

Acción corporativa de WASH en las cadenas de suministro Estudio de Caso

DIAGEO

La respuesta de Diageo a WASH en las comunidades de la cadena de suministro

El acceso sostenible al agua, el saneamiento y la higiene (WASH) es fundamental para lograr los objetivos de desarrollo mundiales sobre pobreza, salud, educación y crecimiento económico. Con una de cada cinco personas empleadas en las cadenas de suministro corporativas¹, de las cuales hasta el 90% trabajan en pequeñas y medianas empresas y explotaciones, los posibles beneficios de un mayor enfoque y más acción WASH por parte de las empresas en las cadenas de suministro son significativos. Esta serie de estudios de caso perfila las intervenciones de WASH en las cadenas de suministro de determinadas empresas, pretendiendo así potenciar la base de evidencia y compartir el aprendizaje para motivar y apoyar a otras empresas a que también pasen a la acción.

¿Por qué es WASH una prioridad para Diageo?

Diageo es una empresa líder en el mundo de las bebidas, con marcas de renombre en licores y cervezas. Sus productos se producen en más de 150 lugares de más de 30 países. Una tercera parte de sus operaciones tienen su base en zonas que sufren estrés hídrico. Siendo una empresa de bebidas, el agua es un recurso básico para Diageo, y su gestión cuidadosa una prioridad para el negocio. El Modelo de Agua de Diageo establece el enfoque estratégico de la empresa a la administración del agua, y compromete a Diageo a abordar los desafíos globales del agua en su propio funcionamiento, en el abastecimiento de materias primas, en las comunidades en las que trabaja, y a través de la incidencia local y global.

El programa Agua de Vida de Diageo fue creado en primera instancia como programa filantrópico en África, en un intento por diferenciar su negocio y motivar a sus empleados. Dada la presencia de la compañía en África, donde las dificultades de WASH son más apremiantes, la empresa se comprometió a ayudar a un millón de personas cada año a través de abastecimiento de agua y saneamiento mejorado. A medida que ha ido evolucionando el programa Agua de Vida y se ha implementado el Modelo de Agua, han aumentado también los conocimientos de la empresa respecto de los riesgos hídricos a que se enfrenta la empresa y sus partes interesadas. Más concretamente, la evaluación externa de su trabajo en Ghana y la aplicación de la normativa de la Alianza para la Gestión Sostenible del Agua (AWS) en Tanzania han revelado que el hecho de centrar los esfuerzos en la mejora de WASH para las comunidades de la cadena de suministro de Diageo puede reportar beneficios operativos y empresariales que van mucho más allá del mero sentimiento de “bienestar” filantrópico. El enfoque de la empresa a WASH ha evolucionado por tanto de ser parte de la Responsabilidad Social Corporativa a constituir un elemento básico de sostenibilidad para la cadena de valor.

Hay importantes razones empresariales para crear buenas relaciones con los proveedores locales y sus comunidades, y para actuar colectivamente en WASH en los casos en que se considera un reto prioritario. Estas razones abarcan los beneficios que WASH aporta a la salud de la familia, el rendimiento escolar, y el ahorro de tiempo y dinero en la recolección de agua, el cuidado de personas enfermas y el tratamiento por mala salud. Todas ellas redundan en mayor productividad, resiliencia y sostenibilidad de las pequeñas explotaciones y comunidades, y suponen una ventaja competitiva. Al invertir en comunidades saludables, las empresas demuestran también su compromiso de largo plazo ante

1 Las cadenas de suministro se definen aquí como “partes que no son propiedad directa de una empresa, que son pieza fundamental en los procesos de producción y distribución y que pueden incluir a contratistas directos, procesadores comerciales, productores de materiales, y productores agrícolas”.

gobiernos y otras partes interesadas. En muchos países se reciben además importantes ventajas fiscales y tributarias por el abastecimiento local de materias primas, y existe la necesidad por tanto de entablar relaciones de lealtad y confianza a largo plazo. Esto puede lograrse invirtiendo en los negocios agrarios y también en las comunidades cercanas a las operaciones.

¿Qué supuso y qué se ha logrado?

El reconocido historial de Diageo en la administración del agua y en el programa Agua de Vida ha logrado abastecer de agua limpia y segura y de saneamiento a unos 10 millones de personas en 18 países en los últimos 10 años. El objetivo es lograr que el programa Agua de Vida sea autofinanciado por las empresas locales de Diageo, en lugar de por la sede central de la compañía. Las empresas locales por tanto deciden dónde centrarán los trabajos para alcanzar su compromiso anual relativo al número de personas beneficiadas con WASH, y trabajan con ONG asociadas (como United Purpose, WaterAid, AMREF, CAF, Oxfam) para su prestación.

Ghana

Diageo y su filial local, Guinness Ghana Breweries Limited, trabajaron con diversos especialistas en WASH – incluyendo WaterAid– entre 2007 y 2015, centrándose especialmente en las regiones de Alta Ghana Occidental y Alta Ghana Oriental, para dar apoyo a 68 proyectos de abastecimiento de agua, saneamiento e higiene en 58 comunidades. Algunas de las intervenciones se centraron de forma explícita en las comunidades que trabajaban en el cultivo de sorgo como insumo para la cadena de suministro de las fábricas de cerveza. La iniciativa se centró tanto en comunidades rurales como urbanas, centros de salud y escuelas, e incluyó la construcción de bombas de mano, pozos mecanizados, infraestructuras de distribución y almacenamiento, y “centros de salud del agua”.



La evaluación externa constató los siguientes beneficios para unas 150.000 personas y 21.500 hogares:

- La intervención ha proporcionado la principal fuente de agua fiable para el 79% de los hogares.
- Menor incidencia de enfermedades propagadas por el agua a nivel de hogar, desde el 15% antes de la intervención hasta el 3% tras la misma (ver la Figura 1). El 82% de las personas entrevistadas indican que el proyecto ha reducido la incidencia de enfermedades propagadas por el agua.
- El abastecimiento mejorado de agua ha aportado mejores oportunidades comerciales para las mujeres, según el 88% de los encuestados.
- El abastecimiento mejorado de agua apoya los medios de vida del 32% de los beneficiarios (34.000 personas).
- Aumento en la asistencia a la escuela por parte de las niñas y reducción en el tiempo dedicado a la recolección de agua en aproximadamente 23 jornadas escolares anuales.
- Reducción del absentismo y mejor rendimiento académico como consecuencia de la intervención (Figure 2).

Figura 1. Incidencia de enfermedades propagadas por el agua, antes y después de la intervención

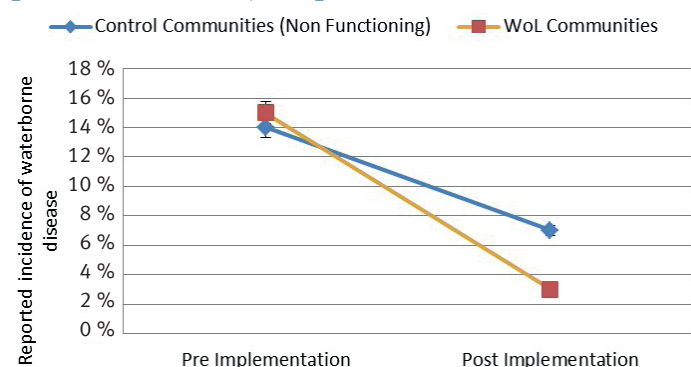


Figura 2. ¿Ha contribuido la intervención a reducir el absentismo por enfermedad? (personas entrevistadas como porcentaje de los 385 hogares encuestados)



Lecciones clave: La evaluación del impacto de las intervenciones sobre la base del número de beneficiarios únicamente no captura de forma adecuada la totalidad de beneficios o aprendizaje disponible. La intervención desde luego parece haber beneficiado a las comunidades que forman parte de la cadena de suministro de la Guinness Ghana Brewery Ltd., pero la cualificación y cuantificación de tales beneficios exige un enfoque más específico en la evaluación. Se tuvieron en cuenta impactos en medios de vida, salud y de otro tipo, junto con elementos para la sostenibilidad, y se identificaron los beneficios para múltiples partes interesadas a través de estudios de caso de familias y explotaciones. La evaluación concluye que, además de la intervención y financiación directa de WASH, las empresas pueden desempeñar un papel importante como campeones de un WASH mejorado, haciendo que otros actores corporativos y gobiernos mejoren su desempeño. Estos resultados han contribuido a que Diageo realice nuevas inversiones a través de una asociación con WaterAid para demostrar las ventajas comerciales de invertir en WASH.

Tanzania

En 2015, Diageo y su filial en Tanzania, Serengeti Brewery's Ltd (SBL), aplicaron la normativa de la Alianza para la Gestión Sostenible del Agua (AWS) en su fábrica de Moshi. AWS es una asociación global que promueve la utilización responsable del agua dulce, a través de un sistema de gestión que impulsa y reconoce el desempeño mejorado en la gestión del agua. La normativa AWS se lanzó en 2014 y proporciona una serie de criterios e indicadores exhaustivos para el uso responsable del agua que aporta beneficios ambientales, sociales y económicos. La aplicación de la normativa AWS garantiza que las empresas actuarán de forma proporcionada al riesgo, centrándose en los principales retos del agua en cada contexto, a escala de ubicación, comunidad y cuenca. El cumplimiento se verifica a través de auditorías independientes.

La aplicación de la normativa AWS fue apoyada por asesores certificados de AWS, y mediante consultas amplias con partes interesadas y análisis se identificaron los riesgos principales y se implementaron acciones de mitigación. Aunque la ubicación de la fábrica y la comunidad local afrontan diversos riesgos (como por ejemplo la contaminación del agua subterránea), los más significativos se encontraban en la cadena de suministros agrícolas a la fábrica. Los riesgos para los productores de cebada a pequeña escala y las comunidades que suministran materias primas a SBL incluyen los efectos de unas lluvias erráticas, inundaciones y sequías, contaminación, falta de cumplimiento de las normativas, conflictos de agua y deficiencias en el suministro de agua, saneamiento e infraestructuras relacionadas con el agua.



Foto 1: Peter Ndegwa, (ex) Director General de Guinness Ghana Breweries Limited, junto con el jefe local e integrantes del poblado de Alogboshie, de la región Gran Accra, alzan vasos en agradecimiento por la creación de un Centro de Agua Saludable (2015)

En base a las consultas y el análisis, se constató que el abastecimiento insuficiente de agua, el saneamiento y las prácticas de higiene en las explotaciones y las comunidades de productores eran un problema. Los datos secundarios parecen indicar un acceso limitado a servicios mejorados y fiables, con la consecuencia de un alto nivel de incidencias de enfermedad. Por ejemplo, el 60% de la población en un distrito clave para el abastecimiento depende de fuentes de agua no mejoradas y no protegidas, tan solo el 6% tiene una letrina mejorada, y el 12% de los hogares carecen de letrina. El problema planteado por la situación de WASH era de distinta intensidad según la ubicación. En una ubicación existe un sistema de suministro por gravedad fiable, pero en otra la comunidad depende de un sistema por gravedad que capta agua de una fuente a unos 10 km de distancia, por lo que surgen problemas constantemente. La comunidad a veces se queda sin agua durante días si la instalación sufre daños por fuertes lluvias, conflictos o vandalismo en el sistema de tuberías. La prestación de saneamiento también varía, y muchas explotaciones carecen de estos servicios.

Lecciones clave y próximos pasos: Dada la vulnerabilidad del negocio de SBL y de los productores y comunidades de su cadena de suministro ante los riesgos relacionados con el agua, incluyendo WASH, se están realizando investigaciones adicionales para entender esos riesgos y diseñar y poner en marcha acciones de mitigación. En relación con WASH, lo trabajos estudiarán:

- **Las implicaciones de la prestación de WASH para la salud y el bienestar, la productividad y los medios de vida de la comunidad y de los trabajadores.**
- **Opciones para una prestación de WASH mejorada en las explotaciones:** se estudiarán como posibles opciones costo efectivas el asesoramiento y la formación en WASH, el uso de botellas o recipientes para agua, y azadones y biombos para cubrir la defecación al aire libre.
- **Actuaciones para mejorar la seguridad de la prestación de WASH a nivel comunitario:** Inversión en infraestructuras y operación y mantenimiento (posiblemente junto con la reutilización como abono de los lodos residuales); incidencia y seguimiento de la prestación del servicio por las autoridades o proveedores locales; apoyo para los comités comunitarios de WASH; planificación de la seguridad comunitaria del agua; datos y mapeo adicional para apoyar estos esfuerzos; incidencia para una prestación de WASH mejorada a nivel de distrito, regional y nacional.

Agua y WASH no pueden considerarse de forma aislada, y este trabajo forma parte de una evaluación de sostenibilidad más amplia y un programa de apoyo a los productores. No obstante, este trabajo abordará una brecha importante en cuanto a las directrices disponibles a nivel internacional sobre la gestión del agua en las cadenas de suministro locales, incluyendo sobre WASH. Mediante el desarrollo y la difusión de una metodología para evaluar los principales retos y oportunidades a que se enfrentan las comunidades de las cadenas de valor y actuar frente a los mismos, SBL y Diageo contribuirán de forma significativa a la gestión del agua y a la agenda WASH, además de cumplir los compromisos del Modelo de Agua de Diageo.

Una llamada a la acción: consejos y mensajes clave

Sobre la base de lo aprendido a través de estas iniciativas, Diageo ha modificado el enfoque de su programa Agua de Vida. Con anterioridad, el objetivo principal era llegar a un número determinado de beneficiarios. Esto ha cambiado para actuar en geografías de la cadena de suministro que sean pertinentes y tengan un impacto estratégico y sostenible para el negocio. Este enfoque se considera más sostenible y no depende de personas apasionadas y filantrópicas, sino que se integra firmemente en las operaciones empresariales:

Testimonio corporativo...

“Incorpora factores como la resiliencia de la cadena de suministro, y un valor añadido en términos de mayor confianza y relaciones mejoradas con nuestras comunidades agrícolas que van más allá de la mera transacción de materias primas. La lección clave para nosotros, y para que el programa dure otros diez o veinte años, es que este fuerte valor empresarial debe articularse de forma clara. Hay mayor escrutinio del gasto, por lo que el dinero que empleemos en WASH tiene que aportar mayores beneficios para el negocio. Y esto lo podemos lograr si somos mucho más estratégicos a la hora de ubicar nuestros programas, de cómo y con quién los llevamos a cabo, y cómo medimos el impacto para que los beneficios resulten mucho más evidentes.”

- No confiar en la ‘fibra sensible’ y la aceptación emocional. Cerciorarse de que hay ventajas y valores comerciales bien articulados, más allá de la reputación y de lograr que las personas se sientan bien. Es decir, que las actuaciones sean pertinentes para el negocio. La mayor lección es cerciorarse de que hay valor empresarial, y que ese valor se comunica de forma clara.
- Invertir en medir el impacto, no solo en cuanto a número de beneficiarios, sino por el impacto en las comunidades. Evidentemente, no todo se puede atribuir a los proyectos, pero se deben poder apreciar razonablemente los impactos más generales, más allá de hacer que “X” número de personas tengan acceso a agua.
- Velar por que todos los proyectos son sostenibles, con inclusión en la planificación del proyecto de algún tipo de mantenimiento continuo. Cerciorarse de que los socios en la implementación son fiables, y no utilizar los más baratos sin más.
- El principio de fomentar la confianza con nuestros proveedores y pequeños agricultores a través de programas comunitarios, incluyendo de WASH, es un principio ampliamente aceptado en nuestro negocio.
- La normativa AWS y las directrices que se desarrollen próximamente aportarán un mecanismo útil para guiar las inversiones encaminadas a paliar los riesgos prioritarios de agua a que se enfrenta una ubicación y los integrantes de su cadena de suministro.



Fotos 2 a 3 (en el sentido de las agujas del reloj, desde superior izqda.): El doctor Ernest Kwarko, Coordinador de proyecto en el hospital docente de Komfo Anokye (KATH) utiliza el nuevo punto de agua proporcionado a la sección de Salud Reproductiva del hospital. (2017); el Gerente de Distrito de Awutu Senya Occidental, de la Región Central, confirma la calidad del agua a los participantes. (2015).