



Empresas de Inserción

Berziklatu, S.L.³⁹



1. Presentación

Berziklatu, S.L. es una empresa de tratamiento integral de residuos voluminosos que realiza su actividad a través de la generación de empleo de inserción. Este tipo de organización, que articula la creación de puestos de trabajo para insertar a colectivos en el mercado de trabajo a través de la gestión de residuos, tiene ya cierta tradición en Europa, como puede comprobarse a través de las redes europeas “Ressources” (*Réseau des entreprises d'économie sociale actives dans la récupération et le recyclage*), o “Reuse” (*Reuse and Recycling European Union Social Enterprises*), o la nacional “Aeress” (Asociación Española de Recuperadores de Economía Social y Solidaria).

La empresa nació de la colaboración entre el sector público y el tercer sector, con una finalidad múltiple social, económica y medioambiental. La planta inició sus actividades de forma total el 2007, siendo su área de actuación el Territorio Histórico de Bizkaia; según datos del 2005⁴⁰, la generación anual de residuos voluminosos en dicha región era de 25.000 toneladas.

Las actividades de Berziklatu están recogidas dentro de lo que se denominan las 3 Rs (reducción, reutilización, reciclaje); a partir de la recepción de residuos voluminosos procedentes de los municipios de Bizkaia (muebles, electrodomésticos, colchones, somieres, maderas, textiles, y otros), se clasifican, reutilizan, reciclan, y valorizan. De este modo, se cumple con un objetivo medioambiental y económico. Además, el hecho de ser empresa de inser-

³⁹ CIRIEC España agradece a D^a Begoña Egiraun las facilidades para la elaboración de este capítulo.

⁴⁰ http://garbiker.bizkaia.net/Esp/ca_Pag_367.htm



ción laboral marca un tercer objetivo, de tipo social. De este modo, este triple objetivo se materializaría de la siguiente forma:

- Medioambiental: Aumento de los porcentajes de reutilización y reciclaje.
- Social: Inserción sociolaboral de personas en situación o riesgo de exclusión social.
- Económico: Reducción del gasto social en desempleo y del uso de materias primas.

2. Nacimiento y entorno

Durante la segunda mitad de la década de 2000, el Departamento de Medio Ambiente de la Diputación Foral de Bizkaia inició la elaboración del II Plan Integral de Gestión de Residuos Urbanos 2005-2016. Los objetivos estratégicos establecidos dentro de tal plan eran:

- Vertido cero de los residuos primarios o crudos y,
- Maximización de la reutilización y reciclaje de los materiales que conforman los residuos.

Respecto a la gestión de los residuos voluminosos, la Diputación entabló conversaciones con la Sociedad Cooperativa Emaús Bilbao y la Sociedad Cooperativa Rezikleta. La empresa Berziklatu, S.L. se constituyó en diciembre de 2005, gracias a la cooperación entre estas tres entidades, representantes del sector público, por una parte, y del tercer sector, por otra. La estructura de propiedad de la entidad se reparte a partes iguales entre la Diputación Foral de Bizkaia, Garbiker A.B. (sociedad pública perteneciente a la Diputación), Emaús Bilbao, y Rezikleta.

No hay que obviar la actitud activa de ambas empresas cooperativas, Emaús y Rezikleta, ambas con una larga trayectoria en el empleo de inserción y el reciclaje. Encontrándose en fase de expansión de sus actividades fueron a solicitar la ayuda de la Diputación Foral de Bizkaia, la cual también tenía una visión muy social del desarrollo económico y medioambiental de la zona. En aquellas conversaciones se comprobó que ambas partes tenían puntos de encuentro, y que, además, las necesidades y actividades de las cooperativas encajaban en los planes de desarrollo del Plan Integral de Gestión de Residuos Urbanos de Bizkaia.

Durante 2006, a través de una inversión por parte de la Diputación Foral de Bizkaia de 3 millones de euros, se construyó una planta de unos 3.600 metros cuadrados, dentro de un área total de 11.000 metros cuadrados, en una ubicación estratégica dentro de la zona metropolitana de Bilbao. Esta planta entró en funcionamiento de forma normal a mediados de 2007, siendo la plantilla media durante el ejercicio de unos 6 empleados.



3. Descripción del proyecto empresarial

El objeto social de Berziklatu, S.L. es la gestión, clasificación, reutilización, reciclaje y valorización de los residuos voluminosos generados en el territorio de Bizkaia, siendo su misión el tratamiento para la reutilización y reciclaje de residuos voluminosos a través de la generación de empleo de inserción.

La empresa es una sociedad mixta sin ánimo de lucro, integrada dentro del concepto de empresa de inserción; según la Ley Contra la Exclusión Social, el 70% de los puestos de trabajo están reservados a personas de colectivos en situación o riesgo de exclusión social, con dificultades para el acceso al mercado laboral. Estas personas suelen provenir de Ortuella, donde está situada la planta, y de los municipios de la Zona Minera de Bizkaia.

La visión de Berziklatu, S.L. es ser un referente en el desarrollo sostenible, demostrar que se pueden conjugar los beneficios económicos con los beneficios sociales y medioambientales. Para alcanzar este ambicioso objetivo, la entidad está tratando de asentar la actividad de reciclaje de residuos voluminosos; una vez asentada, procederán a reforzar la imagen con vistas a ampliar su actividad.

De hecho, efectivamente Berziklatu es una organización creada y enfocada hacia el desarrollo sostenible, ya no sólo en su génesis, sino también en su finalidad: ofrecer a la ciudadanía un servicio de calidad, con un coste lo más homogéneo y ajustado posible en el territorio de Bizkaia, con unos niveles amplios de protección ambiental enmarcados dentro de la normativa europea y los principios de desarrollo sostenible, a lo que hay que añadir la labor de inserción socio-laboral. Luego, como puede apreciarse, estos objetivos abarcan los ámbitos económico, social y medioambiental, dentro del marco del Programa Bizkaia 21⁴¹.

Los objetivos específicos de Berziklatu, resumidos bajo el lema “Hacia un desarrollo sostenible” son:

- Garantizar la reutilización y el reciclaje de los residuos voluminosos de Bizkaia.
- Fomentar la inserción social y laboral de personas en situación o riesgo de exclusión social.
- Aumentar la conciencia ambiental de la ciudadanía.
- Favorecer el tejido empresarial complementario.

De este modo, mediante el incremento en los niveles de reutilización de los residuos y materiales, Berziklatu defiende que se puede conseguir:

- Mejorar el uso de los recursos y evitar la generación de nuevos residuos.
- Evitar la contaminación atmosférica y prevenir el cambio climático.

⁴¹ Es el plan marco, compuesto por 30 líneas estratégicas y 80 objetivos específicos, que establece las bases que deben permitir la orientación del modelo de desarrollo de Bizkaia hacia la sostenibilidad, planificando con un horizonte tanto actual como futuro desde la justicia, la solidaridad y el respeto por el medioambiente.

- Ofrecer enseres a precios asequibles a personas con menos recursos económicos.
- Crear empleo para personas en situación de desventaja a la hora de acceder al mercado laboral.

Si tenemos que identificar la creatividad del emprendimiento, es necesario apuntar que, a pesar de la existencia de empresas de inserción con una larga tradición en la actividad del reciclaje, tanto a nivel nacional como europeo, el hecho de que ésta se promoviera desde el sector público y el tercer sector la convierte en una iniciativa pionera en su contexto.

4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

El modelo de actividad de Berziklatu, S.L. consiste en el tratamiento de residuos voluminosos; por ley, todos los residuos urbanos tienen que ser pasar por plantas de tratamiento, no pueden ir directamente al vertedero, hay que intentar su reutilización, reciclar, y/o valorizarlos. Los municipios del Territorio Histórico de Bizkaia tienen que pagar un canon por remitir sus residuos voluminosos a la planta de Berziklatu.

Entendemos, dentro de los residuos voluminosos, los electrodomésticos de línea blanca (electrodomésticos vinculados a la cocina y limpieza del hogar), marrón (electrodomésticos de vídeo y audio), y gris (equipos informáticos), mobiliario, madera, textiles, etc. Según Berziklatu, la entrada de materiales en la empresa se prevé llegue a rondar las 23.000 toneladas, siendo un 42,6% procedente de la recogida municipal, un 56,0% de los “garbigunes” (punto limpio, ecoparque)⁴², y el resto, de la recogida domiciliaria. En la tabla 1 pueden verse los datos para el 2007 (nótese que en el ejercicio 2007 la planta operó durante menos de medio año).

Una vez los residuos llegan a la planta, son clasificados; aquellos elementos que pueden ser limpiados y reparados son apartados para su posterior venta en tiendas de segunda mano, mientras que aquellos no reutilizables son desguazados, clasificados, y puestos a disposición del gestor de residuos autorizado correspondiente. Finalmente, aquellos residuos que no pueden ser reutilizados ni reciclados, son clasificados de nuevo para su uso en la obtención de energía, o valorización energética. Luego, además de los ingresos por el canon recibido por los municipios, la entidad tiene como otras fuentes de ingresos la venta de reutilizables y la venta de materias primas.

Berziklatu, S.L. es una empresa de inserción que, tal y como se autodefine la entidad, se dedica a “aquellas estructuras productivas de bienes y servicios [...] que tengan como fin la incorporación al mercado laboral de colectivos en situación de desventaja social o exclusión y lleven a cabo un proyecto personal de inserción mediante un proceso de

⁴² “Centro de Recogida Selectiva de Residuos Domésticos y Similares estratégicamente situado cerca de las comunidades de usuarios, que de forma gratuita está puesto a disposición de la ciudadanía para que deposite aquellos materiales que son susceptibles de ser reciclados, reutilizados o valorizados.” (Fuente: http://garbiker.bizkaia.net/Esp/ca_Pag_15.htm).



aprendizaje adecuado que contemple la consecución de habilidades sociales, laborales, formación básica, cualificación laboral y conocimientos del mercado que les permitan mejorar sus condiciones de empleabilidad”.

TABLA 1
Entradas de residuos, total Tm. 2007

Tipo de residuos	Total Tm.
Punto limpio (madera)	627,0
Punto limpio (línea blanca)	42,4
Punto limpio (voluminosos)	63,2
Recogida municipal de calle	940,0
Recogida municipal domiciliaria	110,6
Aparatos eléctricos y electrónicos	320,9
Otros	8,2
Total	2.112,4

Fuente: Berziklatu, S.L.

La inserción es un fin en sí mismo de la actividad de la organización, para lo cual desde Berziklatu se establecen una serie de pasos, o principios:

- El contrato de trabajo es una carta de derechos y deberes, con un potencial inductor y normalizador clave en el proceso.
- Cada proceso de inserción debe de ser individualizado.
- El protagonista del proceso ha de ser la persona que lo aborda.
- Las perspectivas futuras deben de ser realistas y contrastadas con las necesidades del mercado.

Los objetivos de este proceso serían:

- Desarrollar competencias profesionales y actitudes y aptitudes hacia el trabajo.
- Mejorar la cualificación profesional.
- Conocer los mecanismos de acceso al mercado de trabajo.
- Desarrollar recursos personales: autonomía, responsabilidad, habilidades de relación...

5. El papel de la innovación

La empresa considera que su mayor innovación reside en el diseño de los itinerarios de inserción, siendo, por tanto, un tipo de innovación de organización. El proceso de inserción suele durar un máximo de tres años, siendo el acompañamiento realizado por trabajado-



res sociales, y en coordinación con los servicios sociales de los municipios origen de la persona a insertar. Las fases del proceso son:

1. Acogida (3-6 meses) – formalización del convenio de inserción, definición del proceso formativo externo, y definición de la aportación de la entidad.
2. Formación (3-30 meses) – seguimiento.
3. Búsqueda activa de empleo (1-3 meses) – formación en herramientas de búsqueda activa de empleo, planificación de la búsqueda.
4. Seguimiento – incluso ha habido casos en los que la persona a insertar retorna a la organización para reiniciar el proceso.

En cuanto a las innovaciones de producto/servicio, éstas son prácticamente inexistentes, ofreciendo servicios que son comunes a cualquier planta de tratamiento de residuos voluminosos; sin embargo, sí que le otorgan importancia a las innovaciones de proceso. Desde sus inicios han estado analizando los procesos de otras plantas a nivel europeo con el fin de encontrar buenas prácticas y mejorarlas para su implantación en Berziklatu. Gracias a la implantación de la ISO 9001 han podido tener especificados estos procesos, lo cual consideran un buen sistema de gestión de conocimiento.

6. La cultura corporativa

Al igual que muchas empresas de inserción laboral, Berziklatu entiende que uno de los grupos de “clientes” más importantes son sus propios empleados de inserción. Es la propia labor de inserción, imbuida dentro de la misión y objetivos de la entidad, la que moldea la propia cultura de la organización.

Ante todo, la comunicación es muy fluida a todos los niveles, tanto entre compañeros como entre los mandos y sus subordinados, además de entre los empleados en proceso de inserción y sus mentores (trabajadores sociales). Se fomenta la participación en los procesos de mejora, además de introducir las mejoras que los empleados aportan. Sin embargo, dadas las características del personal, no se fomentan la asunción de riesgos ni se suelen delegar responsabilidades; es todo muy guiado. Aun así, existe una política de aceptación del derecho a equivocarse, lo cual es muy necesario cuando, como en Berziklatu, se estimula la adaptación al cambio, uno de los fines más importantes en la actividad de inserción de la entidad.

7. Configuración organizativa

Desde el punto de vista organizativo, la empresa tiene una perspectiva muy común, de tipo funcional, y con un fuerte componente de mando, dado el carácter formativo y “de paso” de la entidad.



El personal tiene un alto grado de flexibilidad, realizan muchas tareas diferentes, y a lo largo de todo el periodo de formación. Esta situación se ve favorecida gracias a la alta integración de los procesos y actividades de la empresa. Ahora bien, hay que considerar el tipo de empleado con el que se está trabajando, con una baja capacidad de decisión y emprendimiento, difícilmente adaptable a los cambios organizativos, y con una capacidad media de trabajo en equipo; no hay que olvidar que uno de los objetivos de la empresa es que dichos empleados mejoren éstas y otras cualidades para que puedan incorporarse en terceras empresas.

8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

Los ingresos de la entidad se han incrementado en un 50,8% durante 2009, respecto al ejercicio anterior, habiendo sido dicha tasa de crecimiento del 118%, en 2008; sin embargo, este último dato debe ser tomado con cautela dado que la operación aún estaba iniciándose en 2007, pudiendo considerar que la cifra de 2009 aún refleja cierta senda de crecimiento orgánico adaptativo.

En términos del valor de sostenibilidad, la cifra de ventas pierde un poco su sentido, dado que, además de que la entidad opera a unos costes ajustados al canon que establece la Diputación, su principal cometido (aparte de mejorar el ciclo de los residuos) es la inserción socio-laboral. En este sentido, la empresa mantiene una media de 15 empleados en 2009, de los cuales casi dos tercios son mujeres. De este modo, además de mejorar el uso de los recursos evitando la generación de nuevos residuos y el coste correspondiente, el gasto que las administraciones públicas estarían incurriendo en ayudas sociales se convierte en ingresos para la seguridad social a través de las nóminas de los empleados en inserción. Esto es, la Diputación, en su alianza con el tercer sector, han conseguido encontrar cómo realizar su pequeña aportación a una economía sostenible.

9. Conclusiones

La Diputación Foral de Bizkaia fundó, junto a Emaús Bilbao y Rezikleta, dos cooperativas del ámbito del reciclaje y la inserción laboral, una empresa de tratamiento de residuos voluminosos que aportara soluciones hacia la consecución de los objetivos del Plan de Gestión de Residuos de la región. Esta empresa, a su vez, se estableció como empresa de inserción para ayudar a los colectivos en situación o peligro de exclusión social a reincorporarse al mercado laboral. De este modo, todos los socios vieron sus expectativas y necesidades cubiertas.

Berziklatu, S.L., a través de la actividad de tratamiento de este tipo de residuos, establece programas de inserción, actuando en colaboración con la administración pública, cumpliendo con los objetivos marcados para su constitución, alineados éstos con el desarrollo sostenible del Territorio Histórico de Bizkaia.



Clave del éxito: hacia una sociedad sostenible, reincorporando al trabajo a personas en riesgo o excluidas

El lema que parece regir en Berziklatu, S.L. es “hacia una sociedad sostenible”. Qué se entiende por desarrollo sostenible queda perfectamente definido en teoría a través del recurso a las tres áreas que una economía debe desarrollar paralelamente si quiere crecer sin problemas: tanto a nivel económico, como social, como medioambiental.

Según la Estrategia Española de Desarrollo Sostenible, se requieren planteamientos que fomenten un enfoque integrador de la dimensión económica, social, ambiental y global de la sostenibilidad del desarrollo con los objetivos de: garantizar la prosperidad económica, asegurar la protección del medio ambiente, evitar la degradación del capital natural, fomentar una mayor cohesión social teniendo en cuenta las tendencias demográficas actuales y contribuir solidariamente al desarrollo de los países menos favorecidos en aras de la sostenibilidad global.

El Territorio Histórico de Bizkaia ha recogido su propia estrategia de desarrollo sostenible en el Programa Bizkaia 21, además de disponer del Plan de Gestión Integral de Residuos; como parte de su desarrollo, la Diputación Foral de Bizkaia, en cooperación con entidades del tercer sector han creado una entidad mixta sin ánimo de lucro para que avance en algunos de los objetivos específicos: la eliminación de los residuos y la maximización en su reutilización; todo ello, debería alcanzarse con un coste mínimo para el ciudadano. De ahí, la importancia de establecer sistemas de mejora continua, que permitan controlar los costes y mejorar la eficiencia de los procesos.

Además, gracias al carácter de empresa de inserción de Berziklatu, otro objetivo de mayor calado social está siendo conseguido: la reincorporación al trabajo de personas en riesgo o excluidas socialmente, consiguiendo mejorar su condición social, reduciendo la factura de gasto social, y aumentando los ingresos por aportaciones a la seguridad social e impuestos.

En definitiva, la entidad es un ejemplo de que sí es posible, mediante una empresa responsable, con unas actividades responsables, y una política de mejora continua, alcanzar una sociedad sostenible.



TABLA 2

Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Desarrollo sostenible de la región.
Cliente objetivo	Administración Pública y colectivos a insertar.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Tratamiento de residuos voluminosos, venta de recuperados y materias primas, inserción.
Capital relacional de la empresa	Administración Pública y organizaciones del tercer sector dedicadas a la inserción a través del reciclaje.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Procesos de reciclaje, reutilización, valorización.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Control sobre los procesos de reciclado, y sobre los empleados (supervisor + trabajador social).
Estructura de costes	Reducida pero estable. Sistema de gestión ISO 9001.
Ingresos	Canon de recogida de residuos, venta de materiales.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Basado en la legislación medioambiental.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 3

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Visión medioambiental y social, a las que le sigue la económica “per se”.
Cliente objetivo	Actividad pasiva de la entidad.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Gran cantidad de materia prima (residuos).
Capital relacional de la empresa	Amplias oportunidades de benchmarking.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Alta vinculación con los objetivos de la empresa.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Facilita los procesos de mejora continua.
Estructura de costes	En línea con los objetivos de tipo económico.
Ingresos	Por la parte del canon, estables en el tiempo.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Asegurada dado que la legislación medioambiental cada vez es menos permisiva.



FIGURA 1
Red de valor del modelo de actividad

