



ESTUDIO DE CASO: INDIA

SULABH INTERNATIONAL: MOVIMIENTO PARA LIBERAR A LAS PERSONAS QUE SE GANAN LA VIDA RECOGIENDO EXCREMENTOS HUMANOS MEDIANTE LA CONSTRUCCIÓN DE UN SISTEMA SANITARIO SEGURO Y DE BAJO COSTO

Resumen

Debido al alto costo de las letrinas de sifón y a la falta de agua, la mayoría de los retretes construidos en el siglo XX en la India era del tipo de letrina seca con un sistema de cisterna de agua. Además, muchos habitantes no disponían de un servicio higiénico formal. En 2003, el Ministerio de Justicia Social y Empoderamiento de la India registró la existencia de 676.000 personas, principalmente, mujeres, que se ganaban la vida recogiendo excrementos humanos.



Desde 1970, Sulabh International de Bindheshwar Pathak trabaja para librar a estas personas de esa desagradable labor utilizando tecnología segura y de bajo costo para el saneamiento. Durante el transcurso de tres decenios, Sulabh ha puesto en marcha un modelo de negocios comercialmente viable que ha tenido importantes efectos en el desarrollo. Sulabh desarrolló 26 diseños de retretes para diversos presupuestos y lugares y ha capacitado a 19.000 albañiles en la construcción de retretes de doble fosa de bajo costo utilizando los materiales disponibles en el lugar. Además, instaló más de 1,4 millones de retretes domiciliarios y tiene sobre 6.500 servicios de baños públicos pagados. Gracias a su tecnología, 60.000 personas ya no se ganan la vida limpiando excrementos y cuentan ahora con programas de reintegración a la sociedad.

Resultados positivos para los pobres

- Hasta el año 2006, Sulabh había liberado a unas 60.000 personas de la desagradable labor de limpiar excrementos de las 700.000 que se dedican a este oficio según cálculos oficiales (o 1,2 millones de acuerdo a cálculos no oficiales).
- Hasta el año 2006, la empresa había instalado 1,4 millones de retretes domiciliarios y mantiene además 6.500 baños públicos pagados. Se calcula que 10 millones de personas utilizan estos servicios en todo el país.
- Sulabh capacitó además a 19.000 albañiles en la construcción de retretes de doble fosa y de bajo costo utilizando materiales disponibles en el lugar. La empresa prestó especial atención a las mujeres y las capacitó en el procesamiento de alimentos, logró comercializar sus productos y encontró compradores que se convirtieron en clientes habituales. De las 11.000 personas que recibieron formación en un oficio, 5.000 eran mujeres.
- Sulabh emplea a más de 50.000 asociados y hoy opera en 26 estados.



- La empresa ofreció además una gran cantidad de servicios con valor agregado, que van desde promoción de la salud hasta soluciones tecnológicas como aparatos de facsímil, copiadoras, teléfonos, etc., y alfabetización de adultos. Sulabh recurrió a recursos tanto internos como externos para organizar una escuela de inglés y varios cursos de formación e incubadoras de negocios orientados hacia los antiguos recolectores de excrementos; creó además programas para asegurar su aceptación por la corriente mayoritaria de una forma políticamente sensible.

Resultados positivos para la empresa

- Los retretes públicos administrados por Sulabh equilibraron las entradas con los gastos en ocho a nueve meses.
- Las instalaciones ubicadas en lugares destacados tuvieron alta rentabilidad.
- En 2005, los ingresos sumaron US\$32 millones y arrojaron utilidades por aproximadamente US\$5 millones.

Principales restricciones

- *Información de mercado:* Las empresas no sabían si los pobres pagarían para usar los retretes e instalaciones relacionadas o bien instalarían sus propios retretes.
- *Conocimiento y habilidades:* Falta de conocimientos generalizados sobre cómo difundir soluciones higiénicas de bajo costo.
- *Acceso a servicios financieros:* Los pobres no disponían de acceso a financiación para obtener saneamiento.

Estrategias más importantes

- *Adaptar productos y procesos:* Sulabh creó un proyecto piloto inicial y demostró la popularidad de los servicios de retretes públicos pagados en la zona urbana de Bihar. También experimentó con retretes de bajo costo para instalarlos en zonas residenciales pobres.
- *Invertir para remover las restricciones:* Sulabh construyó un museo y planificó la instalación de una universidad del saneamiento.
- *Combinar recursos y capacidades:* Sulabh aportó sus propios diseños y capacitó a otras ONG.
- *Comprometerse en diálogos sobre políticas con el gobierno:* Sulabh influyó en el gobierno central gracias a lo cual se construirán más de 100.000 retretes públicos, además de los préstamos y subsidios para retretes que otorgará el gobierno local.



Matriz de estrategias

		Estrategias					
		Sulabh	Adaptar productos y procesos	Invertir para remover las restricciones	Apalancar las fortalezas de los pobres	Combinar recursos y capacidades con otros	Comprometerse en diálogos con el gobierno
Restricciones	Información de mercado						
	Marco regulatorio						
	Infraestructura física						
	Conocimiento y habilidades						
	Acceso a servicios financieros						

Oportunidades de reproducción y aplicación a mayor escala

- Los gobiernos estatales que habitualmente invitaban a Sulabh a participar en licitaciones de un único participante han comenzado ahora a realizar licitaciones públicas para construir y operar retretes públicos.
- En el futuro, Sulabh se concentraría en el “software” asociado con la salud pública: saneamiento a través de consultorías, educación, tecnología, investigación y desarrollo, capacitación y promoción. Su finalidad es disminuir sus actividades en el negocio del “hardware” (es decir, pretende aceptar menos contratos para construir y operar retretes).
- La creación de la Universidad del Saneamiento de Sulabh será la punta de lanza del futuro de la empresa en su misión básica de liberar a los recolectores de excrementos humanos y de propiciar un saneamiento que no dañe el medio ambiente.