

Sin atajos: llegar a escala lleva tiempo y persistencia

Steve Sugden

Gerente Senior del Programa de Saneamiento, Water For People

Marzo 2019

“Al principio, fue difícil,” explica Samrat Gupta, analista de oportunidades de negocios del equipo de Water For People en India. “Visitamos cientos de hogares intentando vender baños y no vendimos uno.”

Esto fue en 2012, y Samrat estaba trabajando en el distrito de Muzaffarpur de Bihar en el norte de India. Su organización en ese momento, BASIX, se asoció con Water For People en uno de nuestros primeros intentos de saneamiento como modelo de negocio en India.

“La gente simplemente no quería baños, particularmente de personas que no conocían. Estaban perfectamente felices de defecar en los campos cercanos,” refleja Samrat. “Teníamos el objetivo de vender 50 baños en los primeros seis meses, pero para ese momento solo habíamos vendido uno.”

Dilip Kumar, el colega de Samrat de BASIX, interviene. “La gente solía abusar verbalmente de nosotros diciendo que éramos fraudes y que nos estábamos guardando el dinero de la ONG destinado a los pobres.” Samrat pregunta: “¿Cómo puedes vender algo cuando tus clientes no confían en ti?”

Samrat es trabajador y muy tenaz. Él, Dilip y otro colega, Nand Kishore, decidieron cambiar de dirección y hacer algo diferente. Estaban convencidos de que sería más fácil si tuvieran un ‘producto’ para vender. Pensaron que sería más probable que una familia se deshiciera de su dinero duramente ganado si pudieran ver e inspeccionar lo que compraban de antemano. Después de hablar con las familias, identificaron que construir el revestimiento de un foso era el mayor desafío que enfrentaban las familias. Pensaron que, si podían construir el revestimiento con anillos de concreto, a diferencia de ladrillos, las familias podrían llevarlo adelante y construir una letrina completa.

Comenzaron a hacer y vender anillos de concreto desde el patio de su pequeña oficina en 2013, y resultó ser un punto de inflexión clave.

“Con los anillos, la venta de baños se hizo más fácil, y vendíamos de 30 a 50 anillos después de unos meses. Eso es alrededor de cinco a siete baños,” dice Dilip.

Water For People estaba teniendo el primer vistazo que proporcionar una cadena de suministro para los anillos de concreto había desbloqueado un bloqueo importante en la construcción de baños. Había una fuerte demanda de baños, pero no se realizaría sin que la solución fuera permanente. Las fosas que podían colapsarse o llenarse demasiado rápido simplemente no eran aceptables.

Después de unos meses, las ventas de anillos de concreto de la oficina de BASIX comenzaron a estabilizarse y Samrat quería vender más.

“Los anillos son demasiado caros para transportar largas distancias, y solo estamos suministrando un área pequeña,” se quejó.

Tomaron la audaz decisión de abandonar el vender ellos mismos los anillos y, en cambio, intentaron convencer a otros empresarios para que pusieran en marcha pequeñas fábricas de

producción de anillos. No fue fácil, ya que los nuevos empresarios potenciales no creían que existiera una fuerte demanda de anillos y no se les ofreció ningún apoyo financiero para establecer los costos. Para que las empresas tengan éxito, los propietarios no pueden ingresar al mercado a medias y realmente deben creer en su producto. Water For People ha aprendido que si los empresarios tienen la expectativa de que una ONG los rescatará si se encuentran con dificultades, nunca tendrán éxito. Queríamos empresas adecuadas, no pseudo-empresas, que siempre dependerían de fondos de donantes externos y sobrevivirían con la promesa de "mermelada mañana."

Luchamos por encontrar emprendedores, y nos llevó cierta persuasión para alentar a Nand Kersher a ser el primero. Él estaba trabajando para BASIX y había visto crecer las ventas de anillos, pero también se dio cuenta de que su trabajo estaba llegando a su fin con el nuevo enfoque.

“¿Por qué no?” dijo "No tengo nada más que hacer, excepto la agricultura.”



El negocio de Nand Kishore en Muzaffarpur

Cuatro años más tarde, son las 4 de la tarde y todos estamos sentados en un restaurante de carretera esperando que llegue nuestro almuerzo. Es fácil perder la noción del tiempo al visitar comunidades, y estamos discutiendo los cambios desde el inicio del programa. Después de un año inicial tranquilo en el que solo vendía de 30 a 40 anillos al mes, el negocio de Nand ahora está en auge.

“Entre marzo y agosto del año pasado, vendí de 400 a 500 anillos al mes,” dice.

Esto se traduce aproximadamente en 35 a 50 inodoros al mes y representa una increíble tasa de crecimiento. Incluso emplea a cuatro personas.

"He construido una casa, he comprado algunas tierras y he logrado pagar la educación de mis hijos. Estoy feliz," añade.

Y él no está solo. En 2018, Water For People apoyó el crecimiento de la cadena de suministro de anillos de cemento en otros siete distritos en Bihar, todos usando los mismos principios de alentar a las personas a iniciar negocios utilizando un enfoque de "toque ligero." El enfoque ha dado como resultado la construcción de más de 12,500 inodoros en solo cuatro meses y el establecimiento de más de 65 negocios de venta de anillos de concreto (a veces denominados Puntos de Compra o POPs por sus siglas en inglés).



Punto de compra (POP) construyendo anillos de concreto en Sheohar, Bihar

“Ahora es mucho más fácil convencer a la gente,” admite Dilip. “Todos son conscientes del impulso de los gobiernos para construir letrinas, y pueden ver el éxito que han tenido las otras empresas de saneamiento.”

Nuestro paneer, roti y dal son traídos a la mesa por un camarero radiante que no puede tener más de 10 años. Su sabor es maravilloso. Veo a Dilip sonriendo y le pregunto por qué.

“En 2012, visitamos la casa de un hombre y se enojó con nosotros diciendo que éramos fraudes y que era tarea del gobierno y de las ONG proporcionar baños de forma gratuita,” comparte Dilip. “La semana pasada escuché que compró un baño.”

La historia me recuerda a hoy más temprano. Habíamos visitado la Federación de Minnapur, una organización que administra una red de grupos de mujeres de autoayuda. Recordé un momento en 2013 cuando tratamos de convencerlos de que concedieran préstamos para baños a sus miembros. Estuvieron de acuerdo, pero solo si Water For People proporcionaba los fondos iniciales para construir los baños. Nos negamos con el argumento de que la Federación tenía que arriesgar algo en este juego. No queríamos sentar un precedente, y de todos modos no teníamos dinero. La Federación descontenta respondió negándose a participar en el programa. Desafortunadamente, tales debates no son inusuales en el sector del desarrollo y son una forma desagradable de póquer de la pobreza. La ONG quiere lograr resultados y la organización local quiere maximizar sus ingresos. En esta visita, escuchamos que la Federación estableció un negocio de anillos de cemento y hasta la fecha ha otorgado más de 8,000 préstamos para inodoros a sus miembros, todos con sus propios fondos. Le recuerdo gentilmente al Presidente de la Federación nuestra conversación anterior. Él solo sonrió, al igual que yo.

La conversación alrededor de la mesa cambia al futuro. Nand cree que el mercado será bueno por otros dos o cuatro años, después de lo cual todas las casas que comprarán un baño habrán comprado uno y la demanda disminuirá. Piensa que muchas de las empresas de saneamiento existentes cerrarán, pero algunas continuarán ya que siempre habrá alguien que necesite un nuevo baño. Piensa que puede haber oportunidades en el suministro de tanques sépticos o el vaciado de letrinas cuando están llenas.

“¿Qué debería hacer Water For People a continuación?” le pregunto a Samrat.

“Dejar Muzaffarpur, señor,” responde. “Hemos hecho nuestro trabajo, el mercado ha cambiado y está funcionando. ¿Por qué deberíamos quedarnos?”

Esta es la manera astuta de Samrat de responder siempre una pregunta con otra pregunta. Estoy de acuerdo. Debemos monitorear de forma remota para garantizar que los cambios sean permanentes, pero si no podemos agregar valor, no tiene sentido tener presencia en esta área. Hay muchos otros bloques con suministros de anillo deficientes y otras fallas de mercado dentro del sector de saneamiento en los que podemos enfocar nuestros escasos recursos. También puedo ver que Samrat está ansiando un nuevo desafío.

Visitamos otra comunidad después del almuerzo donde el líder de la aldea se ha asegurado de que cada hogar tenga un inodoro prestando su propio dinero a los hogares más pobres. Muy impresionante y muy limpio. Está oscureciendo y regresamos al hotel a poco más de una hora en coche. Calladamente reflexiono que se han construido 32,000 inodoros gracias a este programa y que los hogares han invertido más de \$ 4.8 millones para construirlos. Más bien, lamentablemente, también significa que este programa construye más letrinas en un mes de lo que he logrado construir en mis 28 gloriosos años de trabajo en saneamiento. Me gustaría haber comenzado a usar el enfoque de desarrollo de sistemas de mercado hace años y todavía no puedo entender por qué otras ONGs son lentas en adoptar esta obviamente mejor forma de trabajo.

Samrat me saca de mi soñar despierto y me hace una temida pregunta al estilo de Samrat.

“Dígame una cosa, señor. ¿Qué deberíamos estar haciendo sobre el saneamiento de tugurios en Calcuta?”

Las preguntas de "dime una cosa" de Samrat nunca involucran solo una cosa y generalmente dan como resultado aproximadamente tres horas de discusión, pero también sé que es inútil fingir estar dormido; él es demasiado persistente para preguntar solo una vez. Me alegro de que Samrat parece haber encontrado un nuevo fallo en el mercado para enfocar su cerebro tipo hoja de cálculo. Debería mantenerlo ocupado durante algunos años, y sé que los resultados finales serán impresionantes.

Water For People India está apoyando a Sarva Seva Samity Sanstha (SSSS), nuestro colaborador de implementación, con cofinanciamiento, aportes técnicos y diseño de un marco de monitoreo para el proyecto de saneamiento apoyado por Jeevika "Fortalecimiento del Mercado Sanitario Rural Mediante la Creación de Capacidad de Federaciones a Nivel de Clúster y Empresarios Privados en Empresas de Saneamiento en Zonas Rurales de Bihar."