



**CASOS DE ESTUDIO SOBRE EMPRESAS
CHILENAS:
CÓMO HACER SUSTENTABLE LA
SUSTENTABILIDAD. EL CASO DE
TRICICLOS**

Profesor Sebastián Gatica
sgatica@uc.cl
Pontificia Universidad Católica de Chile

OCTUBRE 2013

1. Cuando la visión organizacional es cambiar el mundo

Fuertemente guiados por sus sentimientos y creatividad, los gestores de TriCiclos fueron conformando el perfil de la que sería la primera empresa B de Sudamérica. Por un lado, sus trabajos como ejecutivos de compañías tradicionales les proporcionaban, junto al éxito económico, claridad sobre dos aspectos centrales: insatisfacción personal y una lista de características de cómo, precisamente, no debía ser la empresa en la que soñaban trabajar. Por otro lado, la formación académica que habían recibido en Chile -incluso la de postgrado- no consideraba referencias al que hoy se conoce como el cuarto sector de la economía; por lo tanto, no tenían a la mano un marco teórico que respondiera al tipo de organización que empezaban a forjar.

La respuesta a esa disonancia vital, parecía venir de hacer de su trabajo un motor de cambio en la sociedad. Esta posible respuesta a su dilema, en conjunto con la preocupación que sentían por el estado de las cosas en materia medioambiental en Chile - específicamente en materia de manejo de residuos- y la experiencia recolectada en sus años como ejecutivos de empresas en rubros indirectamente relacionados con la sustentabilidad, gatilló finalmente en ellos la decisión de que su emprendimiento debía estar ligado a esta última, a través de la gestión de residuos.

Alcanzando la generación de residuos sólidos en Chile niveles estimados cercanos a las diecisiete millones de toneladas anuales en 2009 -con una tasa de crecimiento del 42% entre el 2000 y ese año-, siendo éste un país donde la disposición final es el proceso más común para el manejo de residuos, y enfrentándose tanto un desarrollo sostenido de mercados para la valorización de distintos tipos de residuos como un crecimiento en la tasa de valorización de los mismos -desde un 5,1% en el año 2000 a un 7,8% en 2008- (Conama, 2010), se presentaba, no sólo el enorme desafío social de combatir tasas crecientes de residuos mayoritariamente no reutilizados, sino que al mismo tiempo, una buena oportunidad de negocio, dada la gran generación de recurso estratégico a disposición -residuos- y una creciente demanda por los mismos. De esta manera, el reciclaje se mostraba como el ámbito perfecto en el que debían centrar sus esfuerzos. Ahora bien, tomada la decisión de entrar en la industria del manejo y comercialización de residuos, la siguiente pregunta era de qué manera enfrentar este desafío.

Cuando se quiere “cambiar el mundo”, como ellos lo declaran, la formación de una empresa no aparece como el curso de acción esperable; antes bien, una fundación, una organización no gubernamental, una iniciativa de beneficencia o de voluntariado.

Pero ellos, contrariamente, vislumbraron de manera innovadora la posibilidad de utilizar las herramientas de una empresa inserta en el mercado para ampliar el impacto ambiental de sus operaciones, y el impacto que tradicionalmente tienen las instituciones involucradas en el reciclaje en Chile. De esta manera, entendieron que la posibilidad de generar ganancias económicas mediante la recolección y el reciclaje de productos con retornos monetarios positivos les permitía subsidiar el procesamiento de otros residuos que no estaban siendo reciclados por ningún actor en la industria y que pasaban a engrosar las toneladas de tipos de basura que no estaban siendo reutilizadas. Además, observaron oportunidades de abrir nuevos mercados a ciertos productos que sí podían hacerse rentables y de involucrar de mejor manera a los distintos actores del ciclo de los residuos, como los consumidores, las empresas y los recicladores de base, entre otros. Por lo tanto, existía la posibilidad de aprovechar la gran oportunidad de negocio como un medio para enfrentar de mejor modo el

desafío medioambiental, es decir, la oportunidad de subsidiar el logro de un beneficio ambiental con un beneficio económico. Y para la correcta realización de esta tarea, la formación de una empresa parecía necesaria.

En ese sentido, el hecho de no conocer el modo de operación de las fundaciones, pero por sobre todo su convencimiento acerca de la idoneidad de una organización inserta en el mercado para abordar su emprender, los hizo plantearse el reto desde allí: crearían una compañía, pero distinta. Y en el nombre elegido, TriCiclos, sintetizaron su propuesta diferenciadora, a través de la cual buscan abarcar los tres ciclos de la sustentabilidad (económico, ambiental y social), incorporando en el balance el triple resultado.

Así, su apuesta ha sido poner el poderoso motor del mercado al servicio de resolver uno de los grandes problemas ambientales que tiene hoy la humanidad, como es la gestión de los residuos, donde los esfuerzos públicos y algunos privados resultan muchas veces lentos e insuficientes ante la magnitud del desafío. Pero además, junto con esto, está el hecho de que la industria del reciclaje es y ha sido una puerta de inclusión laboral en Chile – y en gran parte de Latinoamérica-, esto se manifiesta en un gran número de personas cuya ocupación es reciclar, y para los que en el papel la empresa representaría una competencia, por lo que el desafío es mayormente complejo: No sólo implica buscar una solución al problema de los residuos en el país, sino que involucra inexorablemente considerar los costos y beneficios que la operación de TriCiclos puede tener para un enorme número de personas que actualmente ven en el reciclaje su principal sustento, esto es, considerar el efecto social que tiene su actividad.

Bajo este contexto actúa Triciclos, definida ante todo como una compañía de cambio cultural hacia la sostenibilidad, donde el reciclaje constituye para ellos sólo un medio para crear un valor transversal en el máximo número posible de personas y en el medio ambiente.

1.2 Más allá del triple resultado

En Chile, por ley, los municipios son los responsables de la recolección y disposición de los residuos sólidos domiciliarios –RSD-. La acumulación de estos residuos en lugares específicos sin someterse a ningún proceso de reciclaje –lo que se conoce como disposición final-, es su destino más común, y alcanza un 90% del total a nivel nacional (Conama, 2010). El restante 10% se somete a algún tipo de procesamiento que permita reutilizarlo, generando valor nuevamente en el material –es reciclado-.

En el mundo del reciclaje tradicional se trabaja principalmente con Aluminio, Politereftalato de Etileno –PET- y Cartón, que son los materiales que generan valor económico en el mercado chileno. Esto deja a más de 16 tipos de materiales generados post-consumo sin ser reciclados, lo que se manifiesta como un gran problema no sólo a nivel nacional, sino que en gran parte de Latinoamérica.

Los residuos son reciclados principalmente a través de tres formas. En primer lugar, programas realizados por los mismos municipios que incorporan en la licitación además de la recolección y disposición de RSD, su reciclaje. En segundo lugar, están algunas campañas de beneficencia organizadas por alianzas entre organizaciones sin fines de lucro y empresas, que instalan recipientes para la separación de materiales de distinto tipo. Finalmente, hay un gran número de recicladores de base, que son personas que recolectan por su cuenta materiales en vertederos y casas y que luego los venden. Esta última estrategia de reciclaje comúnmente

recibe el nombre de reciclaje informal y constituye la más antigua de las tres (Revista Iberoamericana de Sostenibilidad, 2010).

Dentro de la industria del reciclaje, TriCiclos como organización parece diferenciarse del resto de los actores, ya que es una empresa privada que principalmente recibe y luego comercializa distintos tipos de materiales que son reutilizables. En ese sentido, dista claramente de iniciativas comunales y del reciclaje informal, teniendo como semejanza con las campañas de beneficencia, el hecho de establecer puntos de recepción y separación de productos.

Además, concebida desde su origen como una empresa “distinta”, los socios de TriCiclos plasmaron en sus estatutos su motivación por que la organización dejara una huella positiva, creando valor social, ambiental y económico. De este modo, al desafío de generar una solución innovadora para el reciclaje como parte de su quehacer, adosaron la obligación de hacerlo con una gobernanza, estatutos y deberes de sus directores y ejecutivos bien distantes de los que rigen a las empresas tradicionales, abarcando así el imperativo de la sustentabilidad tanto el fondo como la forma de la organización. Su camino ha sido equilibrar esta nueva forma de dirección con el logro de un triple resultado, creando valor mediante innovaciones tanto en el plano ambiental, como económico y social. Concretamente, la meta organizacional de TriCiclos en cuanto a la gestión de residuos, es lograr cero basura en la industria, y no simplemente maximizar su utilidad económica. Todo esto se ha manifestado, en la práctica, en diferencias con las políticas y los procedimientos observados típicamente en el negocio, marcando claras innovaciones con respecto a los actores del mercado tradicional.

- Asegurar la cadena de reciclaje y subsidios cruzados: valor ambiental

Si de características distintivas se trata, es preciso consignar el aseguramiento del reciclaje que realiza la empresa, tarea que debería considerarse obvia en iniciativas de este tipo y que, sin embargo, sigue siendo poco usual. De hecho, la trazabilidad del proceso constituye una de las demandas que se hacen al proyecto de ley sobre reciclaje que prepara el gobierno en Chile, donde “sistemas de reciclaje llaman a la separación en origen y luego mezclan los tipos de residuos. Estos muchas veces terminan en sitios de disposición final junto al resto de la basura” (Araneda, 2013). En contraste, TriCiclos recibe, identifica y compacta los residuos, asegurándose que un porcentaje muy alto sean incorporados en la fabricación de productos nuevos¹.

Más aún, a diferencia del resto de los actores que hoy operan en el país, la empresa tiene la práctica de recibir y reciclar no sólo materiales rentables - una práctica que intenta ir en línea con su objetivo de acabar con la basura post-consumo - sino que pretende hacer avanzar la cultura de reciclaje solventando la operación de aquellos materiales que hoy no tienen un mercado establecido. De este modo, la comercialización de materiales como el Aluminio, el PET y el cartón hacen posible el reciclaje de materiales como el Poliestireno y varios tipos de plástico -otros plásticos-, entre otros. Un ejemplo de lo anterior, es que la empresa por un kilo de PET recibe alrededor de 80 centavos de dólar, mientras que el reciclaje de un kilo de Prolipopeleno deja a la empresa con pérdidas de casi 20 centavos de dólar, y ambos materiales son activamente reciclados por TriCiclos.

¹ Lograr un 100% de trazabilidad es muy difícil, dada enorme complejidad en el caso de algunos materiales

Con ello, de los residuos sólidos desechables que son técnicamente reciclables, pueden abarcar el 90%, y no el 14% que hoy se recupera en la Región Metropolitana de Santiago o el 10% en Chile (Ciudad Saludable, 2010, p. 21), que es la porción que deja retorno económico. Haciendo subsidio cruzado, TriCiclos recicla materiales que generan un buen margen - consiguiendo mejores precios que el reciclador de base debido a que vende volúmenes más grandes-, junto a otros que no tienen margen o donde éste es negativo, de modo que la suma final sea ligeramente favorable (G. Muñoz, comunicación personal, 1 mayo 2012). Por el contrario, si al igual que en la mayoría de los actores de la industria el objetivo de la empresa fuera maximizar su utilidad económica, ella sólo reciclaría los tres materiales más rentables.

- Nuevas plantas de reciclaje: valor económico

Hacerse cargo de ese diferencial de 75% de material que no estaba siendo reciclado, debido a su hasta ahora escaso o nulo valor comercial, impulsa a TriCiclos a propiciar nuevas oportunidades de negocios, empujando a otros a invertir en el establecimiento de plantas para materiales que sólo están siendo reciclados por ellos, proporcionándoles volúmenes que antes no estaban disponibles.

De igual forma, incentiva la instalación de plantas de reciclaje en regiones del país distintas a la metropolitana, donde estas se concentran, a fin de evitar extensos traslados de residuos que afecten negativamente en su huella de carbono. Conseguida la industria y un volumen de residuos, busca un operador local para quien el negocio resulte de interés. Con ello contribuye al desarrollo económico y al empleo de la zona, también por la vía de que los materiales se transformen e incrementen su valor en el lugar.

- El trabajo con recicladores de base: valor social

En Chile, el reciclaje es sobre todo un negocio informal llevado a cabo por personas de muy escasos recursos; hombres y mujeres que escarban y recolectan de la misma basura y suben aquello de algún valor a sus característicos triciclos -de ahí el guiño de la empresa-, obteniendo exiguos retornos por la venta de estos materiales. Operar empresarial y rentablemente en ese mercado sin perjudicar o expulsar a los más pobres, sino por el contrario, ofreciéndoles oportunidades de mejora, es un desafío complejo, pero ineludible si se persigue también la creación de valor social.

TriCiclos ya ha podido incorporar a su operación a algunos de estos recicladores de base, entregándoles la supervisión de puntos limpios de carácter social, presentes ya en varias comunas del país. Para su instalación convergen organismos locales, fundaciones y empresas, lográndose la agrupación de quienes los operan en torno a una actividad para la que han sido capacitados y que les reporta mayores ingresos, más seguridad y una ocupación mejor considerada a nivel social. Ahora bien, dado el gran número de recicladores de base en Chile - que según cifras del gobierno se estima en 60.000-, se vuelve interesante saber hasta qué punto esta política tiene un alcance verdaderamente importante en materia social.

En ocasiones, los beneficios se extienden a la comunidad próxima, cuando el punto limpio se emplaza en lugares antes utilizados como vertederos clandestinos. Es lo que ocurre, por ejemplo, en Temuco, donde el punto limpio se construyó en uno de los barrios más vulnerables de la ciudad; con el concurso de organizaciones públicas y privadas, el antiguo basural fue reemplazado por áreas verdes, eliminando un foco de riesgo para la salud y la seguridad de la población cercana, contribuyendo a elevar su calidad de vida.

- Educación in situ: valor cultural

El modelo de intervención de TriCiclos considera la instalación de puntos de recepción atendidos por facilitadores especialmente capacitados que guían a quien acude a depositar sus residuos, cumpliendo un papel de educadores ambientales y de filtro para evitar que se deje aquello que no se puede reciclar o que contamine al resto.

Enfrentada la persona a veinte opciones de materiales de sus residuos -y no las tres o cuatro tradicionales-, inevitablemente se empieza a cuestionar sus hábitos de consumo; quizá deba afrontar el rechazo de algún producto, enterándose allí que está hecho de un material no reciclable, que no existe una planta que lo procese o que la condición en que lo entrega impide su transformación. La creencia por parte de la empresa es que si los ciudadanos, con ese conocimiento, modifican sus hábitos de compra según criterios de reciclabilidad, envían a la industria una señal suficientemente potente como para lograr transformarla. En ese sentido, la compañía apuesta con convicción por la idea -aún no demostrada- de que la toma de conciencia por parte del consumidor va a ocasionar cambios en la industria.

Además del facilitador, el modelo también implica que cada punto limpio que recibe los residuos de una empresa -abierto al público o no- va acompañado de capacitación a quienes trabajan en el lugar. Con ello se busca asegurar la correcta definición y separación de los materiales reciclables, así como de aquellos susceptibles de reciclar que se puedan estar yendo en la basura general.

El área de influencia de cada punto limpio se expande al sistema educativo circundante, generándose una articulación que va desde charlas y talleres impartidos en los establecimientos, clases que las mismas escuelas pueden hacer en el lugar -mejor aun cuando los estudiantes llevan los materiales y aprenden de estos en la práctica- hasta el ofrecimiento de la infraestructura, con una solución que esperan cimentar en los colegios.

La creación de valor cultural a través de la educación, consiguiendo una mayor concientización medioambiental como bien público, va aún más allá del triple resultado buscado por TriCiclos y establece otra innovación respecto de otras empresas que se comprometen en estrategias de sostenibilidad corporativa.

2. Creación y desarrollo como organización

El punto de partida de TriCiclos fue una disociación personal que embargaba a sus gestores, Gonzalo Muñoz y Joaquín Arnolds, de ser muy efectivos pero infelices en sus trabajos. La muerte de un amigo común en 2008 llevó a esos treintañeros de entonces a apoyarse mutuamente, inspirados en la figura del amigo desaparecido, a quien reconocían alineado en sus propósitos personales y forma de ganarse la vida. Junto con explorar su interioridad, examinaban con ojo crítico el modelo de empresa convencional, que prefería pagar multas a eliminar sus externalidades negativas si lo primero tenía menor costo, y al sistema económico en general repleto de falencias de ese tipo, conducentes veloz e inexorablemente a la caducidad del entorno.

La decisión de formar una empresa que plasmara sus anhelos, expresamente gobernada y orientada hacia la obtención de beneficios para la sociedad y el medio ambiente, fue el paso siguiente, junto con renunciar a sus empleos. La experiencia y conocimiento de Arnolds,

ingeniero comercial, en el sector de energías renovables no convencionales y de Muñoz, agrónomo, en alimentos y empaques, rápidamente los hizo encauzar su foco hacia los residuos; no sólo concebidos desde su valor en cuanto materiales reutilizables, sino también como una oportunidad de cambio cultural. De este modo, el 17 de mayo de 2009 nació TriCiclos, emprendimiento al que se incorporó otro amigo, Manuel Díaz, como tercer socio.

La empresa fue creada con un capital inicial de 265.000 dólares, al que se sumó al año siguiente algo menos de 80.000 dólares de fondos públicos concursables en la forma de capital semilla, a través de Corfo.²

Al principio, para familiarizarse con la basura, literalmente se metieron en esta, de modo de conocer en profundidad sus componentes. Recurriendo a su amplia red de contactos, desafiaron a organizaciones ofreciéndoles gratuitamente analizar el contenido de sus residuos y prepararles un informe con el estado actual y lo que se podría hacer al respecto. La primera que aceptó fue una cadena de retail dedicada a materiales de construcción para el hogar y líder de la industria. En terreno, se dieron cuenta que además debían saber cómo se comportaba la persona que interactúa con los residuos, para lo cual desarrollaron una encuesta. La empresa pudo conocer su funcionamiento en este ámbito, los costos involucrados, incluidos los medioambientales, y las oportunidades que ello generaba no sólo del punto de vista operacional sino que también cultural.

Apoyando a una compañía aérea en la búsqueda de solución de la disposición de residuos en Isla de Pascua dieron con la noción de puntos de recepción modulares, desplazables y económicos, el primero de los cuales terminó instalado en una urbanización en las afueras de Santiago. Diseñados como una planta de valorización, los puntos limpios de TriCiclos abordan el siguiente eslabón de la cadena, pues ahí mismo los operarios -además de orientar e informar al público- verifican la separación de los materiales, los cuales compactan, enfardan y pesan, llevando un riguroso registro de los mismos y seguimiento hasta su reciclaje completo. La experiencia con la aerolínea les sirvió para agregar a sus servicios el área de consultoría, al tiempo que exploraban el desarrollo y comercialización de productos sostenibles para el hogar.

El año 2011 marcó un punto de inflexión para el proyecto, con la muerte de Arnolds en actividades de reconstrucción tras el terremoto que había azotado al país. En contraste, fue también momento de reconocimientos con el premio nacional a la innovación Avonni que ganó TriCiclos “por un modelo innovador que combina educación, gestión e infraestructura” (García, 2011); su certificación como empresa B y la membresía Ashoka concedida a Muñoz como emprendedor social. Al proyecto se integraba como socia la abogada colombiana María Emilia Correa, experta en negocios sostenibles.

A cuatro años de su creación TriCiclos cuenta en Chile con 47 puntos limpios funcionando y en construcción desde Arica a Castro, en la isla de Chiloé, operaciones en Colombia y Argentina, además de servicios de asesoría (Oficina Verde, packaging sostenible y diagnósticos de residuos), educación (para personas con capacidades diferentes, colegios, universidades, grandes empresas y pequeñas organizaciones, y comunidades donde se insertan los puntos

² Capital semilla es un programa de la corporación de fomento de la producción de Chile que tiene como fin apoyar monetariamente a emprendedores innovadores en actividades como la creación, puesta en marcha y despegue de sus emprendimientos

limpios) y productos para el reciclaje como composteras y pequeñas sacas para la separación domiciliar de materiales (TriCiclos, s/f).

Fieles a su objetivo de provocar un cambio cultural, recientemente han iniciado el área de informes públicos, inaugurada con el reporte “Primera mirada al rotulado de reciclaje de envases en Chile”, de 2012, entregado a las autoridades sectoriales.

2.1 Habilidades y redes sociales para desafiar el paradigma

La importancia que ha jugado en el caso de TriCiclos el capital de sus creadores, tanto económico como social y político, es manifiesta. Un componente del malestar vital presente en su génesis fue lo que ellos mismos llamaban entonces “la incomodidad del privilegio”, que los hacía cuestionarse cómo no poner los recursos y capacidades de que gozaban al servicio de una actividad que tuviese impacto social o ambiental.

Esa misma incomodidad actuó como un movilizador para que tomaran la decisión de emprender a fin de contribuir a un mundo mejor. Echan mano, entonces, de una vasta y selecta red de contactos expandida durante su trayectoria empresarial, lo que sumado a sus notables habilidades sociales les permite acceder con credibilidad a directivos clave de organizaciones potenciales clientes y que su propuesta, radicalmente innovadora, sea escuchada y en algunos casos acogida.

“Los contactos ayudaron mucho”, reflexiona Muñoz. “Ahora el desafío nuestro es seguir trabajando como hasta ahora y mejorar, para poder mantenerlos y seguir creciendo” (Aspillaga, 2011).

3. Modelo de negocio: los residuos sólidos como recurso estratégico.

El modelo de TriCiclos, orientado a los residuos generados post-consumo, contempla la generación de ingresos principalmente a través de la comercialización de materiales que son recolectados en sus puntos limpios. Cada punto limpio, recibe entre quince y veinte toneladas al mes de distintos tipos de residuos –papel blanco, cartón, revistas, diarios, otros papeles, tetra, PET, PS, Film, PP, Pead, Otros Plásticos, Vidrio, Aluminio y Otros Metales-. Los puntos limpios se dividen en comerciales, sociales, urbanos e industriales, que se ubican en centros comerciales, recintos residenciales, otras zonas en la ciudad e industrias específicas, respectivamente. El financiamiento de la operación mensual de cada uno de estos puntos, cuyos costos están entre veinticuatro mil y treinta mil dólares, generalmente depende de un municipio, una empresa o un tercero.

Además, el modelo de TriCiclos, a diferencia de otros actores del mercado de reciclaje tradicional, contempla otras fuentes de ingreso que vienen dadas por la venta de productos y la realización de consultorías ligadas a la sustentabilidad. Los primeros, buscan minimizar el impacto de las personas en el medio ambiente, mientras que las asesorías apuntan, por ejemplo, a orientar a las empresas interesadas en hacer empaquetamiento sostenible y al diagnóstico del manejo de residuos dentro de otra organización.

El recurso estratégico en la cadena de valor de la compañía son, por supuesto, los residuos mismos. Estos son recolectados por TriCiclos, en el mismo minuto en que son separados y filtrados. Posteriormente, la organización los vende a distintas empresas que los requieren

generalmente como materia prima. Por ejemplo, TriCiclos le vende metal a Gerdau Aza, empresa líder en la producción de acero en Latinoamérica. De esta manera, la empresa aprovecha la gran cantidad de residuos que son producidos continuamente en el país y que no están siendo reutilizados, haciendo de intermediario entre una sociedad que se quiere deshacer de toneladas de residuos y empresas que los requieren para sus propios procesos productivos.

3.1 Midiendo la sostenibilidad: resultados de la operación

“Es factible ser rentable resolviendo problemas sociales o ambientales”, asegura Muñoz (Lavín, 2013). Y el desempeño de TriCiclos acompaña su aseveración. Con la facturación de 2011, de poco más de 511 mil dólares, se situó ya sobre el punto de equilibrio, cifra que en 2012 superó los 1,4 millones de dólares, con una rentabilidad para los inversionistas de 8% sobre ventas y en torno al 30% sobre el capital.

Los 2.321.915 kilos de materiales reciclados en sus puntos limpios desde mayo de 2010 a abril de 2013 –la generación de residuos sólidos en 2009 a nivel país fue de 16,9 millones de toneladas estimadas- permiten a la empresa exhibir ahorros equivalentes a 5.055.279 kW, 20.201 árboles, 744.516 litros de petróleo, 3.564.860 litros de agua y 8.804 toneladas de dióxido de carbono. Esta información de eco-equivalencias desarrollada por TriCiclos también es comunicada a los usuarios de los puntos limpios, con los valores correspondientes a cada lugar. El ranking de materiales reciclados –en cuanto a tonelaje- lo encabeza el vidrio, seguido por el cartón y luego el diario, en una segunda línea vienen materiales como revistas, papel blanco, PET y otros papeles. Los materiales menos reciclados han sido el PS, PP y el aluminio.

Por otra parte, el compromiso con los sectores más vulnerables lo expresa a través de puntos limpios de carácter social, como los instalados en Temuco, Andacollo, Coquimbo, Talcahuano, Juan Fernández, Peñalolén, Recoleta, Curicó y Calama, cuya operación es entregada a recicladores de base agrupados para este efecto. Muchas son mujeres que antes recolectaban cartón y lo acopiaban en sus domicilios, vendiéndolo a 2 centavos de dólar por kilo, y que hoy reciben 9 centavos de dólar a través de TriCiclos, ganando además espacio y seguridad en sus casas.

La empresa paga a sus trabajadores de rangos más bajos un 50% más que el promedio de la industria. Entrega un tercio de las utilidades a todos sus empleados con contrato indefinido (más de tres meses de antigüedad), mientras que los dos tercios restantes se han reinvertido, fundamentalmente en mejorar las condiciones de trabajo y calidad del equipo, compuesto por un total de 60 personas. Asimismo, dispone del 10% de las acciones para ser adquiridas por empleados de la compañía.

El valor cultural generado a través de la educación a la comunidad habla de una suerte de “CuaTriCiclos” y, junto con ello, de la posibilidad de obtener resultados también en esa dimensión. Cómo se pueden medir estos y su impacto es un terreno por explorar, donde señales ligadas, por ejemplo, a cambios de hábitos de consumo en favor de productos de mayor reciclabilidad o, mejor aún, cambios en los productos impulsados por una demanda de los consumidores en tal sentido, expresarían la consecución del propósito educativo y formador de una necesaria y urgente conciencia socio-ambiental. Sin embargo, la comprobación de la creencia, por parte de la empresa, sobre que un cambio a nivel de

industria producido por un cambio de conciencia de los consumidores es posible, es en la práctica, una creencia por demostrar.

Finalmente, TriCiclos ha sido uno de los principales impulsores de la ley de responsabilidad extendida del productor (REP). Ésta última, pretende hacer responsables a los proveedores de productos que incorporan materiales para los cuales no hay mercado de reciclaje, de los residuos que provienen de la utilización de los mismos, es decir, hacerlos responsables de la gestión de los residuos derivados de sus propios productos.

4. Desafíos múltiples

La trayectoria de TriCiclos no ha estado exenta de elementos del entorno que han facilitado y otros que, por el contrario, han entorpecido su desenvolvimiento. A su vez, se les plantean claros desafíos para los años que vienen.

Especialmente en los inicios, cuando sus gestores no contaban con un referente como el sistema B, debieron armar y de ahí en adelante gestionar una empresa dedicada a resolver un problema ambiental y social, de manera vinculante, sin descuidar el objetivo de la rentabilidad financiera. Y hacerlo, al mismo tiempo, aplicando las mejores prácticas en relación a sus trabajadores, proveedores, comunidad y ecosistema en general.

Conseguir y mantener este equilibrio, tanto al interior de la organización como con sus públicos externos, parece a simple vista añadir complicación al manejo empresarial como se lo concibe tradicionalmente. Sin embargo, Gonzalo Muñoz, director también de Sistema B, lo considera la única respuesta posible para sostener el crecimiento. “Simplemente lo que debemos hacer es pasar de una economía unidimensional a otra multidimensional, donde el valor pasa a tener muchas interpretaciones. Donde no sólo podemos valorizar sino que fácilmente monetizar lo que hoy aparece como intangible, que el mercado ha despreciado y ha catalogado como externalidades” (2013).

Si bien la situación ha ido cambiando, algunos años atrás este era un mensaje disruptivo, ante el cual la reacción inmediata fue la desconfianza. “Hubo un tiempo en que nadie creía que nuestra motivación era crear valor social ambiental, dado que las empresas suelen ser mal miradas por la ciudadanía; lo que nos pasaba es que presentábamos propuestas y costaba creer que no había engaño detrás” (Núñez, 2012). Esto resulta aún más imaginable cuando el rubro está bien identificado con instituciones de beneficencia y recolectores de escasos recursos que reciben parte de los frutos del negocio, planteándoles una eventual competencia. En las compañías tradicionales detectaron en ocasiones la tensión entre distintas culturas gerenciales, más o menos abiertas a la innovación de TriCiclos, como presagio de que, al menos en algunas, se están abriendo espacios para tomar en serio el manejo y reciclaje de los residuos, y no como una acción meramente cosmética y a tono con la moda para atraer más clientes.

Por otro lado, la amenaza de competidores tradicionales ha estado siempre presente. Teniendo estos, ventajas competitivas en varios aspectos. Por ejemplo, un punto limpio de TriCiclos contempla doce bocas para más de veinte materiales. Por el contrario, otras empresas pueden ofrecer puntos limpios sólo para los materiales rentables, obteniendo mayores beneficios económicos para todos los involucrados.

En cuanto al financiamiento, verificaron que la banca tradicional no premia ni diferencia positivamente el emprendimiento social. Más aún, en el caso de TriCiclos, al ser la meta en

cuanto a la gestión de residuos lograr cero basura y no la maximización de utilidades –a diferencia de gran parte del resto de los actores del mundo del reciclaje-, y manifestándose esto en la presencia de muchos materiales no rentables siendo activamente reciclados, la dificultad de obtener financiamiento de parte de esta banca ha sido todavía mayor. Sin embargo, la emergencia de una banca alternativa y de fondos de inversión con foco en proyectos de esta naturaleza lo interpretan como la presencia creciente de un nuevo tipo de financista que no sólo cree importante poner sus recursos en iniciativas que contribuyan a resolver problemáticas sociales, sino que además considera que estas serán rentables y no necesariamente en el largo plazo, sino que también en el corto y mediano plazo (Lavín, 2013).

La protección intelectual de la idea de negocio es un área donde también TriCiclos ha tenido experiencia, cuando un cliente con el cual firmaron alianza de trabajo comenzó a ofrecer el producto de los puntos limpios como propio. En vez de seguir el camino judicial, que aparece como lento y caro, optó por dar alta visibilidad pública a la empresa como creadora del producto, especialmente en medios de comunicación, junto con innovar sobre la innovación, de manera de aumentar el valor que genera cada punto limpio desde el punto de vista operativo, del tipo de materiales recibidos, etc.

Un claro desafío que posiblemente enfrentará la empresa, tiene que ver con el recurso estratégico de sus operaciones y, específicamente, con el recibimiento y la propiedad de éste. Hoy, todo el modelo de TriCiclos supone que, por un lado, las personas van a dejar sus residuos a los puntos limpios, y por otro lado, que entregan sus residuos sin pedir nada a cambio. Ante esto, surgen preguntas que cuestionen qué haría la empresa ante una presión competitiva de organizaciones –gubernamentales o privadas- que ofrezcan, por ejemplo, recolección de los residuos en las casas o que compren los mismos residuos a sus propietarios originales.

A su vez, se presenta el continuo desafío de saber participar de la mejor forma de una industria que es una puerta de inclusión laboral en Chile. Tener en cuenta el impacto de la dimensión social de las operaciones de TriCiclos y gestionarlo de forma correcta, aparece como algo importante. Si bien la empresa ha sido uno de los impulsores de la ley REP, este tema siempre va a estar presente en las operaciones de TriCiclos, ya que por lo menos en el modelo de negocios que hoy tiene la empresa, esta se posiciona en cierta forma como un competidor para un gran número de recicladores de base. Saber integrarlos y trabajar de forma complementaria se muestra como clave para la dimensión social del impacto de la compañía.

En relación con esto último aparece, por ejemplo, la capacidad de entregar un empoderamiento a los recicladores de base que les permita no sólo desarrollarse desde el punto de vista económico, sino también –y al igual que la misma compañía- balancear lo la dimensión socio-ambiental con la dimensión económica.

En cuanto a la aparición posible de competidores, e intentando que la conversación al interior del equipo migre hacia una zona virtuosa, declaran la decisión de apoyar el eventual surgimiento de una competencia que ofrezca el mismo servicio, pero que comparta genuinamente sus valores. La razón, sostiene Muñoz, es porque “la misión tiene que estar por encima y por delante de los objetivos privados de TriCiclos”. La aseveración, que impone una exigencia impensada en el formato empresarial tradicional, todavía no se traduce en este caso en la definición de una estrategia colaborativa integral, si bien ya contemplan replicar su modelo social vía franquicia a varios países de Latinoamérica.

5. Escalando el impacto

Teniéndolo como un objetivo declarado, no es raro que “cambiar el mundo desde nuestras competencias” sea mencionado por TriCiclos como el primer gran desafío del proyecto. La tarea implica para sus gestores perfeccionar procesos y entregar capacidades a los ciudadanos. “Si logramos influir en las personas, en los gobiernos y en las empresas, seremos capaces de implementar medidas más ambiciosas en términos de manejo de residuos y de consumo responsable”, indica Gonzalo Muñoz (comunicación personal, 26 mayo 2013). Generar indicadores de cambio cultural asociados a estos propósitos se alza como un campo fértil para la introducción de innovaciones que permitan aquilatar el eco que logra el mensaje de la empresa en la comunidad.

¿Por dónde puede escalar el impacto de un emprendimiento como TriCiclos y su propuesta de valor? Como se indicaba, por ahora sus directivos visualizan masificar el modelo que llaman de alto impacto social, procurando soluciones operativas y mejoras económicas a grupos vulnerables del país, en articulación con los recicladores de base. Asimismo, esperan poder desarrollar una franquicia social que facilite la distribución de dicho modelo en todo el continente. Ahora bien, la reflexión de la empresa es que su modelo se aplica más eficientemente en pequeños pueblos, y esperan que a futuro este modelo se desarrolle mayormente en ese tipo de localidad. Para la gestión de residuos en grandes ciudades consideran que en los próximos años probablemente se avance a través de la colecta de basura por parte de los municipios, como en muchas otras partes del mundo.

Desde el punto de vista cultural aspiran a que cada punto limpio sea una plataforma de desarrollo sustentable a nivel comunitario, apoyándose en herramientas como los talleres, las charlas, las asesorías, los diagnósticos y el reporte sobre rotulado que entregaron al Ministerio de Medio Ambiente. Con este informe, que esperan sea anual, buscan crear conciencia para lograr que en Chile todos los plásticos se rotulen, que haya fábricas para procesar todos los tipos de materiales y que aquellos en los cuales no hay una fábrica, no se rotulen como reciclables. Se plantean, asimismo, seguir involucrados en programas gubernamentales, entendiendo que ello aumenta el impacto de las iniciativas de la empresa.

Referencias

- Aspillaga, F. (2011, 14 de octubre). TriCiclos: Un emprendimiento que pedalea hacia el desarrollo sostenible. Recuperado de <http://www.acuerdos.cl/heroes/TriCiclos-un-emprendimiento-que-pedalea-hacia-el-desarrollo-sostenible/>
- CONAMA. (2010). Primer reporte del manejo de residuos sólidos en Chile. Santiago, Chile.
- De Ferrari, J.M. (Productor ejecutivo y general). (2012). TriCiclos. Soñadores [programa de televisión]. Santiago, TV 13C. Recuperado de: <http://www.13.cl/c/programa/sonadores/capitulos/triciclo>
- García, M. (2011, 18 de noviembre). Conozca los ganadores de los premios a la innovación Avonni 2011. Recuperado de <http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/conozca-los-ganadores-de-los-premios-a-la-innovacion-avonni-2011/>

- Lavín, C. (Conductor). (2013, 23 abril). Entrevista a Gonzalo Muñoz, un empresario B. La fábrica [programa de televisión]. Santiago, Televisión Nacional de Chile. Recuperado de
- <http://www.24horas.cl/programas/lafabrica/gonzalo-munoz-un-empresario-b-637735>
- Ministerio de Medioambiente de Chile. (2013, 24 de Mayo). Ministra Benítez saluda a los recicladores de base en su día. Santiago, Chile. Recuperado de: <http://www.mma.gob.cl/1304/w3-article-54232.html>
- Molina, R., Muñoz, G. y Olavarría, M. (2012, Julio). Primera mirada al rotulado de reciclaje en envases. TriCiclos. Santiago, Chile.
- Muñoz, G. (2013, 4 de junio). La economía multidimensional para el crecimiento infinito. Empresas & Poder. Recuperado de <http://www.empresasypoder.cl/2013/06/la-economia-multidimensional-para-el-crecimiento-infinito/>
- Núñez, P. (2012, 26 de diciembre). B corps, empresas que buscan las mejores prácticas para el mundo. Pulso. Recuperado de <http://www.pulso.cl/noticia/tech/sustentabilidad/2012/12/75-16100-9-b-corps-empresas-que-buscan-las-mejores-practicas-para-el-mundo.shtml>
- Revista Iberoamericana de Sostenibilidad (2010). La situación del reciclaje informal en Chile. Recuperado de <http://www.otromundoesposible.net/economia-isr/la-situacion-del-reciclaje-informal-en-chile>.
- TriCiclos. (s/f). Qué hacemos. Recuperado de <http://www.TriCiclos.cl/#que-hacemos>