurren cosas muy malas en la industria forestal en todo el mundo, particularmente en los trópicos, así que esté preparado. Si encuentra algo que le parezca problemático, no lo esconda. Tiene que desarrollar un plan sensible y pragmático para reaccionar bien en situaciones difíciles. Significa enfrentarse a la verdad y consultar a las partes interesadas para saber tratar los problemas que se vaya encontrando.

4º Paso

Desarrollar una política de compra de madera

Ahora conoce las bases de su cadena de custodia – incluido las historias de terror. Con esto sabe dónde se encuentra y puede desarrollar una política clara con objetivos precisos que indiquen a donde quiere llegar.

¡Que no cunda el pánico!

Fijar objetivos claros significa aceptar responsabilidades, no significa convertirse uno mismo en el objetivo. A algunas empresas les da pánico enfrentarse a un cambio de política. Este pánico tiene su origen en el desconocimiento del contexto en el que se actúa. Si no se tiene informaciones suficientes y adecuadas, no se pueden conocer las posibilidades que existen. Si no se sabe evaluar lo que es posible, no se sabrá lo que son o no son objetivos realistas, de manera que surge el miedo de imponerse un objetivo imposible de alcanzar. Recuerde, que habiendo pasado el 3er paso, se encuentra armado con toda la información que pueda necesitar y que ha establecido una fuerte red de contacto con grupos de interesados y expertos que le entienden y que le apoyarán en situaciones difíciles. Puede fijar una política de compra de madera y unos objetivos realistas, sabiendo que no actúa sin la información necesaria.

Esquematice su política

Su política de compra de madera debe ser clara y transparente, de manera que cualquier persona pueda entender fácilmente lo que está intentando conseguir y cuáles son las visiones de su empresa. Tiene que definir la madera que va a aceptar en su cadena de suministro y la madera que no va a aceptar. También tiene que definir la madera que aceptará durante el proceso de cambio. Debe incluir hitos específicos con los que controlará el progreso del trabajo.

Como mínimo, debería comprometerse a excluir toda madera ilegal. Un objetivo final más ambicioso sería comprometerse a comercializar sólo con productos que provienen de bosques bien manejados, certificados por sistemas creíbles como el FSC. En este caso debe fijar una fecha clave a partir de la cual sólo utilizará Madera Buena certificada para sus productos. En el Anexo 1 de la página 26 se encuentran algunos ejemplos de cómo definir Madera Buena dependiendo de su política de compra.

Cuadro 3 muestra un ejemplo de política de compra de madera que incluye los puntos claves que toda política de compra debería considerar:

- 1 Debe existir un compromiso de excluir toda madera ilegal a partir de cierta fecha;
- 2 Debe existir un compromiso de producir únicamente en empresas con certificados de COC y controladas por una tercera parte independiente a partir de una fecha específica;
- 3 Debería existir también un compromiso de ir aumentando la proporción de madera certificada cada año.
- 4 Por último, la política debe estar claramente datada, de manera que se pueda evaluar todos los progresos a partir de esa fecha.

Vuelva a entrar en contacto con las partes interesadas

Una vez que tenga un esquema de su política, analice y revíselo con todas la personas o grupo de personas con los que trabajó en el 3er paso. Necesita saber qué opinan sobre los objetivos que se ha propuesto, si los ha fijado demasiado alto o por el contrario demasiado bajo. Corrija su política basándose en los consejos que le hayan dado y a continuación la podrá formalizar y publicar.

Formalizar la política

Tener una política clara, con objetivos transparentes, es un logro significativo. Ha trabajado duro para llegar a este punto.

> “Fijar objetivos claros significa aceptar responsabilidades, no significa convertirse uno mismo en el objetivo”

Consultando un amplio espectro de personas, ha analizado las bases de su cadena de suministro y se ha comprometido con su empresa a cumplir unos objetivos. Es normal que quiera un reconocimiento por este trabajo. Pero es más importante conseguir la participación de los demás, tanto dentro de la empresa como fuera de ella. Habrá quien dude de su voluntad por alcanzar los objetivos de su política. Dentro de la empresa tendrán que cambiar la manera de trabajar e implementar la política a conciencia. Muchas personas fuera de la empresa, como por ejemplo los socios de la cadena de suministro, también tendrán que cambiar su modo de trabajar para que usted pueda alcanzar sus objetivos, de manera que también tienen que conocer bien su política. Quienquiera que pueda influenciar en el logro de los objetivos tiene que ser informado de las líneas de su política y llegar a conocerla bien.

Qué debe tener en cuenta en el 4º Paso

Cuidado con fijar objetivos demasiado altos o demasiado bajos

No será ninguna ayuda fijar objetivos que no se ajusten a la realidad. Si son demasiado bajos, las partes interesadas tendrán la impresión que no se quiere esforzar mucho – que sólo quiere presentar una imagen “verde”. Si son demasiado altos, las partes interesadas se preguntarán cómo piensa alcanzar esos objetivos, al mismo tiempo que le felicitarán por ser tan ambicioso. Sus empleados dudarán de usted y tendrán la impresión que exige de ellos algo imposible. Asegúrese que los objetivos tengan sentido para todas las personas involucradas.

Estar dispuesto a corregir

Las políticas no tienen por qué ser rígidas. Si en algún momento considera que los objetivos no se ajustan a la realidad – ya sea por ser demasiado altos o demasiado bajos – esté dispuesto a admitirlo, realice consultas y revíselos. No realice cambios sin consultar previamente. Habiendo fijado unos objetivos altos, si ahora empieza a bajarlos, parecerá que intenta evadir sus compromisos. Así que consulte tanto como haga falta para que las partes interesadas estén siempre al tanto de los problemas con los que se está enfrentando.

Permanecer objetivo, pensar con claridad

Al ir avanzando en el proyecto, pasando por el proceso de determinar las bases de su cadena de suministro y creando una política para corregirla, es posible que llegue a escuchar historias horribles – bosques destruidos, gente a la que se ha tratado muy mal, asesinatos. En ningún caso haga oídos sordos. Tendrá que tomar decisiones duras para evitar las peores situaciones, pero permanezca objetivo en todo momento. Asegúrese que las historias se basan en hechos reales y si es así, actúe con rapidez y decididamente. Pero siga pensando con claridad y asegúrese que está desarrollando una política y un programa que sea beneficioso para todos desde un punto de vista económico, ambiental y social. Recuerde que huir de una situación en la que está pasando algo malo, no es siempre la mejor solución. Puede que sea lo correcto, pero será un momento delicado en el que se decidirá por salir corriendo – después de lo cual ya no tendrá ningún tipo de influencia – o permanecer allí apoyando al único proveedor de toda la región que quiere hacer las cosas bien. Es una decisión difícil y sólo será capaz de tomar una decisión correcta y objetiva si ha realizado continuamente consultas y a reunido información a través de todo su sistema de comunicación.

Cuadro 3

La política de la “Empresa con Productos de Madera Buena

24 de Mayo, 2002

‘La Empresa con Productos de Madera Buena se compromete al (sistema de certificación identificado) como el único estándar de buen manejo forestal aceptado globalmente.

A partir de (mes), 200v, sólo utilizaremos madera de (x) bosques certificados. A partir de ese momento, al comprar madera daremos prioridad a las compañías que se estén esforzando por obtener una certificación con un programa independiente como el que es apoyado por el TFT. La Empresa con Productos de Madera Buena excluirá cualquier madera ilegal y otra madera no deseada que provenga de programas de cambio de uso de tierra de su cadena de suministro a partir de (mes), 200x.

A partir de (mes), 200w, todos los productos comercializados por la Empresa con Productos de Madera Buena serán producidos por fábricas con certificado de COC. ’

5º Paso

Entrar en acción

Su sistema de control de madera ya está tomando forma – se está acercando a su objetivo final! Tiene una política de compra de madera (Elemento 1); un sistema de control interno (Elemento 5) y un sistema de comunicación (Elemento 7). Va siendo hora de entrar en acción para completar el sistema. Necesita un programa de aprovisionamiento de madera (Elemento 2); un sistema de COC (Elemento 3); un sistema de WOC (Elemento 4) y un programa de control por una tercera parte independiente (Elemento 6).

Elemento 2

Un programa de aprovisionamiento de madera orientado a los objetivos

En su política ha definido qué significa para usted Madera Buena, ha identificado la madera que va a excluir de su cadena de suministro y la madera que está dispuesto a aceptar mientras se encuentra en proceso de cambio y se va acercando a su objetivo de tener 100% Madera Buena. Necesita un programa de aprovisionamiento de madera, con el que pueda asegurar que la madera que está utilizando cumple estas especificaciones. La forma más efectiva de hacer esto, es comprando la madera usted mismo. Si dentro de su empresa no ha necesitado adquirir conocimientos en el sector forestal, ahora es el momento en el que tendrá que adquirirlos. Hable con expertos forestales o con ONGs del país del que procede su madera. Ellos le ayudarán a identificar los lugares donde es posible comprar madera que cumpla las especificaciones de su política.

Comprando directamente de los bosques, en vez de a través de comerciantes e intermediarios, podrá identificar los bosques que cumplen con los conceptos de su política. Controlará el origen de su madera – sin depender de nadie. Pero comprar madera es una tarea difícil y necesita tener experiencia específica. Cuesta mucho dinero y puede llegar a causar problemas financieros y hacer necesario inventarios pesados. Si tiene los recursos para hacerlo y tiene sentido para sus negocios que sea usted mismo el que se ocupe de la compra directa de madera, esta opción es la más efectiva para garantizar que está cumpliendo con su política de compra de madera.

Si no es posible que sea usted mismo el que compre directamente la madera, tendrá que controlar de cerca al socio de la cadena de suministro que se encargue de la compra. Este es el momento en el que se decide si su proyecto tendrá éxito o no. El socio tiene que comprar la madera de acuerdo al concepto de su política de compra de madera y tiene que tener sistemas de COC y WOC con los que pueda demostrar que se mantiene fiel a su política. Comerciantes de madera e intermediarios pocas veces ofrecen estos sistemas con sus servicios y prefieren mezclar la madera – de esta manera madera ilegal y otra madera no deseada puede entrar en su cadena de suministro. Si sus proveedores no tienen sistemas buenos de COC y WOC, siempre que sea posible debería evitar trabajar con ellos. Si no es posible excluirlos, debe asegurarse que implementen sistemas de manejo de madera apropiados, que concuerden con su política de compra de madera y que le permitan un seguimiento de su madera hasta el tocón en el bosque del que fue extraída.

Puede que sea de ayuda concentrar las compras a un número menor de bosques, pero esto también puede albergar ciertos riesgos. Reducir el número de bosques de los que compra madera ayuda a aumentar la influencia que puede tener sobre el manejo de estos bosques. Su encargo se vuelve proporcionalmente más importante para ellos y estarán más dispuestos a hacerle caso si les exige que mejoren sus prácticas de manejo forestal. Pero es peligroso atarse a una sola fuente de suministro. La gente cambia y la filosofía de manejo también. Responsables del manejo forestal que hoy se comprometen a manejar según los principios del FSC, puede que mañana pierdan su empleo.

“Ahora empieza realmente el trabajo duro – tiene que implementar su política.”

Compañías buenas pueden convertirse en el objetivo de taladores ilegales. La política del gobierno puede cambiar. Existen innumerables razones por las que un buen proveedor se puede convertir de la noche a la mañana en un mal proveedor. Si compra la madera de varios bosques distintos, preferiblemente incluso de países distintos – siempre que esto tenga sentido dentro de su cadena de suministro – reduce el riesgo de quedarse sin Madera Buena para sus productos por cambios inesperados en un área forestal determinada.

Elemento 3 Sistemas de COC

Para asegurarse que está excluyendo madera ilegal y otra madera no deseada tal y como lo ha definido en su política de compra de madera, necesita sistemas de COC funcionando en dos niveles – en el bosque de donde han extraído la madera y en las fábricas donde la madera es elaborada y vendida. No tendría sentido que funcionase sólo en uno de los dos niveles, ya que entonces sería fácil que llegase a entrar madera ilegal o no deseada en la cadena de suministro. Combinando el sistema del bosque con los sistemas en las distintas empresas de transformación, puede realizar el seguimiento de cualquier pieza de madera por toda la cadena de suministro hasta llegar al tocón en el bosque que corresponde al tronco del que se ha sacado la madera para sus productos.

Para implementar los sistemas, tendrá que trabajar lado a lado con los socios y con el responsable del manejo del bosque del que procede su madera. También en este caso tiene sentido reducir el número de personas involucradas en la cadena de suministro, al igual que el número de bosques como fuentes del recurso. Puede que no tenga sentido comprar sus productos de 50 fábricas distintas. Si los compra de sólo 30 fábricas, aumentará su influencia en cada fábrica y la disposición en estas fábricas a implementar sistemas adecuados. También puede ser que su compañía sea pequeña y que, aunque compre sus productos de una única fábrica, su encargo no sea lo bastante importante para esta fábrica. Si es el caso y la fábrica en cuestión no está dispuesta a implementar sistemas de COC tendrá que buscar otros proveedores que sí estén dispuestos.

En el bosque

Necesita un sistema de COC que le permita un seguimiento del tronco desde la entrada a la empresa transformadora de su socio de la cadena de suministro, a través de todo el proceso de transporte del tronco, hasta el tocón en el bosque donde fue talado ese árbol. Generalmente sistemas así pocas veces se encuentran implementados, pero la tecnología está muy avanzada y es relativamente barata. Si no existe tal sistema, pero el bosque cumple con todas las demás especificaciones de su política de compra de madera, tendrá que trabajar con los responsables del manejo del bosque para llegar a implementar el sistema. Sin un sistema así, se arriesga a que infiltren madera ilegal y otra madera no deseada en su cadena de suministro, que ésta se mezcle con la Madera Buena y comprometa su política de compra de madera.

En la fábrica

Una vez que la madera entra en la cadena de procesamiento, debe haber un sistema de COC en funcionamiento, que controle hacia donde fluyen todos los componentes del tronco. Tiene que estar controlada tanto la madera que va a ser utilizada para algún producto como toda la madera que termine siendo desecho. Si esto no se cumple, siempre puede ocurrir que madera ilegal y otra madera no deseada se mezcle con Madera Buena de sus bosques preseleccionados. Debe haber un sistema en cada lugar de procesamiento – desde el lugar donde el tronco es transformado por primera vez (por ejemplo un aserradero) hasta que el producto final sea empaquetado, listo para ser vendido. Si usted o los socios de la cadena de suministro aún no tienen este tipo de sistemas, tendrá que trabajar junto con ellos para implementarlos de acuerdo con los objetivos de su política de compra de madera.

Su objetivo debería ser lo que se podría llamar un sistema **estrella de platino**, en el cual toda la madera usada para sus productos proviene de bosques en los que existen y funcionan correctamente sistemas de COC controlados por terceras partes independientes y en el cual la madera también es procesada en fábricas en las que existen y funcionan correctamente sistemas de COC controlados igualmente por terceras partes independientes.

Un sistema **estrella de oro** es un paso intermedio, en el cual todos los lugares de procesamiento de su cadena de suministro tiene sistemas de COC funcionando, pero no todos los bosques de los que procede su madera tienen estos sistemas en funcionamiento. Los bosques que no tienen estos sistemas, por lo menos tiene que cumplir los requerimientos de su política de compra de madera, que las operaciones realizadas allí sean claramente legales y usted debe disponer de todos los documentos necesarios para demostrar que la madera proviene de esos bosques. Esto ya sería un logro significativo, sin embargo el objetivo final debe ser alcanzar el nivel de la estrella de platino.

Cuadro 4a

Procesos de control del origen de madera (WOC) para controlar la madera que entra en las empresas transformadoras con certificado de COC

Una cosa es aprovisionarse con madera de cierto bosque seleccionado y otra muy distinta es que sólo sea utilizada esa madera para la fabricación de sus productos en las empresas transformadoras certificadas con sistemas de COC. Debe implementar un sistema de WOC con el que asegure que en sus empresas entra únicamente la madera correcta que corresponde con su política de compra y que solamente es utilizada esta madera en la fabricación de sus productos.

5º Paso continuación

Esto lo debe poder demostrar en cualquier momento por medio de la documentación correspondiente. Con los sistemas de WOC, se comprueba que está utilizando la madera correcta para fabricar sus productos antes de que empiece el proceso de elaboración. Si tanto el bosque como las empresas transformadoras tienen sistemas de COC funcionando, el proceso de WOC será fácil y directo. Simplemente habrá que reunir los informes en los que esté indicado qué madera ha sido utilizada en la fabricación de qué productos y asegurarse de tener los documentos respectivos a mano que verifiquen los informes. Para demostrar que la madera procede del lugar que usted dice que procede necesita lo siguiente:

1 Una prueba de que la madera ha sido talada y vendida por la empresa forestal bajo una licencia legal. Esto generalmente incluye:

- > una copia de la licencia de corta donde se encuentre indicado adecuadamente que la empresa tiene derecho al aprovechamiento forestal en el área en cuestión;
- > un permiso de la autoridad forestal competente, que autoriza y localiza el área específica de corta o cupo anual;
- > registros de corta donde se identifica el número de cada troza o tronco y sus dimensiones, así como el área del que han sido extraídos;
- > También puede incluirse una copia del Plan de Aprovechamiento Forestal o un documento equivalente aprobado por las autoridades de la gestión forestal y una copia del Plan de Gestión Forestal aprobado por las autoridades competentes, que demuestra el derecho de la empresa a cosechar en el área determinada.

2 Si la madera utilizada para sus productos ha sido exportada de otro país, debe existir la siguiente documentación:

- > Un justificante de embarque que identifique cuándo y por quién fue exportada la madera;
- > Contratos de venta indicando a quién y cuándo fue vendida la madera y demostrando que el exportador era su dueño legal;
- > Un Certificado de Origen debidamente compulsado por la autoridad competente;
- > Documentación aduanera emitida por el país del que procede la madera, demostrando que su exportación es legal y que los impuestos de exportación están debidamente pagados;
- > Documentación aduanera emitida por el país importador, que demuestre que su importación es legal y que todos los impuestos están al corriente de pago;
- > Cualquier certificado de transporte relevante que demuestre que la madera ha sido transportada en total concordancia con las respectivas leyes.

Cuando la madera entra en una empresa con un sistema de COC en funcionamiento, el sistema va a verificar que para la fabricación de los productos finales ha sido utilizada la madera correcta. Aunque los bosques no tengan sistemas de COC, todavía es posible asegurarse que la madera comprada por usted o por uno de sus socios de la cadena de suministro es utilizada en la fabricación de sus productos cuando la empresa transformadora tiene sistemas de COC en funcionamiento. Los procesos de WOC deberían demostrar que únicamente se ha utilizado esa madera en la fabricación de sus productos. Usted no podrá demostrar que la madera proviene de un tocón determinado hasta que no implementen sistemas de COC en el bosque, pero si dispone de todos los documentos indicados arriba, su sistema al menos alcanzará el nivel de estrella de oro. Si sigue trabajando con la empresa forestal y se implementan sistemas de COC en el bosque, podrá llegar con su sistema al nivel de estrella de platino.

Elemento 6

Proceso de verificación por una tercera parte independiente

La gente no va a estar convencida de que lo que está haciendo sea lo correcto, hasta que alguien en el que confíen se lo confirme. Necesita que su sistema sea verificado y aprobado por un auditor independiente. Bajo el sistema de FSC por ejemplo, existe un gran número de auditores de COC acreditados. Debe contratar a un auditor acreditado para controlar y verificar que está implementando correctamente su política de compra de madera.

Si el auditor le concede a su programa el sello de aprobación, puede utilizarlo con confianza en su estrategia de marketing.

Qué debe tener en cuenta en el 5º paso

Documentos falsos

En el mercado internacional de la madera abundan los documentos falsos. En algunos países es posible o incluso relativamente fácil comprar documentos 'legales'. Su equipo de control interno tendrá que examinar muy bien los documentos de control de origen de la madera. Recuerde – verificar y comprobar continuamente. Todos los documentos deben llevar los sellos auténticos de una autoridad emisora del Gobierno y ser documentos originales perfectamente legibles.

Cuadro 4b

Certificados de origen – una manera rápida de comprobar la legalidad

Si su empresa tiene un contrato con una fábrica en algún lugar del Sureste de Asia o China para comprar productos ya elaborados en los que se ha utilizado madera dura tropical natural, existe la posibilidad que esté comprando un producto que utiliza madera talada ilegalmente en Indonesia. ¿Cómo saberlo? Cualquier tronco o troza y cualquier madera aserrada que llegue a un puerto, tiene que ir acompañada por un conjunto de documentos, incluyendo un justificante de embarque, un certificado de origen, un certificado fitosanitario, un contrato y una cuenta comercial que demuestre que los troncos fueron comprados por el importador, una lista de empaque y un registro de las piezas. Lo primero que hay que hacer para verificar la legalidad es comprobar el Certificado de Origen. Tiene que haber sido emitido siempre por una autoridad competente del Gobierno, como por ejemplo el departamento forestal local, y no por una Cámara de Comercio local. Cualquier Certificado de Origen que haya sido emitido por una Cámara de Comercio es sospechoso y requiere más comprobaciones. Debe estar datado y sellado con el sello de la autoridad del Gobierno. Tiene que estar indicado el volumen embarcado, de qué especie se trata, de dónde proviene, por quién ha sido embarcado, quién es el comprador, la fecha del embarque y el nombre del barco correspondiente. Incluso si está emitido por una autoridad gubernamental, esto no es una garantía de legalidad, ya que siempre puede ser que los documentos hayan sido comprados. De todos modos es un buen comienzo, ya que puede verificar fácilmente si han sido emitidos correctamente visitando la oficina de la autoridad gubernamental y preguntando por los informes que demuestren que ese certificado realmente ha sido emitido por esa oficina. Si es así, allí habrá un informe. Si no lo hay, puede ser que alguien se haya apoderado de los sellos y está emitiendo documentos falsos. Con el seguimiento del número que identifica el certificado, llegará al siguiente nivel burocrático del Gobierno donde se podrá informar si fueron pagados los impuestos y los cánones correspondientes y a quién se pagaron. Además de esta comprobación simple, hay mucho más trabajo de investigación que puede ser realizado, en especial con el registro de troncos o piezas; pero comprobar quién emitió el Certificado de Origen generalmente revela el 90% de la historia.

“La gente no va a estar convencida de que lo que está haciendo sea lo correcto, hasta que alguien en el que confíen se lo confirme.”

Desconfíe de documentos que hayan sido fotocopiados varias veces. Debe asumir que una troza que vaya acompañada de documentos emitidos por una Cámara de Comercio es de origen dudoso. El Cuadro 4 muestra la información necesaria para una rápida comprobación de la legalidad de los documentos.

Llegar hasta el tocón en el bosque

Una cadena de documentos verificables que le lleven hasta el tocón en el bosque del que se supone que ha sido extraído el tronco a partir del cual ha sido elaborada su madera, es la mejor prueba de legalidad. Si la especie y las dimensiones del tocón corresponden con las del tronco en cuestión, su posición es buena. Ha podido demostrar la legalidad hasta el nivel más básico. Esto no significa que tenga que ir al bosque y comprobar cada tocón, pero hágalo (o elija una persona de confianza que lo haga) periódicamente. Visitas aleatorias de control hacen que sus proveedores se den cuenta que está hablando en serio, que conoce los trucos y que está listo de actuar contra cualquiera que esté haciendo las cosas mal.

Promesas, promesas, pero sin progresos

En muchas ocasiones, las promesas de presentar los documentos legales o de implementar pronto sistemas de COC no son cumplidas. Estas promesas se hacen con la esperanza de que si dejan pasar el tiempo, se olvidará del asunto. Muchas veces esta estrategia funciona, ya que las empresas pasan a prestarle más atención a otros asuntos. Debe estar preparado para actuar contra todo proveedor que no cumpla los compromisos acordados con usted como su cliente. Si las visitas regulares realizadas por el equipo de control interno, muestran un progreso de la implementación de COC demasiado lento o una constante falta en proveer documentos cualitativos como parte de los procedimientos de WOC de su empresa, vea lo que puede hacer para ayudarles. Puede ser que simplemente requiera mejor o más formación del personal – puede que los proveedores no entiendan qué es lo que necesita. Si después de ayudarles sigue siendo demasiado lento el progreso, tendrá que empezar a preguntarse si las intenciones de sus proveedores son serias. Usted es el que mejor puede juzgar las posibilidades que se les debe conceder, pero tenga en cuenta que si sus proveedores no son capaces de implementar los sistemas apropiados, usted no llegará a alcanzar los objetivos de su política de compra de madera. Si siguen fallando continuamente, en algún momento se verá obligado a cambiar de proveedores.

Flaquear en el compromiso

Si su empresa es grande y trabaja con grandes cantidades de madera, puede ser que el proceso se alargue bastante. Si su empresa es pequeña y no tiene mucha influencia, también puede ser que el proceso se alargue. Si se alarga demasiado, se arriesga a perder los beneficios que conlleva el proceso y puede resultar difícil mantener la motivación dentro de su empresa.

Indudablemente, su equipo de control interno va a ir descubriendo muchos negocios sucios a lo largo de todo el proceso. La cantidad de asuntos y negocios ilegales con los que se va a tener que enfrentar puede llegar a fatigar al equipo. En muchas ocasiones, le será muy difícil al jefe de equipo, al equipo de control interno y a la empresa entera mantener sus compromisos. Todo parecerá imposible de alcanzar y se perderá la claridad del proyecto. Como director general o como responsable del equipo tiene que premiar y celebrar de alguna manera tanto dentro como fuera de su empresa el que se haya alcanzado una de las metas o hitos del plan de trabajo – incluso si son pasos pequeños.

Tiene que asegurarse que se logra algún progreso y que su equipo tiene los recursos adecuados para ello.

Asistencia externa

El proyecto que está realizando es un trabajo importante y requiere concentración. Si su empresa es pequeña, puede ser que le falten los recursos para pasar por el 1er paso y llegar hasta el 6º paso. Incluso si su empresa es grande y disponga de recursos suficientes, puede que tenga sentido hacer uso de asistencia externa – gente que conozca el comercio de la madera y la industria forestal – para llegar a alcanzar sus objetivos.

En la página 31 encontrará una lista de organizaciones que le pueden ser de ayuda. Si decide hacer uso de asistencia externa, es muy importante que tenga un jefe de equipo dentro de su propia empresa que actúe como persona de contacto. También debe recordar que sólo usted como director general puede tomar las decisiones que requiere el proceso y hacer que se cumpla lo decidido. El asistente externo puede ofrecer consejos y guiar, pero no puede tomar las decisiones en su lugar ni hacer que sus empleados cumplan con su política.

6º Paso

Alcanzar los objetivos

Pasar los primeros cinco pasos, llegar a situar los siete elementos del sistema de control de madera y lograr excluir toda madera ilegal y otra madera no deseada de la cadena de suministro puede durar desde unos meses hasta unos pocos de años. Dependerá de la complejidad, el tamaño y la calidad de su cadena de suministro en el momento de empezar con el proyecto.

Incluso si es más tarde de lo esperado, alcanzar sus objetivos será algo muy especial. Conseguir excluir madera ilegal y otra madera no deseada de su cadena de suministro no es un trabajo nada fácil. Es un logro del que puede estar orgulloso. Ahora es hora de empezar a disfrutar de los beneficios. Se encuentra en una situación en la que puede garantizar que no utiliza madera ilegal u otra madera no deseada en sus productos ya que su sistema de control de madera es controlado y verificado por terceras partes independientes. Esto le otorga una buena posición de márketing. Debería ser capaz de posicionar su empresa de manera que pueda sacarle muchas ventajas.

Pero nunca se relaje. Debe estar siempre atento a todos los asuntos que influyen a su política de compra de madera. “Los malos” siguen estando allí fuera y sigue habiendo muchas posibilidades de hacer dinero fácil con el comercio ilegal de la madera. Siempre puede existir una manera de que vuelva a entrar madera ilegal en su cadena de suministro si no mantiene constante la vigilancia.

Nunca debe dar por completados los sistemas que le han permitido alcanzar sus objetivos. Revise y actualice constantemente su política y las prácticas en la empresa. Siempre habrá maneras mejores de cumplir con sus objetivos. Asegúrese que sus socios de la cadena de suministro hacen lo mismo – compruebe y controle constantemente sus progresos y que mantienen el certificado de COC. En la parte del sistema que corresponde a los bosques de donde compra su madera, es importante mantener la relación con todas las personas con las que habló o trabajó al determinar las bases de su cadena de suministro. Las cosas cambian. Un bosque que hoy está certificado, mañana puede perder su certificado. La certificación de otros bosques, abre nuevas oportunidades de compra.

Si consigue hacer todo esto, habrá logrado lo que se propuso al principio del proyecto. Después de pasar por todo este proceso complejo y difícil, puede ser que se pregunte si ha merecido la pena el esfuerzo. El tiempo lo dirá, pero claramente las regulaciones ambientales se están volviendo cada vez más estrictas y cada vez son más populares los temas en torno a la pérdida global de la cubierta forestal. Es sólo una cuestión de tiempo, que sea necesario poder demostrar que excluye toda madera ilegal y otra madera no deseada de su cadena de suministro para seguir en el negocio de la madera.

Qué debe tener en cuenta en el 6º paso

No cante Victoria demasiado pronto

Es totalmente comprensible que quiera aprovechar los beneficios por la buena reputación de su empresa en cuanto pueda y que quiera recibir sus “premios” por el duro trabajo. Pero le llevará algún tiempo, posiblemente años, alcanzar sus objetivos.

Es importante que no empiece a reclamar resultados demasiado pronto. Asegúrese bien de sus logros y de que estos son estables antes de comunicárselos al resto del mundo. Si canta Victoria demasiado pronto, se arriesga a ser acusado de utilizar derechos que no le corresponden y de que su imagen verde es sólo un truco de márketing. No se arriesgue a perder los beneficios que llegaría a tener en el momento en el que realmente alcance sus objetivos finales.

Relajarse

Nunca debe relajarse. Repitiendo lo que se ha dicho anteriormente: debe mantener la vigilancia constantemente. Sigue habiendo sistemas que sacan provecho engañando, mintiendo y aprovechándose de situaciones indebidas y siempre habrá gente interesada en aprovisionarle con madera ilegal u otra madera no deseada.

“No se relaje nunca.”

Incluso si el bosque que le suministra la madera está certificado por un sistema de certificación reconocido internacionalmente, nunca debe desatender su sistema. Asegúrese que esos bosques continúan practicando un manejo forestal y un comercio de madera responsable. Empresas que comercializaban con teca certificada por FSC en Indonesia, aprendieron esto de mala manera cuando los certificados de FSC fueron suspendidos.

Regular y controlar continuamente su cadena de suministro, incluso cuando está basada en bosques certificados, puede evitar un desastre financiero. No se relaje y controle su cadena de suministro.

Conclusiones

Si ha llegado a este punto y ha conseguido eliminar madera ilegal y otra no deseada de su cadena de suministro – Felicidades. Sin duda ha sido trabajo duro y su empresa ha cambiado desde el momento en el que empezó con el proyecto.

Es más probable que no haya comenzado todavía, sino que esté leyendo este manual de *Madera Buena, Buen Negocio* para ver que es lo que le espera si decide seguir nuestros consejos. A lo mejor se está preguntando por dónde empezar.

Recuerde que es un proceso duro, pero que tendrá beneficios en el mercado cuando alcance el objetivo final. Como mínimo, cumplirá con los requerimientos de regulaciones y podrá continuar con sus negocios. Viéndolo desde un punto de vista más positivo, podrá hacer que su empresa sobresalga entre sus competidores y existe la posibilidad de incrementar su participación en el mercado.

No olvide que hay ayuda disponible y que no tiene por qué pasar por este proceso sólo, ni caer en los mismos errores que los demás. Existen personas y empresas con experiencia para implementar este proceso. Utilice esa experiencia.

Finalmente, le deseamos buena suerte. Como dicen en Italia: ‘*Su, coraggio*’: Tenga coraje, vaya a por ello. Puede hacerlo si quiere. Sólo debe estar dispuesto a, en el peor de los casos, cambiar completamente su manera de hacer negocios.

Anexo 1

Definición de Madera Buena

Toda empresa debe encontrar su propia definición de Madera Buena que utilizará en la política de compra de madera que quiera implementar.

En la definición de Madera Buena como mínimo debe excluir madera ilegal de su cadena de suministro. *Madera ilegal* es madera que ha sido producida desafiando las leyes, reglas y regulaciones del país suministrador. Qué clase de madera se considera ilegal es algo que puede variar según el país del que proviene, ya que las leyes también son distintas entre los distintos países. Sin embargo, en cualquier caso debe considerarse madera ilegal a la que proviene de talas en áreas protegidas, de talas en bosques de producción sin tener una licencia legal y cuando no hayan sido pagados los impuestos, tasas y derechos legalmente prescritos. *Madera legal* es madera que ha sido extraída del bosque y comercializada cumpliendo con las leyes, reglas y regulaciones del país suministrador y donde todos los impuestos, derechos y tasas correspondientes han sido pagados.

Hay muchas organizaciones, instituciones, grupos de interés, etc, como por ejemplo muchas ONGs medioambientales, que consideran que la definición de Madera Buena debe incluir más aspectos y no sólo la verificación de la legalidad de la madera, ya que madera legal aún puede ser que provenga de bosques manejados destructivamente. Como punto de partida, cualquier madera debe ser al menos legal. Adicionalmente, debería provenir también de bosques bien manejados. Las percepciones pueden ser distintas, pero existen estándares globales o esquemas de certificación generalmente aceptados.

En el ámbito internacional los esfuerzos que se realizan para fomentar la gestión forestal sostenible incluyen varias iniciativas para el desarrollo de criterios e indicadores con los que se pueda medir, controlar y documentar la sustentabilidad del manejo forestal, ya sea en un ámbito nacional o local. En estas iniciativas están incluidos los procesos de criterios e indicadores del **International Tropical Timber Organization (ITTO)** y de los procesos intergubernamentales Paneuropeos, de Montreal y de Tarapoto. Paralelamente a estos procesos intergubernamentales han ido surgiendo una serie de sistemas de certificación forestal independientes para poder medir estándares de buen manejo forestal. No todos los sistemas son igual de rigurosos y no es posible ofrecer para todos el mismo grado de ayuda. Hay los que opinan que el único estándar aceptable es el de FSC y que todas las empresas deberían comercializar sólo con madera certificada por FSC. Otros, como también el TFT, aunque estén de acuerdo que FSC es la certificación más rigurosa y aceptada, consideran que las empresas tienen que intentar alcanzar su objetivo final comercializando también con maderas que aún no estén certificadas por FSC ya que la disponibilidad de madera certificada por FSC aún es limitada. Al pasar por este proceso que está orientado a un objetivo hay que excluir claramente toda madera ilegal e ir aumentando poco a poco la proporción de Madera Buena certificada por FSC o por otro sistema de certificación igualmente riguroso o aceptado. En el caso de que el objetivo final de la empresa sea tener 100% de madera certificada por FSC o equivalente, tiene que tener muy claro cuál es la madera que van a aceptar en su cadena de suministro y cuál será rechazada. Las definiciones siguientes le ayudarán en sus decisiones. Finalmente, la única manera de asegurarse que la madera no proviene de fuentes conflictivas es sabiendo exactamente de DONDE proviene.

Madera de transición es madera que proviene de un bosque legal y que está en progreso hacia la certificación. Es un concepto relativamente nuevo, utilizado para diferenciar la compra de madera por empresas que han aceptado el concepto de certificación independiente y están implementando un programa, ya sea por cuenta propia o con ayuda de una organización independiente, para poder certificarse.

⁴ En su Política Operacional nueva, el Banco Mundial utiliza la certificación independiente como filtro para determinar si sigue concediendo préstamos para mejorar el manejo forestal fuera de las áreas críticas de conservación de bosques – para más detalles visite la página web: www.worldbank.org/forestry. La política operacional sobre bosques del Banco define una serie de estándares que debe cumplir un sistema de certificación para que sea considerada una posible inversión. La alianza Banco Mundial-WWF para la Conservación Forestal y el Uso Sustentable hasta el momento sólo tiene informes sobre áreas que están certificadas por FSC de los países clientes del banco. La Alianza considera que, por ahora, el FSC es el único sistema que cumple claramente con todos los estándares definidos por la Política de Bosques y demás documentación relacionada – consulte también el “World Bank-WWF Forest Alliance Business Plan 2003-2005”.

Otra madera no deseada es la madera que las empresas quieren excluir de sus cadenas de suministro por razones éticas, medioambientales u otras razones. Puede ser madera que proviene de bosques de alto valor de conservación, de bosques amenazados, de proyectos de cambio del uso de la tierra, de proyectos de embalses, de determinados países o de empresas transformadoras específicas o cualquier otra madera que provenga de fuentes que la empresa decida no aceptar.

i) Bosques de alto valor de conservación, bosques amenazados y bosques primarios. En el Principio 9 del FSC se utiliza el término de bosques de alto valor de conservación (BAVC), pero no se ofrece una guía práctica para identificarlos o manejarlos. La experiencia a mostrado que en la práctica esto es problemático. Muchas ONGs consideran que los BAVCs son tan valiosos que no se deberían permitir talas de ningún tipo, tampoco si están siendo manejados bajo sistemas de certificación rigurosos. Esto ha generado muchos debates y constantemente se está analizando el tema a un nivel global, nacional e incluso a un nivel regional basado en bosques individuales para identificar más específicamente el concepto con el fin de asistir a toda persona implicada en gestiones forestales que necesite saber exactamente qué se considera un BAVC y cómo se puede asegurar una protección apropiada.

Una serie de ONGs, particularmente de EEUU, han incitado a las empresas a no utilizar madera de bosques vírgenes, los llamados bosques amenazados, y, en colaboración con el Instituto de Recursos Mundiales, han desarrollado una serie de criterios para definirlos (para más información: www.wri.org/wri). En el pasado hubo debates similares sobre bosques primarios, igualmente un término poco definido, pero que ahora está incluido dentro del criterio de bosques amenazados. Las empresas tienen que saber si existen bosques de alto valor de conservación en el lugar del que procede su madera. En muchos casos, particularmente en los trópicos, no se habrán terminado aún los análisis para determinar el estatus de un bosque en referencia a los criterios de bosque de alto valor de conservación o bosque amenazado. Por ello, las empresas deberán decidir si van a excluir la madera de estas regiones específicas hasta que termine el análisis o si quieren ayudar activamente a apoyar estos análisis en las regiones de las que procede su madera. Estas empresas tendrán que clasificar la madera de estos bosques como 'madera no deseada' y empezar a excluirla de la cadena de suministro.

ii) Proyectos de cambio de uso

Convertir bosque natural en superficie de uso agrícola o de otro uso no-forestal no es necesariamente ilegal, pero seguro que no se puede ser considerado un 'buen manejo del bosque'. El bosque ha sido destruido junto con sus atributos de biodiversidad inherentes y en ningún caso se puede hablar de una sostenibilidad en el manejo. En muchos casos, la conversión a otro uso de la superficie forestal lleva consigo un impacto social muy negativo. Como ejemplo, la gente indígena que depende de estos bosques naturales no es capaz de seguir subsistiendo por sí misma una vez que desaparece el bosque. Las empresas deberían decidirse por excluir de su cadena de suministro la madera que proviene de proyectos de cambio de uso, ya sea esto legal o no, y catalogar la madera proveniente de tales fuentes como 'madera no deseada'.

iii) Proyectos de construcción de embalses

Un tipo específico de conversión de superficies forestales merece una categoría propia – los proyectos de construcción de embalses. Con este tipo de proyectos el cambio de uso de una superficie se convierte en algo definitivo; no existe ninguna perspectiva de que vuelva a existir en una zona inundada otra vez un bosque. Esto no quiere decir que cualquier proyecto de construcción de embalses sea malo, pero la madera proveniente de este tipo de proyectos debería ser analizada con detenimiento, sobre todo teniendo en cuenta aspectos sociales y medioambientales del proyecto. Sobre todo en países tropicales ha habido muchos casos de talas ilegales en grandes superficies, talas realizadas supuestamente por un proyecto de construcción de embalses. Grandes cantidades de madera entraron en distintas cadenas de suministro con la justificación de provenir de áreas que iban a ser inundadas cuando realmente la madera provenía de áreas que no estaban afectadas en absoluto por la construcción del embalse. También en este caso, las empresas deberían decidirse por excluir de su cadena de suministro maderas que provienen de proyectos de construcción de embalses y situarlas en la categoría de 'madera no deseada'.

iv) Madera de otras fuentes que no deberían formar parte de la cadena de suministro

Las empresas tienen la libre elección de excluir madera de cualquier fuente que consideren, como por ejemplo de zonas donde la cosecha de madera está asociada a la violación de derechos humanos, a conflictos armados o a sanciones comerciales de la ONU. Una vez que exista una política de compra de madera que defina la madera aceptable y la no-aceptable, la empresa podrá implementar los sistemas para excluir activamente cualquier madera proveniente de una fuente no deseada. Una buena manera de reunir todos estos aspectos de forma coherente es reconociendo categorías de fuentes de madera que su empresa acepta o no acepta. Como ejemplo, pueden existir las siguientes 4 categorías en su política de compra de madera:

Fuentes certificadas por FSC

Madera extraída de un bosque que es manejado según los estándares del FSC

Fuente en progreso hacia la certificación

Madera extraída de un bosque que está implementando activamente y de forma creíble un programa para poder ser certificado por FSC, preferiblemente controlado por una tercera parte independiente

Fuente legal

Madera cosechada de un bosque del que se sabe que es 100% legal, pero que hasta el momento no está implementando ningún programa para obtener una certificación.

Subcategoría: BAVC

Subcategoría: Proyectos de cambios de uso de la tierra

Subcategoría: Proyectos de construcción de embalses

Subcategoría: Madera de áreas problemáticas

Fuente desconocida

Madera de una fuente desconocida, presumiblemente ilegal.

Determinando las bases de su cadena de suministro habrá identificado un amplio rango de fuentes de cada categoría / subcategoría. Al fijar su política de compra de madera puede elegir las categorías que decida aceptar según lo que usted considere oportuno. Por ejemplo, puede ser que decida aceptar fuentes certificadas por FSC, fuentes en progreso hacia una certificación y fuentes legales, pero se decida por excluir la madera proveniente de BAVCs, de cambios de uso de tierra, de ciertas áreas problemáticas y, por supuesto, madera proveniente de fuentes desconocidas.

Anexo 2

La historia del TFT

En septiembre de 1998, la ONG del Reino Unido **Global Witness** hizo de conocimiento público que buena parte de la madera talada ilegalmente en Camboya estaba siendo exportadas a Vietnam y transformada allí en muebles de jardín que eran exportados al mercado Europeo. ONGs de toda Europa captaron rápidamente la noticia y empezaron a acusar a los comerciantes y fabricantes más importantes de sus países que tenían este tipo de productos en sus almacenes. Con estas acusaciones tenían asegurada la atención de los medios de comunicación. Un gran número de los comerciantes y de los fabricantes tenían un suministrador común, **ScanCom International**.

ScanCom, una empresa danesa, operaba desde su base en HCM City y trabajaba con manufactureros contratados (Contract Manufacturers – CMs) para producir y exportar sus productos. Los CMs eran los encargados de comprar toda la materia prima de madera, de manera que ScanCom no tenía ningún control sobre su procedencia. Ninguno de los CMs estaba certificado o tenía sistemas de COC y o de WOC para verificar la legalidad de la madera. Cuando los clientes de ScanCom exigieron que demostrara que no estaban trabajando con madera ilegal, ScanCom no tuvo manera de hacerlo. ScanCom se enfrentó a un “worst-case scenario” – no tenían ni idea de dónde provenía su madera y resultó que existían serias implicaciones de ilegalidad e incluso abusos de derechos humanos en el país de origen de la madera. Los clientes de ScanCom se inquietaron profundamente y demandaron que se rectificara la situación rápidamente. ScanCom se encontraba ante un grave problema – corría el riesgo de perder sus mejores clientes e incluso su negocio si no era capaz de demostrar creíblemente por medio de controles de una tercera parte independiente que había excluido toda madera ilegal de su cadena de suministro.

ScanCom sabía que su empresa no tenía el conocimiento y la experiencia para implementar sistemas de COC y de WOC – en ese momento ni siquiera sabían en qué consistían estos sistemas. Contactaron a **WWF** buscando consejo y allí les sugirieron contratar un consultor que les asistiese. Esto hicieron en enero de 1999. ScanCom también se consultó con todas las ONGs que le estaban acusando y todas, sin excepción, le sugirieron comprar madera certificada por FSC. En ese tiempo, y sigue siendo así hoy en día, sólo una pequeña parte del bosque natural de Asia estaba certificado por FSC y ScanCom rápidamente se dio cuenta que con los bosques certificados de Asia no iba a ser suficiente para cubrir sus necesidades de madera. ScanCom y **sus clientes** tuvieron que actuar rápido para mostrar su intención de corregir la situación en la que se encontraban. Decidieron que a partir de ese momento trabajarían con madera certificada por FSC. En diciembre de 1998, ScanCom compró toda la madera disponible de una subasta del único bosque natural certificado por FSC que existía en esos momentos en Asia (Deramakot forest, Sabah Malaysia) y demostró de esa manera a las ONGs y a sus clientes que sus intenciones eran serias. También necesitaban madera legal de transición. Necesitaban sistemas de COC y de WOC y desarrollar una política de compra de madera e implementar un procedimiento para abastecerse con madera legal y alcanzar los objetivos de su política de compra de madera. ScanCom y sus principales clientes fundaron el **Fondo Forestal Tropical (Tropical Forest Trust o TFT)** para que les ayudara a alcanzar sus objetivos.

El TFT se creó en marzo de 1999 con el propósito de conseguir que más bosques en Asia se certificaran por FSC y apoyar de esta manera a ScanCom y a sus clientes a integrar madera de estos bosques en sus cadenas de suministro al mismo tiempo que excluían la madera ilegal y otra madera no deseada. Por medio del TFT también fueron informadas del progreso las ONGs involucradas.

Con la creación del TFT, ScanCom y sus principales clientes se fijaron el objetivo de que a partir del 1 de abril de 2001 – sólo dos años más tarde – tendrían situados sistemas de COC y de WOC y que, a través del control de una tercera parte independiente, se podría verificar que habían excluido con éxito toda la madera ilegal de su cadena de suministro. En esos tiempos, ScanCom trabajaba con más de 45 CMs y utilizaba alrededor de 80.000 m³ de madera en rollo para producir sus productos.

En Marzo de 1999 ScanCom invitó a **SGS Vietnam** a las tres fábricas que había seleccionado para el procesamiento de su madera certificada por FSC para una preevaluación de COC. Según el informe que resultó de esta visita se consideraba poco probable que la empresa pudiera obtener un certificado en el tiempo previsto. Tres meses más tarde, en mayo de 1999, la SGS realizó la evaluación completa de estas tres fábricas y el auditor pudo comprobar que en las tres fábricas (siguiendo un programa intensivo de formación de personal de ScanCom) habían implementado con éxito sistemas apropiados y consecuentemente podían obtener la certificación de COC. Estas fueron las primeras fábricas en Vietnam con sistemas de COC que fabricaban productos certificados por FSC.

En julio de 1999, ScanCom reclutó a su asesor principal para ser director gerente de sus operaciones en Vietnam y jefe de la sección medioambiental de la empresa. El director también trabajaba a tiempo partido como jefe ejecutivo del TFT y fue jefe de equipo del proyecto de ScanCom responsable de alcanzar los objetivos fijados para abril de 2001. El director gerente reclutó un Equipo de Control Interno para establecer el sistema de WOC y expandir el programa de formación de personal de ScanCom a sus CMs.

El equipo de control interno también fue el responsable de analizar las bases de la cadena de suministro – ¿de dónde provenía la madera que utilizaba la empresa? Se invirtió mucho esfuerzo y trabajo en comprobar los documentos del certificado de origen de la madera de los socios de la cadena de suministro – sus CMs y los comerciantes que les suministraban la madera. Fue un trabajo muy dificultoso y duro. Ninguno de los CMs estaba dispuesto a entregar sus documentos de certificado de origen y en la mayoría de los casos resultó que faltaban documentos y que eran una prueba inadecuada de la legalidad de la madera. Los comerciantes de madera y los intermediarios en el proceso no mostraron interés en la colaboración. ScanCom había pensado que las bases de su cadena de suministro le llevarían hasta el bosque de una región concreta y que en esa región recurriría a la asistencia de TFT. ScanCom y sus clientes pagaban un 2% del precio FOB de cada producto con el que comercializaban que no estuviera certificado por FSC a TFT. Estos fondos estaban pensados para financiar proyectos que permitiesen mejorar el manejo forestal y para apoyar a gestores forestales a cumplir con los requerimientos de una certificación por FSC. Sin embargo, resultó imposible saber cuáles eran los bosques de los que provenía la madera.

En septiembre de 1999, ScanCom formalizó su política de compra de madera y en diciembre de 1999 comenzó a comprar la madera directamente, sin intermediarios ni comerciantes. En marzo de 2000, tres CMs más obtuvieron el certificado de COC. En septiembre de 2000, 20 CMs estaban certificados con COC y estaban implementados procesos estrictos de WOC. El programa de aprovisionamiento de ScanCom estaba establecido y funcionaba orientándose en los bosques que cumplían con la política de compra de madera de la empresa. Los CMs seguían suministrando a la empresa, pero antes de que la madera de los CMs fuera utilizada en la producción, se controlaba detenidamente todos los documentos, teniendo que estar éstos siempre firmados por el equipo de control interno.

El 1 de abril de 2001, ScanCom y sus clientes habían alcanzado sus objetivos. ScanCom ya sólo trabajaba con 35 CMs, todos ellos certificados por auditores acreditados del FSC. Funcionaban procedimientos estrictos de WOC, al igual que el programa de aprovisionamiento de ScanCom. El TFT había empezado a actuar en dos unidades de gestión forestal (UGF) para asistirles en obtener la certificación por FSC. No todos los bosques de donde ScanCom compraba su madera tenían sistemas de COC funcionando, pero una comprobación estricta de los documentos y la comunicación con las partes interesadas en los respectivos países le daba a la empresa seguridad suficiente de que la madera era legal. Aún quedaba mucho trabajo por hacer en los bosques y el TFT era el encargado de prestar su ayuda para estos trabajos. En julio de 2002, una de la UGF del TFT pudo ser certificado por FSC y la segunda estaba implementando un sistema de COC. Durante ese tiempo ScanCom fue aumentado el volumen de madera certificada por FSC en sus compras y ahora en algunos casos el encargo completo de un cliente está ya al 100% certificado por FSC.

ScanCom y sus clientes vieron un futuro bastante negro para sus negocios a finales de 1998. En sólo dos años pudieron cambiar su cadena de suministro, que llegó a ser un sistema controlado estrictamente y de legalidad verificable. Los sistemas ilegales – o al menos no verificablemente legales – siguen existiendo en otras compañías, por lo que ScanCom y sus clientes deben permanecer vigilantes para que el buen trabajo realizado no haya sido en vano. Este ejemplo demuestra que es posible excluir madera ilegal y otra madera no deseada incluso de cadenas de suministro bastante complejas. Es un ejemplo de la vida real y fue un logro exitoso y significativo.

En marzo de 2001 el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) honró al TFT y sus miembros por su programa con el premio **Gift to the Earth (Regalo a la Tierra)**, el más importante que otorga la prestigiosa institución.

Plan de trabajo

El ejemplo de plan de trabajo, desarrollado para una empresa ficticia, supone unos requerimientos anuales de materia prima de alrededor de 100.000m³ de madera en rollo. Supone que el objetivo de la empresa es excluir toda madera ilegal y otra madera no deseada de la cadena de suministro en el plazo de dos años.

1er Paso Establecer un buen equipo

- 1.1 Elegir el jefe de equipo
- 1.2 Desarrollar un plan de trabajo
- 1.3 Reclutar y formar un equipo de control interno
- 1.4 Comunicarle a todos los empleados los objetivos del proyecto
- 1.5 Comunicarle a los socios de la cadena de suministro los objetivos del proyecto

	YEAR 1				YEAR 2				YEAR 3			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Step 1 Build Team												
1.1 Appoint Project Leader	█											
1.2 Develop Work Plan	█											
1.3 Recruit and Train IAT	█	█										
1.4 Communicate Project objectives to all staff	█	█	█									
1.4 Communicate Project objectives to supply chain partners				█								

2º Paso Desarrollar un sistema de comunicación

- 2.1 Identificar las partes interesadas claves para el proyecto
- 2.2 Abrir el diálogo con las partes interesadas: informar / escuchar
- 2.3 Enviar a las partes interesadas el plan de trabajo
- 2.4 Enviar informes de progreso del trabajo

	YEAR 1				YEAR 2				YEAR 3			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Step 2 Communications Program												
2.1 Identify key project stakeholders		█										
2.2 Open dialogue with stakeholders: inform/listen		█	█									
2.3 Send stakeholders Work Plan			█									
2.4 Send project progress reports					█	█	█	█	█	█	█	█

3er Paso Determinar las bases de la cadena de suministro

- 3.1 Determinar la estructura de la cadena de suministro
- 3.2 Determinar la calidad de la cadena de suministro
- 3.3 Determinar la dimensión de la cadena de suministro
- 3.4 Consultarse detenidamente con todas las partes interesadas /expertos

	YEAR 1				YEAR 2				YEAR 3			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Step 3 Baseline Supply Chain												
3.1 Determine supply chain structure		█	█									
3.2 Determine supply chain quality			█	█								
3.3 Determine supply chain scale		█										
3.4 Consult broadly with all stakeholders/experts				█								

4º Paso Desarrollar una política de compra de madera

- 4.1 Hacer un esquema de la política de compra de madera
- 4.2 Hacer consultas con detenimiento
- 4.3 Completar y finalizar la política
- 4.4 Concienciar a los empleados y a los socios de la cadena de suministro

Proveedores de asistencia externa

En la siguiente lista puede encontrar algunas de las organizaciones que le pueden ser de ayuda para alcanzar sus objetivos.

The Tropical Forest Trust www.tropicalforesttrust.com

The Forest Stewardship Council (FSC) www.fscoax.org

Organizaciones certificadoras acreditadas por FSC:

BM Trada (UK) www.bmtrada.com

Eurocertifor www.eurocertifor.com

GFA Terra Systems (Germany) www.gfa-certification.de/english

ICILA (Italy) www.icila.org

Institut für Marktökologie IMO www.imo.ch

Rainforest Alliance Smartwood www.smartwood.org

Scientific Certification Systems www.scs1.com/forestry.shtml

SGS Forestry Qualifor www.qualifor.com

Silva Forest Foundation (Canada) www.silvafor.org

SKAL (The Netherlands) www.skal.com

Soil Association (UK) www.soilassociation.org

South African Board of Standards www.sabs.co.za

Finnish Forest Certification System www.ffcs-finland.org/eng/index.htm

Lembaga Ekolabel Indonesia www.lei.or.id

Pan European Forest Certification Council (PEFC) www.pefc.org/

Sustainable Forestry Initiative (SFI) (US) goodforests.com/

ONGs:

Amnesty International www.amnesty.org

Burma Action Group www.burmacampaign.org.uk

Dogwood Alliance (US) www.dogwoodalliance.org

Down to Earth: international campaign for ecological justice in Indonesia <http://dte.gn.apc.org/>

FERN www.fern.org

Forest Peoples Programme www.forestpeoples.org

Forest Watch www.globalforestwatch.org/english/index.htm

Forests.org <http://forests.org/links/>

Friends of the Earth International www.foei.org

Global Forest Watch www.globalforestwatch.org

Global Witness (UK) www.globalwitness.org

Greenpeace www.greenpeace.org

Human Rights Watch www.hrw.org

International Alliance of Tribal and Indigenous Peoples of the Tropical Forests <http://iaip.gn.apc.org/>

IUCN www.iucn.org

Just World Trading www.oneworld.org

National Wildlife Federation www.nwf.org

Nepenthes (Denmark) www.nepenthes.dk

Rainforest Action Network (US) www.ran.org

Rainforest Foundation www.rainforestfoundation.org/

RobinWood (Germany) www.robinwood.de

Swedish Society for Nature Conservation (SNF) www.snf.se/english.cfm

Taiga Rescue Network www.taigarescue.org

Walhi (Indonesia) www.walhi.or.id

World Rainforest Movement

Incluye varios enlaces a ONGs en todo el mundo y páginas intergubernamentales www.wrm.org.uy

World Resources Institute www.wri.org/wri

WWF International

Aquí puede encontrar la dirección de las páginas web de todas las oficinas nacionales de WWF www.wwf.org

(WWF Alemania se ocupa del mantenimiento del banco de datos de todos los bosques certificado por FSC del mundo)

Información sobre los bosques en www.panda.org/forests4lifó

Proveedores de asistencia externa continuación

Organizaciones comerciales:

Una lista detallada de organizaciones comerciales y de iniciativas éticas y sustentables de negocios se puede encontrar en www.efi.fi/cis/english/links.phtml#trade

Certified Forest Products Council (US) www.certifiedwood.org/

Global Forest and Trade Network (GFTN) www.panda.org/forestandtrade

Timber Trade Federation (UK) www.ttf.co.uk

Empresas consultoras internacionales:

Existe un gran número de empresas consultoras que trabajan en los temas de certificación, en temas forestales, de comercio, de COC y similares. La lista de empresas que se muestra a continuación no es una lista completa, concentrándose solamente en las empresas internacionales más grandes. Existen muchas empresas de consultoría locales más pequeñas y debería consultar a otras partes interesadas y colegas para saber qué empresas trabajan en los países de los que obtiene su madera.

ERM www.erm.com

FORM Ecology Consultants www.forminternational.nl

GFA Terra Systems GmbH www.gfa-group.de

H.A. Simons www.simonsinternational.com

Inter Cooperation www.intercooperation.ch

Jaakko Poyry www.poyry.com

LTS International www.ltsi.co.uk

NEPCon www.nepcon.dk

Pira International www.pira.co.uk

ProForest www.ProForest.net

URS Forestry www.urs.com.au/spec/aust_bus-forest1.asp

Otros:

Commonwealth Forestry Association www.cfa-international.org/

Convention on International Trade in Endangered Species (Cites) www.cites.org

Directory of Forest Products, Wood Science & Marketing www.forestdirectory.com

FAO – Forestry www.fao.org/forestry

Forest World www.forestworld.com/welcome.cfm

Forestry.com www.forestry.com/cgi-bin/theforum/dcboard.cgi

International Tropical Timber Organisation (ITTO) www.itto.or.jp/Index.html

The European Forest Resource Database – Certification Information Service www.efi.fi

UN/ECE Timber Committee www.unece.org/trade/timber/Welcome.html

Woodworking International www.harnisch.com

World Forest Institute www.worldforestry.org

Tropical Forest Trust
IUCN World Headquarters
Rue Mauverney 28
1196 Gland
Switzerland
T: +41 (0) 22 999 00 00
F: +41 (0) 22 999 00 02
E: b.roberts@tropicalforesttrust.com
W: www.tropicalforesttrust.com

El TFT trabaja para transformar el comercio internacional de madera tropical y productos de madera en un agente para la conservación de bosques y para un desarrollo sostenible y de igualdad social y económica en todos los puntos de la cadena de suministro. Nos esforzamos por expandir el área de bosque naturales certificados por el FSC ayudando a asegurar que la gestión forestal es socialmente beneficiosa, ambientalmente apropiada y económicamente viable.

Madera Buena, Buen Negocio
Published by The Tropical Forest Trust Ltd.
Company No.3842323
Written by Scott Poynton
Photographs © Edward Parker www.edwardparker.org.uk
Designed and illustrated by Ned Jolliffe

Nuestros agradecimientos al Programa de Gobernanza Forestal del Banco Mundial por la ayuda financiera y los comentarios útiles proporcionados durante la concepción de este manual. La opiniones, interpretaciones, valoraciones y conclusiones expresados en este manual son del autor y no deben ser atribuidos al Banco Mundial, a sus organizaciones afiliadas, o a los miembros del comité de directores ejecutivos o de los gobiernos a los que representan.

www.tropicalforesttrust.com

Esta publicación se ha imprimido en Contexto FSC bajo cadena de custodia SGS-COC-0621. Contexto FSC está compuesto por un 75% de fibra reciclada y un 25% de pulpa certificada por FSC proveniente de bosques bien manejados independientemente certificados cumpliendo las reglas del Consejo de Administración Forestal. FSC Trademark. © 1996 Forest Stewardship Council A.C.

“Este manual va a ser una gran ayuda tanto para comerciantes y fabricantes como para forestales. Todos necesitamos apoyo para poder entender los diferentes aspectos y las soluciones – y el TFT nos ha proporcionado ambos. Lea esto y mejore radicalmente el suministro con Madera Buena para siempre.”
Rob Cissell

Director general – Comercial, B&Q Reino Unido