



Universitat
de les Illes Balears

TRABAJO DE FIN DE GRADO

SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL EN HOTELES FAMILIARES – UN ANÁLISIS CUALITATIVO DEL HOTEL “TEN MALLORCA” EN MALLORCA

Katharina Wickel

Grado de Turismo

Facultad de Turismo

Año Académico 2021-22

SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL EN HOTELES FAMILIARES – UN ANÁLISIS CUALITATIVO DEL HOTEL “TEN MALLORCA” EN MALLORCA

Katharina Wickel

Trabajo de Fin de Grado

Facultad de Turismo

Universidad de las Islas Baleares

Año Académico 2021-22

Palabras clave del trabajo:

Empresa familiar, hostelería, hotel familiar, sostenibilidad medioambiental, turismo sostenible

Nombre Tutora del Trabajo: María Vanessa Díaz Moriana

Nombre Tutor/Tutora (si procede)

Se autoriza la Universidad a incluir este trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con fines exclusivamente académicos y de investigación

Autor		Tutor	
Sí	No	Sí	No
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Resumen

La sostenibilidad es un concepto que cada día gana más relevancia en nuestro mundo globalizado y por eso también en el sector turístico, sobre todo en la hostelería. Debido a las circunstancias de que muchos hoteles son de gestión y propiedad familiar este trabajo trata la cuestión de cómo hoteles familiares pueden actuar de manera sostenible referente al medioambiente y a qué ventajas o desventajas se enfrentan. No sólo se analiza el compromiso general sino también la gestión de agua, energía y residuos por su sostenibilidad para mostrar posibles medidas y esfuerzos de una manera práctica. Como parte principal de este trabajo será investigado el hotel familiar "Ten Mallorca" en Mallorca como caso real.

El hotel tiene un gran compromiso a la sostenibilidad ya que muestra muchos esfuerzos en sus operaciones diarias tanto de forma tecnológica como su comportamiento para minimizar su impacto medioambiental. Sin embargo, se enfrenta a algunos desafíos como restricciones políticas y la pandemia de COVID-19.

Este análisis muestra que la combinación de la empresa familiar y la sostenibilidad en un hotel puede funcionar de una manera eficiente y bien hecha. Conclusiones destacan que hay más potencial de analizar hoteles familiares en el futuro.

Sustainability is a concept that is gaining more and more relevance in our globalised world and therefore also in the tourism sector, especially in the hotel industry. Due to the fact that many hotels are family-run and family-owned, this paper deals with the question of how family-run hotels can act in an environmentally sustainable way and what advantages or disadvantages they face. Not only the general commitment but also water, energy and waste management are analysed for their sustainability in order to show possible measures and efforts in a practical way. As a main part of this work, the family hotel "Ten Mallorca" in Mallorca will be investigated as a real case.

The hotel has a strong commitment to sustainability as it shows a lot of efforts in its daily operations both technologically and behaviourally to minimise its environmental impact. However, it faces some challenges such as political restrictions and the COVID-19 pandemic.

This analysis shows that the combination of family business and sustainability in a hotel can work in an efficient and well-done way. Conclusions highlight that there is more potential to analyse family hotels in the future.

Índice

Resumen	
Índice de abreviaciones	
Índice de tablas	
Índice de gráficos	
1. Introducción	1
2. El turismo sostenible	2
2.1. Concepto de sostenibilidad.....	2
2.2. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	2
3. El hotel familiar	3
3.1. Definición, características y estructuras internas.....	3
3.2. La empresa familiar y el compromiso a la sostenibilidad.....	4
4. La sostenibilidad medioambiental en hoteles familiares	6
4.1. Razones y beneficios de esfuerzos sostenibles	6
4.2. Gestión de agua	7
4.3. Gestión de energía	8
4.4. Gestión de residuos.....	8
4.5. Metodología.....	9
4.6. Resultados del hotel “Ten Mallorca”	10
4.6.1. Información básica	10
4.6.2. Compromiso a la sostenibilidad	11
4.6.3. Sostenibilidad medioambiental.....	13
4.6.3.1. Gestión de agua	13
4.6.3.2. Gestión de energía	15
4.6.3.3. Gestión de residuos.....	17
5. Conclusiones	19
Bibliografía	21
Anexos	

Índice de abreviaciones

COVID-19	(Inglés) Coronavirus Disease 2019
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONU	Organización de Naciones Unidas
RSC	Responsabilidad Social Corporativa

Índice de tablas

Tabla 1: Descripción del hotel familiar	p. 9
Tabla 2: Medidas del hotel para una gestión de agua sostenible	pp. 13
Tabla 3: Medidas del hotel para una gestión de energía sostenible	pp. 15
Tabla 4: Medidas del hotel para una gestión de residuos sostenible	pp. 17

Índice de gráficos

Gráfico 1: Integración de sostenibilidad en la empresa familiar

p. 5

1. Introducción

El tema de la sostenibilidad nos sigue en cada área de nuestra vida; ya sea en el trabajo o en casa. Parece que no se puede escapar de este temario tan relevante, ya que todo el mundo habla de ello. De hecho, su relevancia incrementa día a día, sobre todo por el cambio climático, desastres naturales u otros eventos que provocan un comportamiento responsable con nuestro medioambiente. Por lo tanto, no sólo los individuos de la sociedad sino también las empresas se ven enfrentados con ese desafío y parece casi vinculante establecer soluciones sostenibles para minimizar el impacto medioambiental negativo.

A primera vista uno suele pensar en grandes empresas promocionando sus esfuerzos a gran escala, pero de esta manera muchas veces se olvida una parte esencial de nuestras economías: las pequeñas empresas, que muchas veces son empresas familiares. Especialmente en el sector de la hostelería, hay un gran número de empresas familiares, aunque a veces uno no se da cuenta de esta circunstancia. Además, los hoteles o bien el sector turístico, suele ser criticado debido a su impacto medioambiental, por eso incrementa la relevancia de investigar este caso. Si uno combina esas dos grandes áreas, es decir, las empresas familiares y el sector de la hostelería, es obvio que hay que investigar el caso de hoteles familiares y su sostenibilidad. Muchas veces, ese tipo de empresas no está en el foco de investigaciones, aunque representan una parte importante y usen de la misma manera los recursos de nuestro medioambiente como las multinacionales.

Sin embargo, la sostenibilidad es un tema muy amplio por lo que en esta investigación el foco está en la sostenibilidad medioambiental. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es mostrar cómo hoteles familiares pueden comprometerse a la sostenibilidad, qué esfuerzos pueden establecer y cuáles son los problemas a los que se enfrentan para poder investigar su nivel de sostenibilidad. Eso se hace mediante un caso real, es decir un hotel familiar es analizado con respecto a sus esfuerzos sostenibles.

Primero, el concepto de turismo sostenible y la responsabilidad social corporativa están definidas, ya que estos dos términos forman la base para el siguiente análisis. Después se habla de empresas familiares, sus características y su compromiso sostenible en general. A continuación, se centra en la sostenibilidad medioambiental en hoteles familiares, especialmente en la gestión de agua, energía y residuos. Como parte principal se analizan los aspectos anteriores del hotel familiar "Ten Mallorca" situado en la isla de Mallorca. Por último, se extrae algunas conclusiones de lo analizado.

2. El turismo sostenible

2.1. Concepto de sostenibilidad

Hoy en día el término “sostenibilidad” es conocido de manera correcta por casi todo el mundo, pero a pesar de ello, no todos saben claramente su significado y de dónde procede. La primera vez que el desarrollo sostenible ganó una amplia aceptación fue en los años 1980, cuando se escribió en “The Brundtland Report” (Strange y Bayley, 2008) publicado por la Organización de Naciones Unidas (ONU). Allí se escribe que “sostenibilidad y/o desarrollo sostenible consisten en satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.” (ONU, 1987, p. 54). Eso quiere decir que cada decisión por pequeña que sea tiene un impacto indefinido en la sociedad, en el medioambiente y en la economía (Strange y Bayley, 2008). Esas tres áreas se conocen como los tres pilares de la sostenibilidad entre ellos hay que establecer un equilibrio para alcanzarla (Altmann et al., 2016).

Con la difusión global del término el concepto del desarrollo sostenible juega un papel importante en cada industria, también en el sector turístico. El sector es uno de los factores económicos más relevantes del mundo así que su impacto a la sociedad, al medioambiente y a la economía pueden ser enormes (Altmann et al., 2016). La Organización Mundial del Turismo (OMT, s.d.) define turismo sostenible como “el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas.” (párr. 1). Es decir, turismo sostenible puede ser considerado como un término general para cada tipo de turismo (Altmann et al., 2016).

Como ese temario con sus tres pilares constituye una gama amplia de aspectos, en este trabajo el foco está solamente en la sostenibilidad medioambiental. Con referencia a esa dimensión, el turismo sostenible debe usar los recursos naturales de manera óptima teniendo en cuenta las generaciones futuras y debe conservar tanto los recursos naturales como la biodiversidad (OMT, s.d.). Sin embargo, es importante aclarar que, para alcanzar la sostenibilidad total, hay que enfocarse en las tres dimensiones en conjunto para establecer un equilibrio entre ellos (Strange y Bayley, 2008).

2.2. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Estrechamente vinculado con el desarrollo sostenible está el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). A mediados de los 90, el concepto se desarrolló primero fuera de la industria turística a pesar de que ahora forma parte de ella. (Manente et al., 2014). RSC pone referencia a la circunstancia que empresas deben darse cuenta y tomar responsabilidad de sus impactos económicos, sociales y medioambientales que producen con sus actividades diarias; nuestro mundo no puede llegar a alcanzar la sostenibilidad si las empresas no se sienten responsables de sus operaciones (Manente et al., 2014). La idea principal es incluir aspectos sociales y medioambientales en las actividades empresariales de forma voluntaria y tener en cuenta partes interesadas tanto internas como externas (Manente et al., 2014). RSC juega un papel destacado en alcanzar el desarrollo sostenible y tiene una gran importancia no solo para las empresas sino para los consumidores también.

3. El hotel familiar

3.1. Definición, características y estructuras internas

A primera vista parece obvio el significado de empresa familiar, pero no es tan fácil definirlo, ya que existen diferentes definiciones e ideas para clasificar ese tipo de empresas. Según Getz et al. (2004) se puede decir que “la empresa familiar consiste en cualquier empresa que sea propiedad y/o esté gestionada por una persona, pareja o familia” (p. 5). En la mayoría de los países, las empresas familiares dominan el mercado (Getz et al., 2004) aunque muchas veces no se tenga en cuenta eso. A menudo, ese tipo de empresa están clasificadas como pequeñas y medianas empresas a pesar de que no es útil ya que la propiedad y la manera de gestionarlas es muy diferente. (Getz et al., 2004). Por eso, no parece suficiente ponerlas en esa categoría y vale la pena dar un vistazo a esa forma especial de una empresa, o bien un hotel, y sus características.

La primera característica es que hoteles familiares suelen ubicarse en lugares rurales y cuentan con una conexión fuerte a la región y su cultura (Felden et al., 2019; Getz et al., 2004). Además, asuntos privados y profesionales están interconectados y es difícil separarlos (Felden et al., 2019), ya que al mismo tiempo intentan alcanzar tanto rendimiento financiero como satisfacción por parte de la familia (Peters y Kallmuenzer, 2015). A destacar es que se ven enfrentados con recursos escasos, sobre todo por restricciones financieras y de personal (Felden et al., 2019). Asimismo, las decisiones se toman de manera rápida y con mucha flexibilidad en comparación con empresas que cuentan con estructuras organizativas complejas y largas (Altenburger y Schmidpeter, 2018). Con respecto a la motivación y los motivos es evidente que el sueño de ser independiente y autónomo es un impulso muy fuerte para muchas familias que abren un hotel familiar (Getz et al., 2004). Al contrario, prosperidad económica y el crecimiento empresarial forman motivos débiles (Getz et al., 2004). Otra característica es que los valores de la primera generación generen el carácter esencial del hotel y sean transferidas a las próximas generaciones (Felden y Marwede, 2018).

Asimismo, empresas familiares están caracterizadas por sus estructuras internas. Según Chua et al. (citado por Fonseca y Carnicelli, 2021, p. 3) esas estructuras, es decir como la familia gestiona tanto la propiedad como el hotel, pueden ser clasificadas en tres categorías diferentes:

- a) propiedad y gestión familiar,
- b) propiedad familiar, pero no es de gestión familiar, o
- c) gestión familiar, pero no es propiedad familiar.

Tal como la estructura, la gestión del hotel puede ser diferente y así los motivos y objetivos también. Un desafío que tiene su origen en esa estructura familiar, son posibles conflictos emocionales que pueden ocurrir cuando las opiniones sobre la empresa entre miembros familiares difieren o cuando hay problemas privados que interfieren con el trabajo diario (Felden et al., 2019). Tanto las características como las estructuras internas con sus motivos y objetivos destacan lo especial de hoteles familiares.

3.2. La empresa familiar y el compromiso a la sostenibilidad

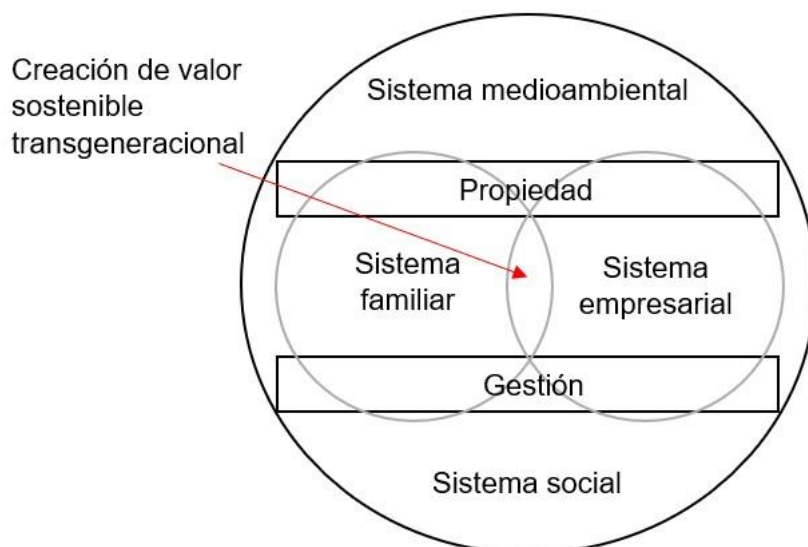
De las características y estructuras internas proviene la cuestión clave de este trabajo cómo las empresas familiares se comprometen a la sostenibilidad, también mediante una estrategia de la RSC. A continuación, se habla de empresas familiares en general que puede ser adaptada a hoteles familiares también.

Hasta ahora se presta poca atención a la cuestión cómo empresas familiares pueden emplear RSC y prácticas sostenibles en sus operaciones y actividades diarias (Fonseca y Carnicelli, 2021). A pesar de que continuamente se da cuenta del hecho de que empresas familiares son conscientes del medioambiente, centradas a la comunidad y orientadas a la ética, hay solo un número limitado de estudios en ese apartado (Memili et al., 2018). Eso destaca aún más la relevancia de investigarlo, especialmente en el sector de la hostelería porque un número considerable de empresas de este sector son propiedad de familias y/o están gestionadas por ellas (Memili et al., 2018). Aunque la importancia de ese temario sea evidente, tampoco hay una gama amplia de información suficiente sobre las determinantes de prácticas sostenibles en el contexto de empresas familiares (Memili et al., 2018).

Con respecto al compromiso sostenible en general, es útil compararlo con empresas no familiares y grandes. Se puede decir que la RSC de empresas familiares difiere de la de empresas grandes, basado en sus estructuras internas, valores y normas (Alonso-Almeida et al., 2018), aunque hasta ahora no haya un consenso común si ellos se comprometen más a la RSC que las grandes empresas (Altenburger y Schmidpeter, 2018). Sin embargo, las empresas familiares muestran ambiciones fuertes a contribuir en operaciones sostenibles a largo-plazo (Fonseca y Carnicelli, 2021) y al mismo tiempo suelen reaccionar y actuar más rápido a cambios en el medioambiente (Altenburger y Schmidpeter, 2018). Ellas, en comparación con empresas no-familiares, muestran un potencial mayor de implementar prácticas sostenibles en sus operaciones (Bukalska et al., 2021). Por lo tanto, debería haber un mayor foco en la sociedad y las políticas en empresas familiares y su contribución a la sostenibilidad (Bukalska et al., 2021).

Después de haber echado un vistazo a lo especial de las empresas familiares en el capítulo 3.1., es evidente que operan en un sistema con múltiples componentes. Sostenibilidad en consecuencia puede ser visto como el núcleo entre el sistema familiar, el sistema empresarial, el medioambiente y la sociedad cuyo objetivo es crear valor sostenible y transferirlo a generaciones futuras (Vollero et al., 2018) como se puede ver en el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Integración de sostenibilidad en la empresa familiar



Fuente: Representación propia basada en Vollero et al. (2018)

De esto proviene también una de las ideas claves de la sostenibilidad en empresas familiares que consiste en ser innovador y adaptativo con las operaciones diarias para reaccionar a los cambios en el sistema medioambiental (Vollero et al., 2018).

Con respecto al compromiso a la sostenibilidad, se puede decir que hay dos factores que influyen en la implementación de actividades sostenibles. Por un lado, sufren de una fuerte presión por las partes interesadas (Fonseca y Carnicelli, 2021) pero, por otro lado, disponen de una motivación interna, basada en sus motivos, normas y valores familiares, de obligarse a una estrategia de RSC (Stehr y Hartmann, 2018). Se puede decir que el compromiso a la RSC tiene su origen en los genes de la familia que les da una ventaja en comparación con grandes empresas que tienen que incluir sostenibilidad con esfuerzos adicionales en sus actividades diarias (Stehr y Hartmann, 2018).

Relacionado con esto está el hecho de que en la mayoría de las empresas familiares no se encuentra una estrategia explícita de sostenibilidad o de RSC, ya que las operaciones simplemente siguen las normas de la familia, de generación a generación (Alteburger y Schmidpeter, 2018). Por eso muchas veces faltan planes concretos, estrategias e instrumentos de medida (Zehrer y Raich, 2020). Como consecuencia de ello es típico para ellas que no comuniquen públicamente ni documenten sus esfuerzos (Stehr y Hartmann, 2018) aunque eso podría atraer a clientes (Alonso-Almeida et al., 2018).

Otro aspecto relevante que influye al compromiso individual de una empresa familiar son sus recursos restringidos. Especialmente los recursos financieros muchas veces son limitados lo que dificulta la implementación de RSC y tecnologías sostenibles (Zehrer y Raich, 2020). Por lo tanto, es habitual que la familia propietaria ponga a disposición sus propios recursos para facilitar la financiación (Zehrer y Raich, 2020).

Mencionado en el capítulo anterior, los valores de las generaciones juegan un papel importante en la gestión de una empresa familiar, y a consecuencia también en la implementación de prácticas sostenibles. Primero,

existen varios estudios que califican ese efecto como significativo (Uma Maheswari et al., 2018). La primera generación suele estar enfocada en crear éxito financiero y prosperidad para la familia (Uma Maheswari et al., 2018). Eso como consecuencia implica que hay menos gastos en actividades que no necesariamente generan beneficios financieros, como esfuerzos sostenibles (Uma Maheswari et al., 2018). Sin embargo, con la generación siguiente el foco se desplaza más a comprometerse con aspectos sostenibles de la empresa, ya que esa generación dispone, por un lado, de los valores y de la cultura de la empresa y, por otro lado, al mismo tiempo de la experiencia producida por las generaciones anteriores (Uma Maheswari et al., 2018). Como resultado de ello, actividades y esfuerzos sostenibles están influenciados por la generación que gestiona la empresa (Uma Maheswari et al., 2018). No obstante, no se puede decir que solo las generaciones segundas o terceras muestran un compromiso a la RSC. La orientación a largo-plazo de los miembros de cualquier generación crea una motivación alta de establecer buenas condiciones para generaciones futuras y por eso, es posible que actúen de manera sostenible (Memili et al., 2018).

En consecuencia, la sostenibilidad en empresas familiares se difiere de la de otras formas de empresas y operaciones sostenibles y responsables constituyen un elemento central (Felden y Marwede, 2018).

4. La sostenibilidad medioambiental en hoteles familiares

4.1. Razones y beneficios de esfuerzos sostenibles

Generalmente, el interés por RSC en el sector de la hostelería está creciendo (Kang et al., 2015). Por lo tanto, dependiendo del compromiso sostenible, un hotel familiar juega un papel importante en soportar, promover y sostener el medioambiente donde opera (Getz et al., 2004). Como bien descrito en el capítulo 3.2., un hotel familiar no sólo actúa de manera responsable con el medioambiente por influencias o acontecimientos externos por competidores o clientes, sino por la actitud de valor personal de la familia y sus fundadores (Stehr y Hartmann, 2018). Por consiguiente, el compromiso personal de la familia con el medioambiente también juega un papel a destacar (Sharma y Sharma, 2011). No obstante, operar de manera sostenible con respecto al medioambiente no es gratuito y especialmente las tecnologías sostenibles son costosas. Sin embargo, hay que invertir primero y la motivación principal para implementar medidas sostenibles son motivos financieros, ya que también pequeños cambios pueden ahorrar costes operativos (Alonso-Almeida et al., 2018). Por tanto, desde un punto de vista económico parece lógico que menores costes constituyan un beneficio relevante, pero eso no solo es la única manera de actuar de manera sostenible, como a continuación demostraremos. Asimismo, operaciones sostenibles medioambientales tienen un efecto positivo para la eficiencia del hotel (Garay y Font, 2012). No solo generan rendimiento en corto y medio plazo, sino también apoyan a una mayor eficiencia, calidad de producto y cuota de mercado tanto como crean nuevos mercados (Garay y Font, 2012). Además, generan motivación y satisfacción por parte de los empleados y mejores relaciones con la comunidad y partes interesadas (Garay y Font, 2012). Así observamos que la adopción de medidas ambientales genera varios efectos positivos para un hotel adicionalmente al efecto de un buen compromiso a la RSC. Además, por la posible falta de la comunicación de sostenibilidad, es

recomendable que hoteles familiares empiecen a comunicar de manera más frecuente y públicamente su compromiso con el medioambiente sostenible, ya que eso aumentará la satisfacción de los clientes (Alonso-Almeida et al., 2018). En resumen, es evidente que los hoteles familiares tienen varios beneficios financieros y no financieros de implementar operaciones medioambientales sostenibles en sus actividades diarias.

4.2. Gestión de agua

Usando la base de los capítulos anteriores, en este capítulo el foco está en describir soluciones sostenibles con referencia a la gestión de agua, energía y residuos, ya que esas tres áreas constituyen un elemento destacado en cada hotel familiar y un comportamiento sostenible parece imprescindible.

La gestión del agua es uno de los principales temas a tratar en cada hotel y su consumo y uso debe ser gestionada de manera correcta ya que el agua es un recurso escaso y se ve agravado con el cambio climático. El primer pensamiento que solemos tener es el consumo directo, por ejemplo, para usar el baño o nadar en la piscina (Gössling et al., 2012). Pero el consumo indirecto de hoteles es mucho más importante; por ejemplo, se necesita agua para regar los jardines, para cocinar, para la lavandería y mucho más (Gössling et al., 2012). De esto viene la importancia de tratar el consumo de agua de una manera sostenible. Generalmente, hay una gama amplia de soluciones posibles tanto de forma tecnológica como de comportamiento entre los hoteles pueden decidirse. Las siguientes soluciones hacia la sostenibilidad se basan en las ideas de Sloan et al. (2013) que lo proponen para hoteles en general, pero también la podemos aplicar a hoteles familiares.

Primero, un aspecto valioso es el reciclaje de aguas residuales. Según su segundo uso, un tratamiento del agua será necesario, pero se puede usar ese agua para regar los jardines o para tirar de la cadena. Segundo, se puede instalar un sistema de recogida de aguas pluviales que se utilice para regar las plantas o para los aires acondicionados. Un punto relevante en relación tanto a la tecnología como al comportamiento es la lavandería. Por un lado, hay que instalar tecnologías que ahorren agua y, por otro lado, es posible dejar una notificación en cada habitación con la opción de cambiar las toallas (dejarlas en el suelo) o no (dejarlas en el gancho de la pared) que así es necesaria la participación de los huéspedes. Con respecto a las piscinas se puede usar cubiertas de piscina para evitar evaporación o construir piscinas naturales con plantas en lugar de químicos para eliminar bacterias. Otra solución consiste en plantar vegetación con bajos requisitos de agua y no regarlas demasiado, es decir sólo lo necesario. Por último, tanto para los váteres como para las duchas y los lavabos, tecnologías generan una gran diferencia con respecto al consumo de agua. Utilizando un inodoro de baja descarga se puede ahorrar casi la mitad de agua (aprox. 4 litros) en comparación con los inodoros convencionales y eso es sólo una de las tecnologías posibles. Otras instalaciones de bajo consumo de agua para los lavabos reducen el consumo de 2 o más litros, normalmente usando 4 litros por cada lavado de mano. Ese mecanismo también puede ser empleado para duchas u otras instalaciones en el hotel, ahorrando una parte significativa del agua. En consecuencia, existen varias posibilidades que los hoteles deberían emplear para consumir ese recurso escaso y valioso de manera sostenible.

4.3. Gestión de energía

El segundo aspecto es la energía que también constituye un elemento central para cualquier parte de un hotel: la habitación del huésped, áreas públicas y restaurantes o áreas de servicios. ¿Pero cómo se usa energía de manera sostenible? Para contestar a esa pregunta, en este capítulo las propuestas de Sloan et al. (2013) son usadas.

Primero, no es cierto que solo se pueda reducir el consumo de energía con tecnologías avanzadas y caras. Claro que con eso funciona, pero también se ahorra energía usando el sentido común, es decir que los clientes piensan por si solos y apagan la luz cuando salgan de la habitación y así los empleados lo hacen también. Pequeños avisos sobre no malgastar agua son suficientes para captar la atención de los clientes y empleados y así se puede obtener grandes efectos. Sin embargo, las soluciones tecnológicas apoyan al ahorro de energía. La siguiente lista muestra algunas de las posibilidades:

1. Tecnologías habilitando un uso racional para reducir el consumo nocturno,
2. Habitaciones inteligentes ajustando el aire acondicionado, la calefacción y la luz dependiendo de la presencia del huésped, y
3. Lámparas LED de bajo consumo

Además, una clave para usar energía de manera sostenible son las fuentes de energías renovables entre ellos el hotel puede decidirse o combinarlas:

1. Energía solar,
2. Sistemas de células fotovoltaicas,
3. Hornos solares,
4. Energía eólica,
5. Energía hidráulica y de las olas y
6. Sistemas de bomba de calor.

Un hotel familiar no tiene que emplear todas esas formas, pero una buena mezcla entre energías renovables, tecnologías avanzadas y un buen comportamiento de todas las personas involucradas facilita una gestión de energía sostenible.

4.4. Gestión de residuos

Otro tema que está presente en nuestras vidas cotidianas es la gestión de residuos, especialmente su separación. Para dejar de contaminar nuestro medioambiente con sus ecosistemas, es imprescindible que tratemos los residuos de forma responsable. Por lo tanto, es comprensible que ese apartado juegue un papel importante en un hotel, ya que ellos producen muchos residuos con sus operaciones diarias. Como en los otros dos aspectos existen varias soluciones para un comportamiento sostenible que también provienen de las sugerencias de Sloan et al. (2013).

Primero el hotel puede reducir su volumen de residuos haciendo compras estratégicas. Especialmente productos de alimentación son los que generan la mayoría de los residuos en diferentes modos lo que destaca la necesidad de actuar sostenible. Eso funciona si el hotel intenta comprar por ejemplo frutas no-

envasadas o líquidos de limpieza o para las duchas de forma concentrada y/o en grandes cantidades para evitar tener muchos embalajes. Otra posibilidad consiste en comprar muebles de segunda mano o en general productos reciclados. Además, el hotel puede investigar el impacto medioambiental de cada uno de los productos de alimentación y comprar aquellos con uno menor. Esa investigación incluye la producción, el transporte, posibles químicos y sustancias contaminantes tanto como referencias a operaciones sostenibles. Por eso, los proveedores constituyen la clave cuyos productos deben ser escogidos con cuidado. Otra solución es donar comida no usada a instituciones, organizaciones o personas individuales que lo necesiten en lugar de tirarla. En caso de que sea comida que no sea posible de donar, los hoteles pueden crear un compostaje. Por último, probablemente la solución más fácil es la separación correcta de los residuos, es decir separar plásticos de papeles, orgánicos y vidrio. Todo esto se puede resumir bajo los tres conceptos reciclar, reusar y reducir que un hotel debe seguir.

En consecuencia, hay varias soluciones para establecer operaciones sostenibles con respeto a la gestión de agua, electricidad y residuos en hoteles familiares. En lo siguiente, esas áreas serán parte de la investigación de un hotel familiar en Mallorca.

4.5. Metodología

Para poder investigar la sostenibilidad en un hotel familiar se usa un análisis cualitativo. En este análisis el hotel familiar “Ten Mallorca” es analizado como caso real.

Base del análisis cualitativo son entrevistas semiestructuradas, es decir con preguntas abiertas y se refiere más a una conversación. Las preguntas fueron del tipo “¿Tiene alguna dificultad o algún problema con la combinación del trabajo y la familia?” o “¿puede contarme un poco de los esfuerzos generales que hacéis para una gestión sostenible de energía?”. A cada persona se preguntaba cuestiones de los mismos temarios para que se pueda ver posibles discrepancias. Las entrevistas fueron realizadas en inglés, ya que la familia es de Reino Unido y después fueron transcritas y analizadas. Para este trabajo, están traducidas en castellano. Sin embargo, se puede encontrar las entrevistas originales en los anexos o bajo petición.

En suma, fueron tres entrevistas a tres diferentes miembros de la familia de dos generaciones, es decir los padres y su hija. A lo largo de este trabajo, las entrevistas serán usadas para analizar la estructura familiar con sus características, el compromiso a la sostenibilidad medioambiental especialmente con referencia a la gestión de agua, energía y residuos y así comparado con la parte teórica.

A continuación, se puede encontrar una tabla de la descripción del hotel familiar para tener una visión general de la base del análisis.

Tabla 1: Descripción del hotel familiar

Nombre de la empresa	Ten Mallorca
Industria	Hostelería
Ubicación	Sineu, Mallorca
Año de fundación y de apertura	2015 / 2019

Generación	2ª
Propiedad familiar	100%
Nº de empleados	7 (incluyendo la familia)
Gestión familiar	Sí
Nº de entrevistas	3 (una con cada miembro familiar)
Duración de las entrevistas	25-50min
Nº de páginas transcritas	27
Especificaciones del hotel	Hotel de lujo solo para adultos con 9 habitaciones, piscina, gimnasio, bar y restaurante.

Fuente: Representación propia basada en las entrevistas y Ten Mallorca (s.d.).

4.6. Resultados del hotel “Ten Mallorca”

4.6.1. Información básica

Antes de analizar la sostenibilidad en el hotel “Ten Mallorca” es útil saber brevemente los aspectos más importantes sobre la familia y su contexto histórico. La familia Yexley está compuesta por Joanna, su marido John y su hija Hannah y todos están involucrados en la empresa familiar. Son de Reino Unido y antes de abrir el hotel todos trabajaban como “Chartered Surveyors”, que es algo similar a un agente de inmobiliarios y propiedades del estado. Por eso, ninguno de ellos tenía experiencia en el sector de la hostelería, pero sí en el ámbito de la sostenibilidad. En sus trabajos estuvieron muy involucrados en el concepto de sostenibilidad para obtener permisos de edificios, por lo que siempre tenían una conexión con este asunto.

Todos somos “Chartered Surveyors” en la familia [...] (Joanna Yexley, G1)

[...] desde el punto de vista profesional, estaba involucrada en la sostenibilidad [...] (Joanna Yexley, G1)

[...] nunca hicimos actividades hoteleras antes [...] (Joanna Yexley, G1)

Aparte de esto, como todos están involucrados en las operaciones diarias del hotel es preciso saber quién es responsable de qué. John destaca que cada persona está en cada área de las operaciones, sino también existen partes donde uno hace o sabe más que los otros.

Tenemos áreas en las que uno de nosotros puede hacer más que el otro, pero todos sabemos más o menos cómo hacer todo. (John Yexley, G1)

Por tanto, se puede decir que realmente trabajan duro para el éxito del hotel y se sienten responsables del funcionamiento completo. Aunque a veces la familia se ve enfrentada con algunos conflictos familiares, especialmente entre Joanna y Hannah, todos están de acuerdo que funcione bien y siempre se puede resolver las problemas o discusiones.

Todo el mundo quiere ser el jefe [...] pero creo que más madre e hija, es de donde provienen las tensiones. (John Yexley, G1)

Como consecuencia de ello, se puede interpretar que tratan muy bien sus desafíos personales y la cooperación activa entre los miembros familiares parece funcionar bien. Eso es muy importante para una empresa familiar y representa una base para la implementación de una RSC como cada miembro debe seguir esa idea y debe poner en práctica actividades sostenibles. Por lo tanto, ahora es interesante saber cómo la familia Yexley se compromete a la sostenibilidad.

4.6.2. Compromiso a la sostenibilidad

Operaciones sostenibles pueden ser implementadas por varias razones, tanto de forma interna como externa. Por eso una cuestión clave de las entrevistas fue el “¿por qué?” para investigar las razones y los motivos de la familia para comprometerse con la sostenibilidad. Los motivos pueden influir adicionalmente el alcance de los esfuerzos sostenibles.

En las entrevistas mencionaron que un punto destacado es que la familia tenía un interés personal hacia sostenibilidad y siempre estaban pensando en reciclar, reducir o siguieron otros conceptos como el vegetarianismo. Joanna incluso contesta a la pregunta si siempre ha sido parte de sus valores familiares con “sí, yo pienso así”.

Fuimos vegetarianos durante 10 años cuando John y yo estábamos juntos por primera vez, así que siempre, nunca hemos sido “eco-warriors”, pero siempre hemos tenido interés [...] (Joana Yexley, G1)

Además, John mencionó que su compromiso a la sostenibilidad provenía también de su trabajo anterior ya que hizo proyectos sostenibles, pero destaca que “en general es buena cosa que hacer”.

Trabajé en muchos proyectos sostenibles [...] Así que tuve ese tipo de relación con profesionales en el campo de la sostenibilidad, así que se me pegó un poco, es más un interés parcial. (John Yexley, G1)

Por lo tanto, los esfuerzos sostenibles de la familia están impulsados por razones personales e internas y no por partes interesadas fuera de la familia. Tampoco parece que los posibles beneficios financieros fueron el punto decisivo, pero más el pensamiento en el futuro.

Razones económicas, pero también es importante, ya sabes, soy la hija, soy la que va a vivir dentro de 50 años, ¡ellos no! Así que, y sí, creo que es importante tamborilear realmente a través de tu familia. (Hannah Yexley, G2)

Con respecto a una estrategia de la RSC, el hotel “Ten Mallorca” no dispone de una estrategia concreta porque el hotel está demasiado pequeño para crear una por lo que sería excesivo trabajo para ellos.

Pero no lo hacemos aquí, no. Somos demasiado pequeños para ello. No nos sentamos una vez al año y escribimos un plan de negocio con conversaciones sobre sostenibilidad, no lo hacemos. (John Yexley, G1)

Relacionado y dependiendo de esto es la implementación de medidas u observaciones de control ya que sin una estrategia explícita de la RSC no se sabe los datos principales y objetivos de cada esfuerzo sostenible. Joanna dijo que “no sé cómo podríamos medirlo” y John tampoco lo consideró una oportunidad en el futuro. Lo único que poseen es un control del carbono en el aire, pero eso es todo lo que miden.

Sólo tenemos monitores de CO2 que controlan el aire, pero... eso es todo. (Joanna Yexley, G1)

No están enfocados en medir su desempeño, solo hacen las cosas según el sentido común y como se sienten bien. Así que el hotel no tiene todos sus planes y estrategias orientadas a la sostenibilidad, pero lo hace de una manera incorporada y quizás inconsciente en las actividades diarias. Como resultado de la falta de medidas, tienen problemas en observar posibles beneficios de sus esfuerzos sostenibles. Lo único que saben proviene del sentido común, es decir que hay un incentivo de los costes porque con menos uso de agua o energía, claro que se reducen los costes.

Sí, siempre hay un incentivo en términos de sostenibilidad. En ese sentido, porque reduce los costes, ya sabes, eso en parte es una medida, supongo. (John Yexley, G1)

Asimismo, Joanna explicó que desde el momento de la fundación hacían esfuerzos sostenibles, tecnologías ahorrando agua o energía y más por lo que no tenían una referencia como fuera sin esas operaciones – no pueden comparar y por eso no pueden percibir ventajas de sus implementaciones sostenibles.

Sí, es difícil porque no nos hemos convertido; siempre lo hemos tenido. Así que no podemos hacer una comparación. (Joanna Yexley, G1)

Aunque la familia no posee una estrategia concreta de la RSC y tampoco controla sus esfuerzos sostenibles, el hotel cuenta con un gran compromiso a la sostenibilidad.

Por eso parece obvio comunicarlo en su página web o en general mencionarlo frente a los clientes ya que eso podría atraer a nuevos huéspedes como está mencionada en el capítulo 4.1. Sin embargo, no se puede encontrar información sobre sus tecnologías o esfuerzos sostenibles en la página web del hotel (Ten Mallorca, s.d.). En la entrevista Joanna dijo a la pregunta por qué no lo comunican públicamente que no estaban tan enfocados en la sostenibilidad y no querían transferir esa imagen del hotel ya que “[...] eso no vende necesariamente de lo que se trata. [...] [El] enfoque es probablemente sobre el diseño y pasar un rato agradable [...]”. Consideran la sostenibilidad más como una cosa incorporada en la operación hotelera pero no como un elemento que hay que destacar. Además, contaron que al principio querían incorporarlo en su página web, al igual que otros hoteles, pero por algunas restricciones, que luego serán un tema de este trabajo, no podían ser tan sostenibles como querían. Por lo tanto, no lo incorporan en su página web ya que eso crea un riesgo de tener gente muy crítica sobre la sostenibilidad.

Creo que lo escribimos cuando desarrollamos el hotel [...]. Teníamos muchas ganas de hacerlo, pero en la fase de construcción se nos escapó un poco porque no se nos permitió hacer las cosas que queríamos. (John Yexley, G1)

Podría ser contraproducente, podría salir mal. (Joanna Yexley, G1)

Así que el hotel “Ten Mallorca” se enfoca en actuar de manera sostenible todo lo posible y no en comunicar, medir o controlarlo; y eso es típico para empresas familiares.

En cuanto a la pregunta si las diferentes generaciones en la familia se comprometen también en diferentes niveles hacia la sostenibilidad, todos los miembros dijeron que era relativamente igual y que cada persona seguía los mismos valores. John está de acuerdo que los valores sostenibles de él y Joanna se han transferido a su hija, es decir a la generación próxima. Lo interesante es que todos en la familia se enfocan en la sostenibilidad y no solo la hija Hannah como es más joven. Sin embargo, John parece ser la persona que lo pone todo en práctica.

Creo que, desde mi punto de vista, está relativamente igualado. Creo que, porque tengo más experiencia en ello, soy un poco más responsable [...], pero pienso que en general Hannah y Joanna entienden el tipo de cuestiones realmente. (John Yexley, G1)

En conclusión, la familia se compromete mucho a la sostenibilidad y representa una parte esencial de los valores familiares. Todos entienden el ámbito de la sostenibilidad y hacen lo que puedan. En el próximo capítulo el foco estará en la sostenibilidad medioambiental y la gestión de agua, energía y residuos en el hotel “Ten Mallorca”.

4.6.3. Sostenibilidad medioambiental

4.6.3.1. Gestión de agua

Para gestionar el agua de una manera sostenible hay varias medidas que uno puede implementar como bien descrito en el capítulo 4.2. En las entrevistas se nota que el hotel “Ten Mallorca” muestra grandes ambiciones a incluir esas medidas en sus operaciones diarias con respecto a diferentes ámbitos en el hotel. Por lo tanto, a continuación, se encuentra una tabla de las diferentes medidas aplicadas y las citas de las entrevistas que comprueban esos esfuerzos.

Tabla 2: Medidas del hotel para una gestión sostenible de agua

Medidas	Detalles	Cita(s)
Reciclaje de agua	No 100% reciclaje de agua grises	[...] no es realmente el reciclaje de aguas grises como diríamos, es algo intermedio. (Joanna Yexley, G1)

	Uso para los jardines	[...] reciclamos toda el agua de las duchas, y lo usamos para las plantas para el sistema de riego. (Joanna Yexley, G1)
Piscina salada	Agua salada con pocos químicos	Es agua salada [...] Genera cloro, pero sin añadir toneladas de productos químicos al agua salada. (John Yexley, G1)
	Sistema de ciclo que lo rellena automáticamente	Así que todo está conectado y la escorrentía de la piscina se rellena sola. (Joanna Yexley, G1)
Sistema de irrigación	Irrigación por la noche con temporizador	[...] tenemos un sistema de riego con un temporizador que se enciende a las 2 de la mañana durante 15 minutos [...] (Joanna Yexley, G1)
Vegetación resistente a la sequía	Plantas con bajos requerimientos de agua	Todas las plantas que tenemos son lo más resistentes a la sequía posible, así que no necesitan mucho riego [...] (Joanna Yexley, G1)
Reducción del lavado	Cambio de cama cada 3 días	[...] haremos un cambio de cama completo cada tres días, pero todos los días hacemos su cama y todo, por favor, deje sus toallas colgadas si están limpias. (Joanna Yexley, G1)
	Cambio de toallas si están en el suelo	
	Menos mantel de la mesa	[...] ponemos menos lino en la mesa para que no lo necesitemos tanto y no tengamos que lavar tanto. (Joanna Yexley, G1)
	Toallas de piscina finas	[...] toallas de piscina y compramos a propósito muy finas, más como una toalla envolvente para que usen menos tiempo. (Joanna Yexley, G1)
	Toallas negras para el maquillaje	[...] los sustituimos por paños negros para la cara [...] para desmaquillarse. (Joanna Yexley, G1)
Inodoro de doble cisterna	Elegir entre descarga completa o media	Y, obviamente, está la doble descarga para que puedan elegir si hay una descarga completa o media descarga, ese tipo de cosas. (John Yexley, G1)
Duchas con temporizador	En las áreas públicas	Las duchas de fuera, obviamente, tienen un temporizador [...] (John Yexley, G1)

Grifos aireados	En todas áreas	Pienso en todos los grifos que están aireados [...] (John Yexley, G1)
Filtro de agua potable	Botellas de vidrio	[...] sabes que aquí no tenemos agua embotellada, agua embotellada de plástico, y todo es de la fuente de agua de ahí fuera [...] (John Yexley, G1)

Fuente: Propia representación basada en las entrevistas

Como se puede ver, el hotel se compromete mucho a un consumo sostenible de agua ya que dispone de casi todas las medidas mencionadas en el capítulo 4.2. No obstante, la familia quiere implementar más tecnologías o soluciones, pero se ve enfrentada con algunas restricciones. Primero, como la media de su lavandería está subcontratada querían trabajar juntos con una que sea ecológica, pero cuesta cuatro veces más que una normal y tendrían que recogerlo en Lluçmajor ya que no lo entregarían.

Buscamos a cualquier lavandería ecológica - no. 4 veces el precio. Sí, y no entregarían; tendríamos que venir a recogerlo y está en Lluçmajor. (Joanna Yexley, G1)

Por eso están subcontratando una lavandería normal porque los beneficios no superan los inconvenientes. Además, el hotel también depende de la colaboración de sus huéspedes si por ejemplo quieren que se cambie cada día la cama o solo cada tres días porque “en gran medida se trata de los invitados” (Joanna Yexley, G1). Por último, querían instalar una bomba de calor geotérmica, pero por restricciones del gobierno no podían. Esa dificultad será más investigada en el próximo capítulo como tiene más influencia en la gestión de energía.

4.6.3.2. Gestión de energía

Tanto como para un uso racional y sostenible del agua, el hotel intenta gestionar su energía de una manera sostenible. En este caso es evidente que se enfocan mucho en tecnologías inteligentes que les ayudan a ahorrar energía en las habitaciones y en iluminación de bajo consumo, como está mencionado en el capítulo 4.3. La siguiente tabla muestra sus esfuerzos:

Tabla 3: Medidas del hotel para una gestión de energía sostenible

Medidas	Detalles	Cita(s)
Sistema de tarjetas llave en las habitaciones	Enciende/apague la electricidad en la habitación	[...] tenemos un sistema de tarjeta llave [...] (Joanna Yexley, G1)

Sensores	Desconexión del aire acondicionado cuando se abre la ventana	[...] tenemos pequeñas cosas en las ventanas para que, si se abre la ventana, el aire acondicionado se apague. Tienen un sensor [...] (Joanna Yexley, G1)
	Desconexión automática de la luz en las áreas públicas gracias a un temporizador	Sí, quiero decir que tenemos sensores para ir con un temporizador [...] hay una luz automática que se enciende y se apaga después de unos 10 minutos, creo. (John Yexley, G1)
Máquinas con temporizador	Sala de máquinas para controlar	Tenemos una gran sala de máquinas allí, así que todo está programado para que no esté funcionando todo el tiempo [...] (Joanna Yexley, G1)
Piscina no calentada	Todo el año	[...] de todos modos, la piscina no está calentada [...] (John Yexley, G1)
Diálogo con los huéspedes	Pedir la colaboración	Y también, si no están en sus habitaciones, les pedimos que retiren sus tarjetas [...] (John Yexley, G1)
Iluminación eficiente	Ahorrando energía	[...] la eficiencia energética en términos de toda la iluminación [...] eso es algo que tratamos de hacer en lugar de las bombillas convencionales. (John Yexley, G1)
Apagar la energía de manera manual	Retiran la tarjeta llave cuando los huéspedes salen y lo devuelven en cuanto regresen	Así que lo que intentamos hacer es, cuando hacemos los turnos de las habitaciones, apagamos la calefacción o el aire acondicionado y luego lo encendemos justo antes de que vuelvan para que no sepan si está encendido o no. (John Yexley, G1)

Fuente: Representación propia basada en las entrevistas

Como se puede ver, el hotel tiene muchas pequeñas instalaciones para garantizar un uso racional de la energía. La circunstancia de que apaguen la electricidad de manera manual en las habitaciones parece ser muy inusual y no funcionaría si el hotel fuera más grande.

Sin embargo, con referencia a la sostenibilidad falta un aspecto muy grande: energías renovables. El hotel no dispone de ninguna energía renovable porque “no está permitido” como Joanna cuenta. Eso es debido a restricciones de los gobiernos, como ya está mencionado en el capítulo antes. El edificio del hotel es un edificio de importancia histórica por lo que no se puede cambiar

muchas cosas. La autoridad de Sineu no permitió la instalación de energía solar, ni de células fotovoltaicas o sistemas de bomba de calor y Joanna añade que estuvieron “decepcionados no poder hacerlo”.

Pero entonces, nos sorprendió cuando empezamos a reformar esto, queríamos una bomba de calor de fuente de tierra, y queríamos obviamente solar - no se permite. [...] Sineu dijo que no se puede porque es un edificio histórico. (Joanna Yexley, G1)

Otro desafío para el hotel son las restricciones por parte de los huéspedes, como también en el caso de la gestión de agua. El hotel solo puede actuar más sostenible si los huéspedes colaboran. Por eso, el hotel “Ten Mallorca” no actúa tan sostenible referente a su uso y consumo de energía, pero sí hace todo lo que puede.

4.6.3.3. Gestión de residuos

Como descrito en el capítulo 4.4. también se puede gestionar los residuos de una manera sostenible. Por la circunstancia de que un hotel produce cada día masas de ello, pero sobre todo por razones personales, el hotel “Ten Mallorca” se enfoca mucho en la gestión de residuos, como la siguiente tabla muestra:

Tabla 3: Medidas del hotel para una gestión de residuos sostenible

Medidas	Detalles	Cita(s)
Separación y reciclaje de residuos	Separación de residuos (vidrio, plástico, papel, orgánicos y residuales)	[...] así que tenemos nuestra propia separación, hacemos vidrio, plástico, papel, orgánico y basura que es simplemente basura general, cosas que no se pueden reciclar. (Joanna Yexley, G1)
	No hay separación de residuos en las habitaciones	[...] no hacemos el reciclaje en las habitaciones [...] (Joanna Yexley, G1)
	No hay papeleras en las zonas públicas	No tenemos papeleras en las zonas públicas. Porque les animamos a que si tienen basura, nos la den. (Joanna Yexley, G1)
Toallas de tela y papel	En los baños públicos para decidir	Así que tenemos toallas de papel y toallas de tela [...] (Joanna Yexley, G1)

Servilleta de lino y papel	Desayuno: Servilleta de lino Almuerzo: servilleta de papel	[...] en el desayuno tenemos lino, en el almuerzo tenemos papel, pero de nuevo es una especie de decisión consciente. (John Yexley, G1)
Compras conscientes	Productos locales y ecológicos con menos envases	[...] intentamos comprarlo todo local. Así que, básicamente, cosas de Mallorca. (Hannah Yexley, G2) Sí, siempre intentamos [reducir los envases] y eso es, en parte, probablemente más por una razón personal desde el punto de vista del almacenamiento [...] (Joanna Yexley, G1)
Minimización de plástico	Botellas de vidrio para el agua	Quiero decir que hemos hecho un esfuerzo consciente para asegurarnos de tener botellas de vidrio, tratando de reducir el plástico [...] (Hannah Yexley, G2)
	Bolsas propias para hacer compras	Siempre tenemos nuestras propias bolsas, y las llevamos todo el tiempo, así que nunca tenemos que pedir bolsas en las tiendas. (Joanna Yexley, G1)
Pajitas de papel	No usan pajitas de plástico	[...] nosotros no usamos pajitas de plástico, sino de papel. (John Yexley, G1)
Uso de las sobras	Comida para los empleados	Sí, así que cualquier desperdicio, el desperdicio de comida, por ejemplo, es lo que comemos, lo que come el personal. (Hannah Yexley, G2)
	Cocinar con sobras	Y a mamá le pasa lo mismo, se le ocurren estos platos tan elaborados, que sólo utilizan las sobras, así que somos muy conscientes del desperdicio de comida. (Hannah Yexley, G2)
Diálogo con los huéspedes	Planificar la cena	Les decimos ¿quieres cenar? Este es el menú, sería estupendo que eligieras antes para no tener [sobras] (Hannah Yexley, G2)

Fuente: Representación propia basada en las entrevistas

Como se puede ver, es obvio que la familia intenta reducir al máximo sus residuos y promueve el reciclaje de ello, aunque no siempre es fácil en las

operaciones diarias. No obstante, se enfrentan a algunos problemas y restricciones, al igual que en otros ámbitos. Primero no disponen de un compostaje porque no tienen bastante espacio para establecer uno. De esta manera, se pierden muchos de los beneficios del reciclaje de los residuos.

No tenemos un compostaje aquí porque no tenemos el espacio, pero deberíamos. (Joanna Yexley, G1)

Sin embargo, eso es un problema individual de este hotel. El desafío más grande de momento es la pandemia de COVID-19, que ha empeorado el aspecto de los envases de plástico. Joanna contó que “hay un gran cambio después de COVID” y eso se puede notar en casi cada área, por ejemplo querían usar botellas de champú más grandes que se pueden rellenar, “pero debido a COVID tienen que ser nuevas”.

Como consecuencia de eso, el hotel sería mucho más sostenible con referencia a su gestión de residuos sin la pandemia, pero todos los miembros familiares añadieron que iban a volver a sus costumbres sostenibles en cuanto la pandemia se acabara.

5. Conclusiones

En resumen, el hotel familiar “Ten Mallorca” cuenta con un gran compromiso con la sostenibilidad medioambiental. La familia tiene varias tecnologías, pero también comportamientos o costumbres que favorecen el alto nivel de sostenibilidad en sus operaciones diarias. Por lo tanto, falta contestar a la cuestión si y cómo estos resultados corresponden con los de estudios de otros autores.

Primero, el compromiso sostenible está principalmente basado en los valores personales e ideas de la familia Yexley y menos en factores externos lo que difiere a los resultados de la teoría. Para la familia la sostenibilidad siempre jugaba un papel importante en su vida, tanto de forma privada como profesional y esto se puede notar en la forma en que dirigen el hotel. Ese papel importante del compromiso personal sí corresponde con la teoría. Asimismo, ambas generaciones muestran una dedicación fuerte hacia más sostenibilidad lo que desmiente las teorías de otros autores que mencionan diferencias generacionales. Además, parece que la familia, sobre todo por sus trabajos anteriores en el Reino Unido, dispone de bastantes recursos financieros para implementar los esfuerzos y no tiene problemas financieros como otras empresas familiares. Otro aspecto de estudios anteriores que se ha hecho realidad es tanto la falta de estrategias, planes e instrumentos de medida como la de comunicación. Además, disponen de muchas de las propuestas referente a la gestión de agua, energía y residuos. Tanto de forma tecnológica como operativa han implementado varias soluciones hacia más sostenibilidad medioambiental pero su foco está basado en la implementación de pequeñas medidas y acciones diarias y no en la de grandes tecnologías. El estudio de este caso real demuestra que los resultados de estudios anteriores están en partes correctos, pero sin embargo existen desviaciones. Debido principalmente a la escasa investigación realizada hasta ahora en el ámbito de los hoteles familiares y su sostenibilidad, algunos aspectos no han resultado ser ciertos. Esto destaca una vez más la importancia de realizar más estudios en este ámbito.

Asimismo, como ya mencionado, en este caso especial del hotel “Ten Mallorca” es muy interesante que sufran las restricciones por la legislación o bien el ayuntamiento local por lo que no pueden actuar tan sostenible como querrían. Especialmente hoy en día, donde el gran debate sobre el cambio climático y el uso de energías renovables está tan presente, parece incomprensible y anticuado prohibir la instalación de tecnologías o cambios. Asimismo, la influencia de la pandemia COVID-19 es un aspecto muy relevante y proporciona un alto potencial de investigaciones ya que ha empeorado muchos de los esfuerzos sostenibles. Por último, el papel de los huéspedes a la hora de actuar de manera sostenible parece ser decisivo y sería interesante realizar estudios en este ámbito. Como estos tres temarios son demasiado grandes y no pertenecen a la parte esencial de esta investigación, no pueden ser discutidos en este trabajo. Sin embargo, representan áreas de investigación interesantes para próximos estudios mostrando un gran potencial.

En conclusión, podemos observar que también empresas familiares muy pequeñas pueden establecer tecnologías o comportamientos que favorecen la sostenibilidad medioambiental y que también pequeñas acciones tienen un gran impacto. Por eso es evidente que igual del tamaño, número de empleados, forma de gestión o propiedad, se puede establecer soluciones sostenibles para proteger nuestro medioambiente y respetar sus recursos. Por tanto, el hotel “Ten Mallorca” es un buen ejemplo cómo la sostenibilidad medioambiental puede ser realizado en un hotel familiar y dónde todavía hay un potencial de mejora.

Bibliografía

Alonso-Almeida, M., Bagur-Femenias, L., Llach, J., y Perramon, J. (2018). Sustainability in Small Tourist Businesses: the Link Between Initiatives and Performance. *Current Issues in Tourism*, 2018, 21(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1066764>

Altenburger, R. y Schmidpeter, R. (2018). Die Gesellschaftliche Verantwortung von Familienunternehmen – Strategische Herausforderungen im Spannungsfeld von Tradition und Innovation. En R. Altenburger y R. Schmidpeter (Eds.), *CSR und Familienunternehmen – Gesellschaftliche Verantwortung im Spannungsfeld von Tradition und Innovation* (pp. 1-15). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55618-4>

Altmann, G., Alksanyan, G., y Aslanoc, E. (2016). *SuToMa: Development of New Modules for International Bachelors and Masters Degree Programmes in Sustainable Tourism Management*, Jade Hochschule.

Bukalska, E., Zinecker, M., y Pietrzak, M. (2021). Socioemotional Wealth (SEW) of Family Firms and CEO Behavioral Biases in the Implementation of Sustainable Development Goals (SDGs). *Energies* 2021 14(7411), 1-15. <https://doi.org/10.3390/en14217411>

Felden, B., Hack, A., y Hoon, C. (2019). *Management von Familienunternehmen: Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente*. (2a ed.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24058-5>

Felden, B., y Marwede, L. (2018). Family Business Governance – Wie Familienunternehmen langfristig verantwortungsvolles Handeln sicherstellen: Eine Studie am Beispiel der Knauber Unternehmensgruppe. En R. Altenburger y R. Schmidpeter (Eds.), *CSR und Familienunternehmen – Gesellschaftliche Verantwortung im Spannungsfeld von Tradition und Innovation* (pp. 59-68). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55618-4>

Fonseca, A., y Carnicelli, S. (2021). Corporate Social Responsibility and Sustainability in a Hospitality Family Business. *Sustainability* 2021, 13(7091), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su13137091>

Garay, L., y Font, X. (2012). Doing Good to Do Well? Corporate Social Responsibility Reasons, Practices and Impacts in Small and Medium Accommodation Enterprises. *International Journal of Hospitality Management* 31(2), 329-337. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.013>

Getz, D., Carlson, J., y Morrison, A. (2004). *The Family Business in Tourism and Hospitality*. Cabi.

Gössling, S., Peeters, P., Hall, C.M., Ceron, J., Dubois, G., Lehmann, L.V. y Scott, D. (2012). Tourism and Water Use: Supply, Demand, and Security. An International Review. *Tourism Management*, 33(1), 1-15. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2011.03.015>

Kang, J., Chiang, C., Huangthanapan, K., y Downing, S. (2015). Corporate Social Responsibility and Sustainability Balanced Scorecard: the Case Study of Family-Owned Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 124-134. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.05.001>

Keck, W. (2018). Anregungen zur selbstständigen CSR Entwicklung in Kleinstunternehmen und Ein-Personen-Unternehmen. En R. Altenburger y R. Schmidpeter (Eds.), *CSR und Familienunternehmen – Gesellschaftliche Verantwortung im Spannungsfeld von Tradition und Innovation* (pp. 322-333). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55618-4>

Manente, M., Minghetti, V., y Mingotto, E. (2014). *Responsible Tourism and CSR: Assessment Systems for Sustainable Development of SMEs in Tourism*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-06308-9>

Memili, E., Fang, H. C., Koc, B., Yildirim-Öktem, O., y Sonmez, S. (2018). Sustainability Practices of Family Firms: The Interplay Between Family Ownership and Long-term Orientation. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(1), 9-28. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1308371>

Organización de Naciones Unidas. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. <https://digitallibrary.un.org/record/139811>

Organización Mundial del Turismo. (s.d.). *Desarrollo sostenible*. <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>

Peters, M., y Kallmuenzer, A. (2015). Entrepreneurial Orientation in Family Firms: the Case of the Hospitality Industry. *Current Issues in Tourism*, 21(1), 21-40. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1053849>

Sharma, P. y Sharma, S. (2011). Drivers of Proactive Environmental Strategy in Family Firms. *Business Ethics Quarterly* 21(2), 309-334. <https://doi.org/10.5840/beq201121218>

Sloan, P., Legrand, W., y Chen, J. (2013). *Sustainability in the Hospitality Industry – Principles of Sustainable Operations*. (2a ed.). Routledge.

Stehr, C., y Hartmann, S. (2018). CSR in Familienunternehmen: Nutzen und Risiken. En R. Altenburger y R. Schmidpeter (Eds.), *CSR und Familienunternehmen – Gesellschaftliche Verantwortung im Spannungsfeld von Tradition und Innovation* (pp. 40-58). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55618-4>

Strange, T., y Bayley, A. (2008). *Sustainable Development: Linking Economy, Society, Environment*. OECD.

Ten Mallorca (s.d.). *Ten Mallorca: Sobre*. <https://es.tenmallorca.com/about>

Uma Maheswari, B., Kavitha, D., y Nandagopal, R. (2018). Sustainability Practices and Firm Performance in Small and Medium Sized Family Run Firms – A Generational Perspective. *Journal of Management Research* 18(2), 127-136. <https://managementresearch.co.in/download/sustainability-practices-and-firm-performance-in-small-and-medium-sized-family-run-firms-a-generational-perspective/>

Vollero, A., Siano, A., y Maddalena, D.V. (2018). A Systems Perspective for Conceptualizing Sustainability in Long-lived Family Businesses. Research Proposals on Risk Taking and Innovativeness. *Systems Research and Behavioral Science* 36(1), 111-127. <https://doi.org/10.1002/sres.2548>

Zehrer, A., y Raich, F. (2020). Corporate Social Responsibility im Tourismus – der Einsatz von CSR Aktivitäten in familiengeführten touristischen Unternehmen. En H. Pechlaner y S. Speer (Eds.), *Responsible Entrepreneurship – Verantwortlich handeln in einer globalisierten Welt* (pp. 215-236), Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31616-7>

Anexos

Anexo 1: Entrevista con Joanna Yexley (G1) del hotel “Ten Mallorca”

K: Katharina (Investigadora), J: Joanna Yexley
Entrevista completa disponible bajo petición

[...] *K: Okay, and to the commitment to sustainability and CSR, you already said that it was kind of part of your last job but what we're your basic motives or reasons?*

J: So when we came here, well, just because we always did. As much as we can, we're always kind of, yeah, at heart, and in the UK, we always recycled we always reduced we had aerators on the taps to reduce the water Always try to keep our electricity down as much as possible but sometimes it's difficult when you're on an older house it's not always easy, just because it's the right thing to do. We were vegetarians for 10 years when me and John were first together so we've always, we've never been ecowarriors, but we've always had an interest in making sure.

K: So, it was more a personal interest side, it was not for external rules or pressures from society?

J: No, but then We should be doing that or actually it's cheaper to do that and yeah, particularly with waste for us we were always very into waste rebound, recycling...

K: So it's kind of your family's values or also part of the values?

J: Yeah, I think so. Hannah is less sustainable than we are because it's laziness if you're cooking. We don't have a compost here part of it because we don't have the space, but we should be. We get rid of a lot of coffee, filter coffee, so we know we got to do that it's just about setting up some space outside so we can have it somewhere.

K: At least you're trying, it's the most one can do.

J: Oh, we try. But then, we we're surprised when we started refurbishing this, we wanted a ground source heat pump, and we wanted obviously solar – not allowed. Palma, because this is a building of historical importance, we had two authorities to deal with, the counsellor of Mallorca, eh Palma, and the local “ayuntamiento”. And Palma was happy for us to have more sustainable and even solar as much as we could do, Sineu said no you can't because it's a historical building. We have a flat roof where it would be perfect for solar and no one could see it but no, someone could fly over. So, we were really disappointed that we couldn't do that.

K: Yeah of course because everyone nowadays talks about being sustainable and then you want to be and you basically can't be.

J: Yeah, and so for example on all the windows he had to keep all the originals, so in terms of heat and energy you can't do much, the original windows weren't refurbished so all the heat escapes under the door that's just the way it is we understand that. When we put new windows and doors in here, they're all like properly glazed and yeah, much more energy efficient but it's hard when you have one part and the rest is just leaking, particularly in the winter is leaking the heat so you see I have all my clothes put underneath. We use, we recycle, we have a well, you know like a water well, so we recycle all of the water from the showers, and we use it for the plants for the irrigation system.

K: A great!

J: So that's all connected and the runoff from the swimming pool is self-filling. So we have a little thing that goes in and comes back.

K: Like a cycle, great!

J: And it's salted water, so it comes back and comes back in again.

K: Do you have any other technologies for water usages or installers?

J: Just, no, we have an irrigation system that's on a timer and that's time to come on at 2m in the morning for 15 minutes just so it's, you know, watering not in the heat of the day. All the plants that we have are all as much drought resistant as we could possibly get, so they don't really need a lot of watering but particularly we use all the lemons from the lemon tree I want to make sure my lemon tree gets enough water. But in terms of a ground source heat pump, we couldn't do that either so we don't have much. So, we have on all the taps and all the toilets that you flush but not much else and then the water that is drained of comes back through into the system and uses for the plants - we can't really use it for anything else so it's not really greywater recycling as we would say it's kind of it in between.

K: And like, are you encouraging guests to save water because sometimes like you can have little notes like "save water"??

J: No, they just ignore it.

K: They ignore it okay...

J: What we do on what works, the guests tab (interruption)... we ask the guests and say look we try and keep - in our welcome pack we say - we try to reduce washing so we will do a full bed change every three days but every day we just make your bed up and everything, please leave your towels hung up if they're clean.

K: Alright and if you want to have them changed leave them on the floor.

J: And most guests do that. Some guests, any one or two, asks for a bed change every single day. [...]

Anexo 2: Entrevista con John Yexley (G1) del hotel “Ten Mallorca”

K: Katharina (Investigadora), J: John Yexley
Entrevista completa disponible bajo petición

[...] K: What is your main energy source?

J: Electricity. They don't have gas pipes in the village anyway so it's the usual bottles which, we've got one hop with that, that's it. So, yeah, it's electricity which you know isn't cheap either so.

K: But can you tell me a bit about the general efforts you do for a sustainable electricity management like in the rooms or in the public areas?

J: Yeah, I mean we have sensors to just to go with a timer, so when people use facilities, the bathrooms for example, there is an automatic light that goes on and off after about 10 minutes, I think. That's a small note to it, and then we've got timers in some of the rooms, but the odd thing is quite the reverse, we just had in some of them, the bathrooms in particular, the switches changed because we had complaints from the guests about the sensors – they didn't like them. They didn't like the fact that, if you put the timer on for too long, if they get up in the middle of the night, the light doesn't go off, and if you put it on too short, and it's in the early evening when you're using the bathroom, it can be a little bit of a pain. So, we've actually changed them back to normal switches.

K: But just in the guest rooms? Not here?

J: Yeah, it's just in the guest rooms. In the general spaces it's difficult you know everything you did I think was by the days which are mean by energy efficiency in terms of all the lighting, so I mean that was a conscious decision because you know that's a lot more expensive to the initial cost by but that's something we try and do rather than conventional light bulbs...

K: Regarding the heating or the air conditioning?

J: The air conditioning it's on, that's on time but really guests use it and we ask guests to remove the card. So, in the rooms for example, the Aircon, we had sensors on all the doors and windows so when open to the outside we got sensors because what we wanted people to do is not keep the air conditioning on and the doors open and everything.

K: Yeah, doesn't make any sense.

J: Doesn't make any sense, some people quite insisted on it. So yeah, the system cuts out if people do that. And also, if they're not in their rooms we ask them to remove their cards, but some people would leave their cards in, because that turns electricity on and they would leave their air conditioning on during the day. So, what we try and do is, when we go around the room turnovers, we'll turn the heating or the air conditioning off and then turn it on just before they come back so they don't know has it been on or not.

K: So, no guests have ever noticed that it was off?

J: They haven't... no, they haven't noticed that.

K: Okay, very good!

J: So, it's quite difficult and a difficult management thing but I don't like inefficiency any way. It's crazy why have the heating on all day if you're not there?

K: Yeah. So, it seems like to act sustainable you're still kind of, you rely on the behaviour of the guests a lot, if they turn off energy, turn off the tab etc.?

J: Yeah, it has to be you know, for the guest experience so whatever it is we have to make sure that it's comfortable for the guests. So, if they're taking the decision to leave their air conditioning on while they're out at the beach all day, you know we can't. They probably do that at home they will do it anywhere.

K: Probably difficult to find a balance?

J: We can't say you're not doing that; we're turning that off. So we're actually trying to make sure that we save some energy.

K: Okay, it makes sense. Because otherwise you'd reduce the comfort of the guest for less energy use.

J: Exactly. I think of all the tabs that are aerated so in terms of water consumption, that was a conscious decision but that was a development stage decision, not ongoing but you know, they don't leave tabs on. That's happy to say! And obviously there's the twin flush so they can choose if there's a full flush or half flush, that sort of thing.

K: And can you tell me a bit more about your water management like for the pool or whatever you're doing for reducing the water consumption and make it more efficient as water is probably the scarcest resource?

J: Yeah, particularly in Mallorca I mean, talked about the water of the well in the plants, that's on a timer, you know, it's just a small period. I know Jo does that, every other day it goes on. The showers outside, they're obviously on a timer, they're not just left running all the time. I mean the pool that automatically fills but I think... (long pause)

K: Short question but is it salted water?

J: It's salted water, sorry that's what I was thinking, it's salted so yeah, it's not chlorinated. That was a conscious decision we made about this whole chemical thing, and I think it's much more comfortable in a saltwater pool.

[...]

Anexo 3: Entrevista con Hannah Yexley (G2) del hotel “Ten Mallorca”

K: Katharina (Investigadora), J: Hannah Yexley
Entrevista completa disponible bajo petición

[...] K: So with regard to waste you're trying your maximum to minimize it?

H: Yeah, so any waste, food waste, for example is what we eat, what the staff eat. Some things are unavoidable, but we do try and do as much – I mean I'd say there's probably 5-10% waste on food maybe, it's a very small amount because...

K: And that's probably very high in other hotels.

H: Yeah, because that's how we do it with guests. We say to them do you want dinner? This is the menu, I'd be great if you could pick before so I don't have to go to the fish market and order 10 portions of fish, 10 portions of meat, 10 portions of the vegetarian option because otherwise it just goes to waste. I mean not necessarily goes to waste, we can eat it, or sometimes it can go to the freezer. But vegetables, fruit as well - it's not so bad in the winter because its cold and they will keep but in the summer, it's like every two days we have to get fresh fruit, fresh vegetables because of the heat.

K: Would you say you're purchasing behaviour is influenced by your sustainability thinking?

H: Yeah, and it's always been in part of our family. Dad hates waste - can't stand it. So, he will eat everything. And mum's the same, she comes up with these elaborate dishes, that just use leftovers, so we are very conscious about the food waste. And also, when you put sustainability in you got the cost as well, the impact on a small family business, it's a lot, so yeah.

K: One thing regarding to waste. John couldn't tell me more about it but do you know about the cleaning products you use, like are they environmental friendly?

H: We do have some, but not all. Because in the kitchen, for example, and because of Covid, we've had to buy the ones that say they kill Covid effectively, it may be that some things we can look out in the future. But it's the availability of it. Because we're on the island, it's a lot harder to get things here and the cost of it, doesn't really work out. So, yeah, the cleaning products, no. I think we got some but not many.

K.: Would you say that COVID-19 has worsen the sustainability efforts?

H: Yeah, absolutely. Because when you think about it, the amount of plastic gloves, you have to use plastic gloves if you're in the supermarket, the cleaning products, you've got to use bleach, you've got to use the disinfection, the proper stuff – it has ruined.

K: A lot of efforts?

H: I think so, that's my view anyway.

K: That's kind of sad. And another thing that relates to waste but do you think there is a generational difference within your family from the efforts to sustainability or is it even?

H: No, not really. Yeah, I'd say it's even, the big like the recycling thing is really driven by my dad, and we've always recycled as a family that's always been.

K: Because that's kind of interesting because what I found out from my research is that mostly the second or third generation is more into sustainability than the first generation but here it's like you're all into it from the beginning-.

H: Yeah, we're all into it and we say to our staff that you've got to, sorry if you've got to walk ten meters to the bin but...

K. So you're also educating your staff?

H: I think actually because our staff, I mean Anna is the oldest with 53, but she's very young mind-set. I mean our staff we're 30 to, dad's 58 I think, so we're all under 60 so we kind of grown up with it if you like. So, I'd say not about educating, they know.

[...]