



## CASO DE ESTUDIO SOSTENIBILIDAD: SCANDIC HOTELS

### UN MODELO DE SOSTENIBILIDAD MUY AVANZADO



**Arturo Cuenllas**

Hoy en día, lo que se entiende por "lavado verde" o *greenwashing* es un término más popular. Estamos al tanto de empresas tales como BP Oil y otras, de haber sido acusadas de *greenwash*. Sucede así, porque estas empresas han presumido de tener conciencia ecológica cuando en realidad han hecho lo justo para mejorar sus impactos medioambientales. Otras han lanzado productos y servicios al mercado pregonando sus virtudes sostenibles, cuando estos productos estaban lejos de poder ser definidos como legítimamente verdes. El caso es que, pocas personas saben, que dicho término fue acuñado originalmente para criticar a aquellos hoteles que alentaban a sus huéspedes a reutilizar sus toallas por razones ecológicas, pero hacían pocos esfuerzos por mejorar sus prácticas medioambientales. Fue Jay Westervel quien acuñó este término en 1986, al señalar a los hoteles con este tipo de prácticas.

Lo crean o no, han pasado casi 30 años desde entonces y la mayoría de negocios hoteleros sigue haciendo lo mismo: instando a los clientes a salvar el planeta reutilizando sus toallas, mientras se siguen aplicando prácticas insostenibles en los procesos de negocio. No es de extrañar por este motivo, ver a los clientes como los primeros escépticos.

John Grant nos advierte en su libro *The Green Manifesto*, que lo que podría definirse como marketing verde debería ser considerado con un *principio*, y no como una *proposición*. El marketing verde difiere del marketing tradicional. De hecho, las prácticas de marketing habituales no funcionan si de lo que se trata es de comunicar y compartir valores con nuestros clientes. Porque para el consumidor, lo que cuenta no es lo que dices, o alegas creer, sino lo que demuestras con tus acciones. Este marketing también podría definirse como un marketing ético o marketing de valores.

Dentro de este nuevo planteamiento de marketing, la credibilidad lo es todo. Declararse como empresa sostenible supone mucho más que acometer ciertas inversiones o reducir energía. Sólo aquellas empresas que han instaurado la sostenibilidad en todas sus prácticas de negocio, son las más creíbles. Por otro lado, ecológico o verde en sí mismo no supone ningún beneficio funcional para los clientes. Tal y como aclara Jonh Grant: "no me beneficia directamente -a no ser que sea contribuir a salvar el planeta en el que me encuentro. Tampoco cumple con la propuesta única de valor o venta (USP). Ahora bien, los productos verdes pueden ofrecer otros beneficios secundarios; pueden ser más eficientes, duraderos, asequibles o básicos, y pueden ser más saludables." Scandic sabe que una propuesta de sostenibilidad no es suficiente por sí misma para ofrecer más valor a los clientes. "Hoy los huéspedes esperan no sólo una cama" afirma Anders Ehrling, CEO de Scandic. "Tenemos que ser capaces de desarrollar todo –servicio, comida y diseño- para superar las expectativas de nuestros clientes."

# Scandic

## Scandic hotels: un modelo de sostenibilidad muy avanzado

La meta de Scandic es ser una de las cadenas hoteleras más sostenibles del mundo. Y, tal y como se verá en este caso de estudio, realmente lo están consiguiendo.

Es una buena noticia que existan grupos hoteleros como Scandic, pues son el mejor ejemplo para demostrar que la sostenibilidad no sólo funciona, sino que puede ser la mejor manera de ganar ventajas competitivas en el futuro. Scandic hotels se ha comprometido con la sostenibilidad hasta a tal punto, que ésta se constituye como una parte muy importante de su cultura empresarial; está en su AND. "Hay dos indicadores que le dirán si una empresa está tomando en serio el asunto de la sostenibilidad". Señala el Dr. Brian Nasstrass en su libro *The Natural Step for Business*. "El primero, es ver si la sostenibilidad está integrada en la planificación estratégica de la organización. Hasta que no se encuentre en el plano estratégico, se podría decir que todavía están "jugando" con ésta. Un segundo indicador, se verá cuando las promociones o la remuneración de los altos ejecutivos [y gerentes] también estén basados en cumplir con los objetivos de sostenibilidad."

Para Scandic ha valido la pena, porque además el camino les ha hecho más inteligentes y eficientes. También, han sido capaces de innovar en sus propuestas sostenibles. Sus resultados en innovación se pueden encontrar en numerables acciones sociales y medio ambientales, que refuerzan su imagen de marca y reducen sus costes. Se han organizado de tal manera que la innovación ha sucedido como un proceso más habitual en sus operaciones, afectando a todos, no sólo a directivos, sino a también a gerentes y al resto de empleados.

***Pero no vale escalar la montaña hasta la mitad, y menos aún quedarse en el campamento base. Esto se ve en el maquillaje "verde" de algunos hoteles o grupos hoteleros. Se presentan como ecológicos por tener una certificación medioambiental, cuando ésta no asegura que la empresa esté cumpliendo con acciones medioambientales más estrictas.***

La sostenibilidad, en este contexto, es vista como un camino sin fin que requiere mejoras continuas y nuevas metas. Jacquelyn A. Ottman nos recuerda que las nuevas reglas del *marketing verde* exigen que las empresas se destaquen por ser más proactivas, con el objetivo de superar los estándares mínimos medioambientales de cumplimiento. De hecho, grupos hoteleros más sostenibles como Scandic, son los que fijan el nivel por el que serán juzgados los competidores. Los clientes pueden ver hasta donde llegan estas empresas comparándolas con otras. Así, si hoy hemos reducido nuestra huella de carbono en un 65%, dentro de esta mentalidad de mejora continua, el objetivo para los próximos años será la de convertirse en neutral en emisiones de carbono; comprando y produciendo el 100% de energías renovables en la propiedad. O, tal vez no estando satisfechos con la reducción de residuos de 1kg a 0,4 kg por persona por noche, se esforzarán por alcanzar objetivos de "cero residuos". En cuanto a acciones sociales, no importará que el personal y los directivos hayan contribuido con un total 2.000 horas de trabajo voluntario en la comunidad, u otras colaboraciones sociales, ya que si es posible, estarán dispuestos a aumentar esa contribución en los siguientes años.

Empresas sostenibles como Scandic saben que una verdadera sostenibilidad ecológica, no es un coste para la empresa. Por el contrario, es una fuente de ganancias. La perspectiva holística del marco teórico para la sostenibilidad contempla el triple resultado : (1) la dimensión ambiental : ¿cómo podemos minimizar el impacto ambiental de nuestra organización? (2) La dimensión económica : ¿cómo podemos maximizar nuestro beneficio económico? Y, (3) la dimensión social : ¿cómo podemos maximizar el bienestar social de todos los grupos de interés?



## ¿Están los clientes recompensando las prácticas sostenibles en los hoteles?

Aunque muchos clientes demandan sostenibilidad, muchos hoteleros y directivos dudan si estas prácticas realmente pueden llegar a reducir los costes y aumentar los ingresos.

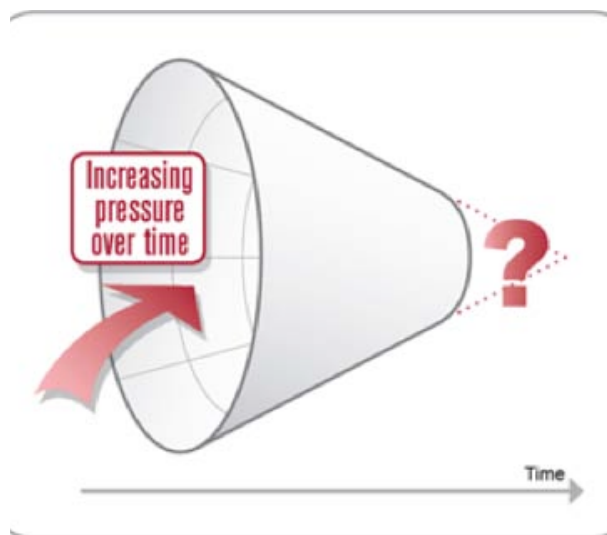
Esto sucede porque hay un problema de desconocimiento y falta de formación. Trabajar para lograr la sostenibilidad requiere una nueva mentalidad. Precisa más conocimiento. Scandic nos demuestra que la sostenibilidad es un camino al éxito. Lo más obvio es que se ahorran costes en el corto, medio y largo plazo. No es tan obvio sin embargo descubrir que, cuando se profundiza en esta estrategia, se va ganando credibilidad y relevancia. Este es el momento en el que funciona el marketing verde; las acciones medioambientales y sociales se pueden comunicar en las redes sociales, web u otros medios sin ser acusados de "lavado verde". Incluso el mensaje, capta mayor atención porque es más creíble; aumenta la imagen de marca y se mejora el posicionamiento frente a la competencia.

Pero no vale escalar la montaña hasta la mitad, y menos aún quedarse en el campamento base. Esto se ve en el maquillaje "verde" de algunos hoteles o grupos hoteleros. Se presentan como ecológicos por tener una certificación medioambiental, cuando ésta no asegura que la empresa esté cumpliendo con acciones medioambientales más estrictas. Hay hoteles que se acogieron a las subvenciones por certificarse en la norma EMAS pero ya desde del primer año de adquirir esta certificación, detuvieron sus esfuerzos medioambientales (*Environmental management decision-making in certified hotels*; MJ.Bonilla - Priego, J.Najera, X.Font).

Cuando entrevistaron a Carlos Ghosn, CEO de grupo Renault-Nissan, preguntándole sobre su compromiso y apuesta por el desarrollo del coche eléctrico Nissan Leaf, respondió: "Estoy muy seguro de lo que viene. Lo que no sé es lo rápido que va a venir. A menudo me hacen la pregunta: ¿qué piensa usted acerca de la teoría de que el calentamiento global no es el problema? Y suelo responder: esa no es la cuestión. No importa lo mucho que esté o no convencido de que el calentamiento global es un problema. Ese no es el asunto ... ¡El público espera esto de nosotros!" (documental, *The Revenge of the Electric Car*).

## El inicio: los principios de sostenibilidad de The Natural Step

La sostenibilidad se define como el desarrollo que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de futuras generaciones, para satisfacer sus propias necesidades. La metáfora del embudo nos dice que, a medida que pasa el tiempo, cada vez hay más presión sobre las empresas debido a que los recursos se van limitando, como consecuencia de los aumentos en el consumo per cápita y población. La población mundial actual es ahora 7.000 millones de personas y se espera que sea de 10.000 millones a mediados de siglo. Así que el reto de la sostenibilidad y el cambio para las organizaciones es ver cómo competirán estas empresas en el futuro; ¿cómo podrán tener éxito en sus mercados sin golpear las paredes del embudo?



Scandic Hotels fue una de las primeras cadenas hoteleras en darse cuenta de ello. También intuyeron que sería una buena estrategia hacer lo correcto para el medioambiente y ganar dinero al mismo tiempo. Ronald Nilsson, antiguo CEO de Scandic y la persona que impulsó el cambio comentaba en 1994: "el mercado de mañana basará sobre valores compartidos. Scandic ha estado hasta ahora mirando hacia dentro en lugar de hacia fuera, preocupándose por compartir valores con los clientes. La nueva generación no tolerará insensibilidad con el medioambiente".

¿Cómo surgió y dónde comienza este gran caso de sostenibilidad estratégica?

the NATURAL STEP

En 1992 Scandic estuvo a punto de declararse en quiebra. Entre 1990 y 1992 la cadena hotelera reportó unas pérdidas aproximadas de unos 50 millones de dólares. Con el fin de sacarla de su bancarota y mejorar sus competitividad, el consejo de administración contrató a Ronald Nilsson como nuevo CEO. Contrariamente a la creencia popular, que decía que cualquier programa medioambiental sólo podría llevarse a cabo si una empresa era financieramente solvente, Nilsson lo tomó como un pilar de su estrategia. La sostenibilidad sería uno de los valores corporativos que impulsarían el cambio desde el principio. Nilsson también descentralizó el grupo hotelero, dando así más poder de decisión a los directores de hotel, gerentes y resto de trabajadores operativos. Si Scandic iba a ser una cadena hotelera verdaderamente centrada en el cliente, los empleados tenían que tener la facultad de tomar decisiones correctas por sí mismos, y actuar en consecuencia. Tal cambio estratégico no es fácil, porque requiere de una transformación psicológica y cultural.

Ronald Nilsson sabía sobre la organización *The Natural Step* (TNS) -una institución sin ánimo de lucro en Suecia- y su éxito en la aplicación de los principios de sostenibilidad en IKEA. Scandic iba a ser transformada en la "IKEA de los hoteles". Existía un espíritu general por compartir los nuevos valores de sostenibilidad con los empleados y clientes.



Se escogió a TNS, principalmente, porque no eran la típica ONG ambiental que le decía a uno lo que tenía que hacer. Esta metodología era diferente. TNS instruyó a Scandic –al igual que hizo con IKEA- sobre los principios científicos de sostenibilidad; principios esenciales sobre los que empezar a construir un modelo metal de participación dentro de la organización. Así, en un periodo de 6 meses, se enseñó el marco y la metodología de TNS a toda la compañía -a los 5.000 trabajadores que formaban el equipo Scandic en ese tiempo. Y sólo en los dos primeros años, se implementaron 1.500 acciones, que redujeron los costes en energía, agua y gestión de residuos de inmediato. Entre las acciones, se incluyeron mejores prácticas de trabajo, y se eliminó el uso de aquellos productos químicos de limpieza que eran nocivos.

Al frente de TNS Step estaba el Dr. Karl-Henrik Robert. El Dr. Robert era un investigador en el campo del cáncer, pero quedó cautivado con por la misión de llevar la sostenibilidad hasta sus raíces. De este modo, y junto con un grupo más amplio de científicos, se crearon las cuatro condiciones del sistema sostenible. En este contexto el éxito de una empresa sostenible, se define como su capacidad de detener las acciones insostenibles que están amenazando el sistema socio-económico. Así que es importante conocer los principios insostenibles básicos, por el que los humanos puede destruir el sistema socio-ecológico.

En su libro *The Natural Step story* el Dr. Karl-Henry Robert se pregunta: ¿Cómo se vería una sociedad sostenible? O bien, ¿cuáles son los mecanismos por los que la sociedad humana podría estar dañando a la naturaleza? Así, afirma que la naturaleza se está dañando por la concentración de aquellas sustancias que, extrayéndose de la corteza terrestre, se esparcen por la biosfera y están aumentando continuamente, más rápido que su retorno a la misma corteza (extracción y quema de combustibles fósiles –carbón, gas, petróleo). La naturaleza también se está dañado debido a la concentración de sustancias producidas por la sociedad, es decir, combinaciones de elementos (por ejemplo, pesticidas, herbicidas, CFC -clorofluorocarbonos- HCFC hidroclorofluorocarbonos, etc.) que están continuamente en aumento debido a que, la velocidad a la que se dispersan, excede la velocidad a la que se descomponen. Por último, la naturaleza se está dañando si la base de los ciclos naturales y la diversidad biológica disminuyen de forma continua por medios físicos (la deforestación, la manipulación de los ecosistemas, la erosión del suelo, la alteración de las capas freáticas, la mala gestión de las tierras de cultivo, etc.)

***Las oficinas corporativas de Scandic liderarían conjuntamente estas acciones, y se coordinarían con el resto de hoteles. La clave del éxito de este programa era proporcionar una base de conocimientos para toda la organización; construir un marco común y compartir un modelo mental a través de varios seminarios educativos y cursos. De tal forma que todo el mundo pudiera tomar sus propias decisiones.***

De este modo, TNS estableció las cuatro condiciones o principios básicos del sistema de sostenibilidad:

**(1) Principio o condición de sostenibilidad uno:**

En una sociedad sostenible, la naturaleza no es objeto de una sistemática y creciente concentración de sustancias extraídas de la corteza terrestre. De acuerdo con la primera ley de la termodinámica la materia no puede ser creada ni destruida, por lo que cada átomo de mercurio, plomo, zinc, cadmio, gas, petróleo o carbón que se extrae de la corteza terrestre, tiene que terminar en algún lugar en nuestra biosfera. Se contemplan como alternativas sostenibles: el cambio a combustibles renovables y materiales como la madera, fibras, cerámica, vidrio, etc.

**(2) Principio o condición de sostenibilidad dos:**

En una sociedad sostenible, la naturaleza no es objeto de una sistemática y creciente concentración de sustancias producidas por la sociedad. De acuerdo a la segunda ley de la termodinámica, la energía tiende a dispersarse y se vuelve menos útil. Esto se conoce como la entropía de un sistema. Al igual que con el principio-condición 1, el principio-condición 2 pone especial énfasis en las sustancias que son inusuales en la naturaleza, como las dioxinas, los herbicidas, los pesticidas o los CFC, HCFC y muchos otros productos químicos nocivos para el medio ambiente, que han sido producidos por la sociedad.

**(3) Principio o condición de sostenibilidad tres:**

En una sociedad sostenible, la naturaleza no es objeto de una creciente degradación sistemática por medios físicos. La agricultura y silvicultura no se pueden practicar de manera que conduzcan a una pérdida de nutrientes en el suelo, extinción de diferentes especies, o que acaben con los niveles de agua del subsuelo. Se contemplan como opciones sostenibles la comprar alimentos a granjas que cultivan de manera sostenible, y obtener materiales de plantaciones forestales que han sido también gestionadas de este modo.

**(4) Principio o condición de sostenibilidad cuatro:**

En una sociedad sostenible, las necesidades humanas básicas están cubiertas en todo el mundo. Esta condición o principio reconoce el esfuerzo constante de las personas, para mejorar la manera en la que satisfacemos nuestras necesidades y las de otras personas. Para las empresas, esto supone en gran medida ofrecer de mejor manera lo que clientes quieren, pero con menos recursos. Del mismo modo, no se puede hablar de sostenibilidad si no se ha cumplido con una cierta "justicia social". Esto significa luchar por una situación hipotética en la que, al menos, las necesidades humanas más básicas, se cumplen a nivel mundial.

Nilsson eligió a Olaf Ivarsson como director de

compras y medio ambiente. Pero hizo algo más para demostrar que iba en serio: promovió esta posición a un nivel ejecutivo.

Olaf Ivarsson se iba a dar a conocer como una gran pensador "río arriba" (upstream) y un duro negociador con los proveedores. Exigiría mucho de ellos, pero los que cumplieran, se convertirían en proveedores estratégicos en el largo plazo.

Las cuatro condiciones o principios de sostenibilidad tuvieron que ser traducidos a un lenguaje más práctico. Ivarsson sabía que la única forma de que este proceso pudiera tener éxito, sería mediante la integración de todos los aspectos medioambientales en los procesos operativos del hotel. La participación de todos sería clave. Así que cada unidad, tendría que desarrollar su plan de acción hacia la sostenibilidad. Las oficinas corporativas de Scandic liderarían conjuntamente estas acciones, y se coordinarían con el resto de hoteles. La clave del éxito de este programa era proporcionar una base de conocimientos para toda la organización; construir un marco común y compartir un modelo mental a través de varios seminarios educativos y cursos. De tal forma que todo el mundo pudiera tomar sus propias decisiones.

Para orientar las decisiones, cada hotel tendría ciertas directrices claras. Estas directrices fueron recogidas en una política ambiental con las siguientes acciones: (i) desarrollar productos y servicios que utilicen menos recursos de la naturaleza en lo posible; (ii) utilizar productos naturales y embalajes reciclables – los productos que no cumplen este criterio no deben utilizarse; (iii) esforzarse por utilizar fuentes de energía que no dañen al medioambiente y que sean renovables; (iv) reducir los residuos, y promover una gestión que busque la reducción de residuos continuamente; (v) elegir, influenciar, y educar a nuestros proveedores para ayudarnos a implementar nuestra política ambiental, (vi) crear un equipo ambiental de representantes que muestren entusiasmo en cada hotel, (vii) todos los años, revisar los resultados de la política medioambiental y establecer nuevas metas cumpliendo con una mejora continua y desarrollo en el futuro.



## Co-Innovación con los proveedores: procesos “río arriba”

Ivarsson lideró muchas acciones de co-innovación con los proveedores. Una acción en colaboración con el proveedor de lavandería fue remover el cloro blanqueante habitual en los procesos de lavado. Otra acción conjunta con el proveedor de líquido detergente del túnel de lavado en cocina, redujo la dosis de detergente en los platos del desayuno; se dieron cuenta que la cantidad de detergente para la vajilla del desayuno no era la misma que para la cena o la comida.

En 1995 Scandic fue la primera cadena hotelera que diseñó una habitación ecológica. Desde entonces, su curva de aprendizaje ha avanzado tanto como para reducir los costes de las nuevas habitaciones. Pensando en el ciclo de vida de la habitación y cómo devolver los materiales de mejor forma a la naturaleza, se utilizarían materiales más benignos con el medioambiente, y se diseñaría con la intención de desmontarse fácilmente ante futuras reformas. De esta forma se desarrolló una habitación que se reciclaría en un 97% (fue diseñada conjuntamente con gobernantas, clientes, arquitectos y fabricantes de equipos y muebles). Esta habitación ecológica tendría mayor durabilidad que una habitación convencional, y por lo tanto, debería perdurar más años hasta su reforma. El lujo, la calidad y la sostenibilidad no son excluyentes. La buena estética de una habitación de hotel puede convivir en armonía con los principios de sostenibilidad. Así, cuando se pensó en la habitación ecológica, todos sus interiores se diseñaron con las preocupaciones medioambientales en mente. Por ejemplo, se redujo un 30% el mercurio habitual de los espejos, menguando su tamaño; también se sustituyó la moqueta por madera natural en suelos y partes de la pared; se escogió algodón y lana en lugar de tejidos sintéticos; y se evitó el plástico... Incluso aquellas piezas de plástico en las lámparas de metal, fueron reemplazadas por madera.

Ivarsson también trabajó conjuntamente con los proveedores para reducir el tamaño de la barra de jabón en los cuartos de baño. Se dieron cuenta que un cliente típico utilizaba sólo 3 gramos de jabón por estancia, tirando el resto (el típico jabón pesa 15 gramos). También se trabajó con los proveedores para reducir los residuos producidos por las botellitas de champú y gel de 30ml; consiguiendo que el fabricante de champú/gel trabajara conjuntamente con la empresa de embotellado para crear un nuevo producto. Esta acción que pudiera parecer menor, reduciría muchas toneladas de residuos de plástico. “Una pequeña botellita de plástico de champú o gel por huésped, por hotel, en los últimos 12 años, ha significado millones de botellas,” afirmó Ivarsson. El resultado fue un jabón y champú más natural,

presentado en un dispensador PET. La acción de sustituir los amenities individuales por dispensadores recargables, puede verse como una oportunidad para dar más valor al cliente: mejorando el champú y el gel por uno más ecológico, biodegradable, sin parabenos u otros ingredientes químicos. También se puede presentar en un dispensador recargable más elegante.

**Los indicadores medioambientales reportados por Scandic en 2012, eran los siguientes:**

- (i) 0,5 kg residuos sin clasificar cliente/noche;**
- (ii) 45.9 kWh consumo de energía por cliente/noche;**
- (iii) 201.9 litros en consumo de agua por cliente/noche;**
- (iv) 1.9 kg de emisiones de CO2 por cliente/noche.**

## Potenciar (empowerment) a los empleados

Scandic y otras empresas sostenibles saben que, para tener éxito en el camino hacia la sostenibilidad, es imprescindible primero formar a sus empleados.

La potenciación o *empowerment* significa reconocer que la organización puede tener mejores capacidades. No sólo se reconoce, sino que también se promueve aumentar el conocimiento en el trabajo. Los principios de la potenciación asumen que los empleados están dispuestos a aceptar mayores responsabilidades, y mejorar sus procesos de trabajo diarios, así como fomentar las relaciones en equipo. El resultado es una organización que aprende constantemente y que es capaz de innovar con más frecuencia, porque aprovecha de mejor manera el potencial de sus personas y equipos. Lo contrario es un enfoque de “orden y mando”, puramente vertical, y que se basa en las órdenes de los niveles superiores. Los de arriba están para pensar y mandar, y los de abajo para obedecer cumpliendo órdenes. Este sistema limita el conocimiento, porque no lo potencia, y afecta a la motivación, porque no permite que las personas puedan desarrollarse mejor.

Un enfoque más eficaz para alcanzar mejores resultados de sostenibilidad también se centra en el *empowerment* o la potenciación. Scandic del mismo modo, es consciente de que para alcanzar mejores ideas, acciones y resultados, la contribución de los directivos no es suficiente. También es necesaria la participación y el compromiso de los niveles inferiores. La creatividad aquí también es clave. Teresa Amabile, psicóloga y experta en analizar los procesos creativos, nos dice que la creatividad se ve afectada si no tenemos más libertad para interpretar nuestros trabajos. Son necesarios del mismo modo escenarios de motivación intrínseca, confianza mutua y ausencia de miedo; miedo a no fallar o a ser penalizados por cometer cualquier tipo de error.

Esta filosofía de gestión que confía y da más libertad a los trabajadores, puede verse en Scandic desde hace tiempo; en la gestión de Ronald Nilsson y el planteamiento del Dr. Robert en TNS. La creatividad puede verse en las 1.500 sugerencias útiles de mejora medioambiental y social, que se llevaron a cabo y que vinieron de todos los trabajadores, a consecuencia del programa de formación. Estas sugerencias fueron clasificadas del siguiente modo: (1) sugerencias a corto plazo; aquellas actividades más concretas y que se pueden llevar a cabo de inmediato -acciones que apenas requerirían inversión, como las mejores prácticas. (2) Aquellas ideas en las que se necesita profundizar más. Y (3) las ideas que necesitan de una mayor inversión.

Con el fin de dar seguimiento a la implantación de estas ideas y su mejor desarrollo, Olaf Ivarsson creó un indicador muy simple pero de gran alcance, y que funcionó muy bien: *el número de actividades que se especifican en los planes ambientales de cada hotel, y el número de actividades que han sido capaces de poner en marcha después de 6 y 12 meses*.

Ivarsson sabía que la mejor forma de mantener el interés y compromiso con estas acciones, era ir más allá de la formación básica y desarrollar programas más ambiciosos. Con este fin se creó el programa de "cazador de recursos", que tenía como objetivo seguir manteniendo el entusiasmo y la participación en los hoteles. En 1997, a través de este programa, Scandic comenzó a monitorizar con más detalle su consumo de energía, consumo de agua y la cantidad de residuos que se generaban sin clasificar. Un aspecto clave de este programa fue la implantación de un sistema de gestión llamado SIR (Sistema de Indicadores de Sostenibilidad), que hizo posible se pudiera medir el progreso por hotel todos los meses, y comparar los resultados entre unidades.

El programa consiguió reducir en un 17 % el consumo de energía en la cadena, un 36% los residuos sin clasificar y el 14% el consumo total de agua. Así, el consumo medio de energía en los

hoteles nórdicos de Scandic se llegó a reducir hasta los 47kWh por persona por noche, y el consumo de agua hasta los 235 litros por huésped.

Un hotel típico libera anualmente entre 160 y 200 kg de CO2 por m2 de área edificada. El consumo medio de energía es de 55 kWh por persona por noche. Asimismo el consumo de agua, dependiendo del tipo de instalaciones y servicios (piscinas, aire acondicionado, si el hotel está situado en una zona tropical, etc.) podría rondar entre los 170 a 500 litros por persona por noche. En cuanto a los residuos sin clasificar, la media para un hotel normal es de 1 kg a 2 kg de residuos por persona por noche.

Los indicadores medioambientales reportados por Scandic en 2012, eran los siguientes: (i) 0,5 kg residuos sin clasificar cliente/noche; (ii) 45.9 kWh consumo de energía por cliente/noche; (iii) 201.9 litros en consumo de agua por cliente/noche; (4) 1.9 kg de emisiones de CO2 por cliente/noche.

Potenciar a los empleados para que contribuyan en la mejora de los indicadores de sostenibilidad, requiere también proporcionarles los recursos necesarios. De esta manera, Scandic desarrolló diferentes herramientas y sistemas que permitieron a sus hoteles comparar sus resultados. Brian Natrass y Mary Altomare declaran en su libro *The Natural Step for Business* que la comparación de resultados entre hoteles y diferentes países, generó una competencia sana, pues no sólo se esforzaron por mejorar sus indicadores medioambientales, sino que colaboraron entre ellos compartiendo ideas y mejores prácticas. Scandic de este modo consiguió su objetivo: involucrar a cada persona en su organización ¡A sus 5.000 empleados!

## Scandic en la sociedad

Scandic ha llevado a cabo miles de actividades sociales en los países nórdicos. Todas estas actividades tienen una cosa en común: priorizan en la implicación del personal (voluntariado), en lugar de la recaudación de fondos. Cuando se comparten valores como la solidaridad, es fácil ganarse el entusiasmo de los trabajadores por donar y servir comida en comedores sociales, o por organizar colectas de ropa para los más necesitados, regalos para los niños, o abrir programas de colaboración con ONG tanto locales, como nacionales.

El programa "Scandic en la Sociedad" tiene como objetivo, contribuir a la mejora de aquellas comunidades donde opere cada hotel. Tras un diálogo en equipo en cada propiedad, se deciden las acciones y los programas que se llevarán a cabo a lo largo del año. Así, es fácil ver hoteles colaborando con ayuntamientos o gobiernos regionales, y diferentes ONG.

Pero la filantropía también cuenta. Y en 2005, por ejemplo, Scandic apoyó la campaña de cáncer de mama de la Asociación para el Cáncer en Suecia aportando 336.000€. En octubre ese mismo año, los huéspedes de Scandic podían reservar una habitación a un "precio rosa" en el que un 10 por ciento de los ingresos se destinaría a esta campaña.

Desde 2006 cada taza de café con leche, espresso y capuchino que se sirve en los hoteles Scandic en Suecia está certificada como "comercio justo" (fair trade). Esto supone 9 millones de tazas al año. ¿Qué es el comercio justo? Tradicionalmente, los granjeros y productores de café (y otros productos) son la parte más débil de la cadena de valor. La consecuencia es que no se les retribuye justamente por su producción. El dinero suele quedarse entre diferentes intermediarios. Los granjeros se ven "sometidos" por los actores de en medio, y apenas les queda dinero para invertirlo en su negocio, sus familias y su comunidad. En el otro lado de la cadena, los consumidores estarían dispuestos a pagar unos céntimos de más por consumir un café certificado como *fair trade*. La conclusión es que los granjeros percibirían más dinero por la venta de su café dentro de un sistema de comercio justo, y ese dinero lo podrían invertir en su negocio (mejorar la calidad) y comunidad (escuelas, hospitales...etc.). Un sistema de comercio justo también debería prevenir el abuso laboral infantil.

Los productos orgánicos no sólo benefician al medio ambiente mediante sustitución de herbicidas, pesticidas e insecticidas químicos por otros orgánicos, sino que si estos productos son locales, también pueden cumplir con una función social apoyando a los agricultores. Desde 2002, todos los hoteles suecos ofrecen en sus desayunos por lo menos 22 productos orgánicos certificados por KRAV. Esta es una certificación ecológica sueca que potencia un cultivo sostenible, un mejor trato a los animales, más salud, y mejor conciencia social.

En 2004 Magnus Berglund se incorporó como responsable para mejorar la accesibilidad en los hoteles. Magnus trabajó con anterioridad para Scandic como cocinero, pero tuvo que abandonar su puesto de trabajo debido a una enfermedad muscular. Actualmente es el embajador de accesibilidad para Scandic, con la misión de asegurar que todos los hoteles sean accesibles a todo el mundo. El estándar de accesibilidad única de Scandic contiene 110 puntos, 81 de los cuales son obligatorios para todos los hoteles. Esta lista se cumple en los hoteles nuevos o aquellos que han sido reformados. En 2006 Scandic recibió el premio St. Julian por su contribución a la mejora de la accesibilidad. Incluso la ONU, ha reconocido el esfuerzo de Scandic para acomodar a sus clientes con discapacidad.

## Omtanke

*Omtanke* es una palabra sueca que define la cultura de Scandic. B. Natrass y M. Altomare escriben que si pudiera traducirse, sería algo análogo a un "profundo cariño positivo y atención". Ronald Nilsson describe *omtanke* como: "un proceso de aprendizaje esencial en Scandic. Es una forma de mantener los valores de la empresa de una manera muy sólida". *Omtanke* podría ser visto como el pegamento que mantiene todo y a todos juntos. Significa ser abiertos y honestos entre sí y con el resto de stakeholders; clientes, trabajadores, proveedores, comunidades y accionistas. Supone mantener una integridad máxima en trabajo, y también cuidar de la sociedad y del medioambiente.

*Omtanke* también implica mejorar el beneficio del negocio y cuidar de los accionistas; mantener un mejor espíritu emprendedor, comercial y ser más eficientes en el trabajo. Es importante aclarar que, sin beneficios, ninguna empresa puede ser sostenible.

Fue Robert F. Kennedy, quien declaró hace tiempo: "Pocos tendrán la grandeza para doblar la historia en sí, pero cada uno de nosotros puede trabajar para cambiar una pequeña parte de los acontecimientos. Sucede, a partir de un número de actos de coraje y convicción que han moldeado la historia de la humanidad. Cada vez que un hombre defiende un ideal, o actúa para mejorar la suerte de otros, o lucha contra la injusticia, envía una pequeña onda de esperanza; éstas acciones se cruzan entre sí a través de un millón de diferentes centros de energía, formando una corriente capaz de derribar los muros más poderosos de opresión y resistencia".

Sólo compañías como Scandic, pueden asegurar sociedad sostenible en el futuro. ¡Necesitamos a miles como ellos!



[arturo.cuenllas@conscious-hospitality.com](mailto:arturo.cuenllas@conscious-hospitality.com)