

**SAMANTA VICTORIA TORRES MOLINA**  
Ingeniera en Ecoturismo y Guía de Turismo Nacional  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Ecuador  
Estudiante de Maestría en Conservación de la Naturaleza  
Česká zemědělská univerzita v Praze ČZU  
República Checa  
[samanta.torres@outlook.es]

**ANDREA MUÑOZ BARRIGA**  
Doctora en Ciencias Naturales, Universidad  
de Greifswald, Alemania  
Profesora principal e investigadora,  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Ecuador  
[amunoz@puce.edu.ec]



## LA GESTIÓN SOSTENIBLE APLICADA AL SECTOR HOTELERO EN GALÁPAGOS<sup>1</sup>

### SUSTAINABLE MANAGEMENT APPLIED TO THE HOTEL SECTOR IN GALÁPAGOS

---

1 Para citar este artículo: Torres, S. y Muñoz, A. (2022). La gestión sostenible aplicada al sector hotelero en Galápagos. *Turismo y Sociedad*, XXXI, 177-197. DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n31.10>

Fecha de recepción: 19 de agosto de 2020  
Fecha de modificación: 05 de marzo de 2021  
Fecha de aceptación: 18 de mayo de 2021

## Resumen

La presente investigación analiza la situación actual de la planta hotelera en Puerto Ayora, Galápagos, desde una perspectiva de sostenibilidad de los establecimientos hoteleros. Para el análisis se consideraron los instrumentos voluntarios de gestión sostenible en favor de la conservación que aplican los establecimientos hoteleros. Se determinaron las medidas adoptadas por las mismas entidades para ser consideradas sostenibles o si únicamente manejan un *marketing greenwashing* para mostrarse como tales. Es difícil calificar a Galápagos como un destino completamente sostenible, sobre todo en la modalidad de turismo con base local, a pesar de que cada vez se han dirigido más esfuerzos hacia este objetivo. Por ello es necesario que la gestión y el desarrollo del turismo se planifiquen con base en los tres pilares de la sostenibilidad y no únicamente en la búsqueda de incrementar el número de turistas para conseguir un beneficio económico.

**Palabras clave:** sostenibilidad; hotelería; gestión sostenible; percepción; conservación; Galápagos.

## Abstract

This research analyzes the current situation of the hotel sector, in Puerto Ayora-Galápagos, from a perspective of sustainability of hotel establishments. For the analysis, the voluntary instruments of sustainable management in favor of conservation applied by hotel establishments were considered. And it was determined the measures adopted by the establishments to be considered sustainable or if they only manage a “greenwashing” marketing to show themselves as sustainable. It is hard to classify Galapagos as a completely sustainable destination, especially in the form

of locally based tourism, despite the fact that more and more efforts have been directed towards this objective. Therefore, it is necessary that the management and development of tourism is planned based on the three pillars of sustainability and not only in the search to increase the number of tourists to achieve an economic benefit.

**Key words:** Sustainability; hospitality; sustainable management; perception; conservation; Galapagos.

## Introducción

Galápagos inició en los años sesenta con un modelo de turismo de crucero, con turistas que pernoctaban en su mayoría a bordo, debido principalmente a la limitada infraestructura de servicios y planta hotelera disponible en las islas en ese momento. Sin embargo, el crecimiento del segmento de turistas que pernoctan en tierra ha crecido a un ritmo acelerado en los últimos años, y desde 2009 ha aumentado la cantidad de visitantes que prefieren pasar la noche en tierra que a bordo. Para 2014, 140.323 turistas (equivalente al 65% de la visitación total) se hospedaron en hoteles y en los centros poblados, frente a 75.368 turistas que pasaron la noche a bordo (35%). Los datos indican que la oferta hotelera creció un 210% de 2007 a 2014. Así, el crecimiento interanual de la planta hotelera en Puerto Ayora fue del 14% entre 2017 y 2018 (DPNG y OTG, 2018).

A este ritmo, se proyectaba que para 2023 las islas alcanzarían rápidamente más de medio millón de turistas, a menos que se establezcan políticas de gestión para frenar dicho crecimiento o de golpe un factor externo como la pandemia lo detenga. El incremento del número de turistas hasta hace poco (2019) revela una compleja situación con respecto a la sostenibilidad de la actividad turística, la población local y la conservación (Muñoz y Maldonado, 2020). En esa línea, en Puerto Ayora, Santa Cruz, se pueden encontrar hasta cuatro hoteles en tan solo una cuadra, considerando que el área urbana es un espacio restringido dentro de un área protegida y con un crecimiento sostenido debido al incremento de la demanda. Actualmente, el turismo es el motor de la economía galapagueña, por lo que el manejo de dicha actividad debe realizarse con criterios de sostenibilidad, sobre todo en ambientes isleños como Galápagos, considerando además que es un Parque Nacional (1959), Patrimonio Natural de la Humanidad (1978), Reserva de Biosfera (1984), entre otras categorías de protección ambiental a nivel nacional e internacional (DPNG, 2014).

La unicidad y el alto grado de endemismo han sido las características por las cuales Galápagos ha recibido todas estas categorías, y las mismas también hacen del archipiélago un ecosistema sumamente frágil, pero a la vez altamente atractivo para el turismo. En este sentido, se deben considerar las responsabilidades ambientales que conllevan las actividades turísticas en torno a la importancia que estas tienen a la hora de promocionar o evitar políticas de desarrollo turístico. Con este fin, es importante el desarrollo de metodologías que promuevan una evaluación multidisciplinaria de los efectos del turismo sobre el ambiente (Bakhat y Rosselló, 2010).

El objetivo principal de la presente investigación es identificar los instrumentos voluntarios de gestión sostenible (IVGS) que se aplican en cada establecimiento objeto de estudio y

analizar la percepción acerca de la sostenibilidad. Para ello se realizaron entrevistas semi-estructuradas a los administradores de un grupo de hoteles de Puerto Ayora.

## **Sostenibilidad en el turismo**

El turismo, como una de las actividades económicas que genera mayores ingresos, se sostiene bajo dos pilares importantes que son la naturaleza y la cultura de cada país receptor debido a que cada vez los turistas muestran más interés por las riquezas naturales y culturales de los destinos que visitan (Molina, 2013). En sus inicios, el turismo fue descrito como una actividad con baja contribución a la contaminación ambiental, por lo que fue denominada “la industria sin chimeneas”. Sin embargo, con el desarrollo de la actividad turística, el mundo ha sido testigo de cómo el accionar improvisado y exacerbado este sector ha contribuido al detrimento irreversible del capital natural e, incluso, del ambiente social y cultural del planeta, lo cual amenaza no solo la continuidad de la actividad, por ser el patrimonio natural y cultural su principal materia prima, sino también el bienestar de las comunidades receptoras (Morillo, 2002).

Con el crecimiento y desarrollo de la industria turística de una manera poco sostenible, se estableció la necesidad de implementar y poner en práctica medidas y acciones para fomentar un “turismo sostenible”. Este concepto se basa en la idea de que, en general, la industria debe propender por la sostenibilidad (UNEP y UNWTO 2005; Olson, 2012); esto se logra con el balance entre los tres pilares de este concepto, que son: ser ecológicamente amigable, económicamente viable y socialmente equitativo (Nicholas *et al.*, 2009).

Desde una perspectiva comparativa, y en función de las características económicas, sociales, políticas y culturales de cada país, se plantean diversas políticas turísticas que incentivan un crecimiento sostenible basado en los criterios de calidad, competitividad y protección de los recursos (Castel, 2011). Pero la responsabilidad en el manejo ambiental no es exclusiva de ambientalistas y organizaciones gubernamentales: también recae en la sociedad civil, porque es la que finalmente saca provecho de los recursos naturales. Del equilibrio que se pueda establecer entre las demandas de la sociedad y la resistencia del ambiente depende la conservación del lugar (Molina, 2013).

Las tendencias sostenibles, los impactos ambientales, la preocupación por escasez de recursos, entre otros temas, son temáticas recientes. No hace mucho que la humanidad tomó conciencia de que los recursos son limitados y que es importante cuidar el planeta. En noviembre de 2015 se llevó a cabo la Cumbre Mundial de Turismo Sostenible, en la que se reiteró la validez actual de la Carta Mundial del Turismo Sostenible de 1995, y se reconoció que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), adoptados por las Naciones Unidas en 2015, representan una gran oportunidad para orientar decididamente el turismo hacia vías integradoras y sostenibles. En dicha cumbre se firmó la Carta Mundial del Turismo Sostenible + 20 (CMTS +20) en la que se plantearon varios acuerdos.

Estos acuerdos plantean que el turismo debe ser compatible con la conservación de la naturaleza y de la biodiversidad, puesto que un medio ambiente sano constituye un recurso turístico fundamental y sirve para tomar conciencia del valor intrínseco de la naturaleza para todos. Así también, debe asegurar la implantación de patrones de consumo y producción

sostenibles a lo largo de toda la cadena de servicios y actividades. Por otro lado, la actividad turística debe adoptar tecnologías y modos de gestión innovadores y apropiados para mejorar la eficiencia del uso de los recursos, en particular el uso del agua y la energía, y debe proporcionar soluciones innovadoras para ser más eficiente en el manejo de los recursos en el contexto de una economía circular, evitando la generación de residuos, aumentando la eficiencia, reduciendo el consumo y la contaminación (GSTC *et al.*, 2015).

A su vez, en la CMTS +20 la comunidad internacional hizo un llamado de acción a los gobiernos y las organizaciones internacionales, planteando que estos actores involucrados deberían integrar la sostenibilidad en las políticas públicas, estrategias, operaciones y planes de turismo (nacionales, regionales e internacionales) cumpliendo con los ODS, así como fortalecer los marcos legislativos y políticos favorables al turismo sostenible, incluidos los relativos a la protección del medio ambiente, la conservación del patrimonio natural y cultural, y los derechos humanos y laborales (GSTC *et al.*, 2015).

Por otro lado, la CMTS +20 habla del importante papel que cumplen las comunidades receptoras y señala que existen acciones que los destinos y comunidades locales deberían emplear, las cuales incluyen la adopción de las medidas necesarias para maximizar los beneficios económicos del turismo para la comunidad de acogida y la creación de vínculos fuertes con la economía local de destino y otras actividades económicas del entorno, así como la promoción de estrategias bajas en carbono para el desarrollo de la infraestructura turística asociada, las operaciones y los servicios, incluyendo la edificación, la gestión de recursos y el transporte, además de considerar la capacidad de carga de los destinos, no solo en el caso de los sitios naturales, sino también en las zonas urbanas, especialmente cuando la calidad de vida de los residentes puede verse comprometida (GSTC *et al.*, 2015).

El turismo sostenible incluye aquellas actividades turísticas respetuosas con el medio natural, cultural y social, con los valores de una comunidad, que permiten disfrutar de un positivo intercambio de experiencias entre residentes y visitantes, donde la relación turista-comunidad es justa, los beneficios de la actividad son repartidos de forma equitativa, y donde los visitantes tienen una actitud verdaderamente participativa en su experiencia de viaje (Blanco y Curiel, 2016, p. 29). Dentro del turismo sostenible existen algunos tipos, pero el que más ha estado en boga en los últimos años es el ecoturismo; sin embargo, por la gran acogida de este, muchas veces utilizan este término únicamente con propósitos de mercado, lo que se denomina *greenwashing* o lavado verde (Rozzi *et al.*, 2010; Wheeller, 1992). Vale destacar algunos destinos turísticos relativamente bien manejados en áreas protegidas en algunos países como Australia, Nueva Zelanda, Zanzíbar y Costa Rica (Eagles, 2002; Honey, 2008).

En América Latina, Costa Rica es reconocido como el primer destino mundial de ecoturismo, siendo el turismo una de las principales fuentes de divisas para el país centroamericano (Honey, 2008). En el caso de Ecuador, el ecoturismo en la actualidad se ha convertido en una actividad importante como herramienta para el manejo de las áreas protegidas del país; a pesar de ser un concepto nuevo, algunas personas han abusado del término con el objeto de atraer viajeros conscientes, pero simplemente son programas turísticos de naturaleza sin planificación alguna que pueden generar impactos negativos. Por esto es que todas

las acciones encaminadas a desarrollar el ecoturismo en las áreas protegidas del Ecuador deben tener la participación activa de todos y cada uno de los actores involucrados (Medina, 2018). Existen algunos productos turísticos que pueden definirse como ecoturismo. De hecho, las islas Galápagos son conocidas por ofrecer los primeros *ecotours*, por lo que se dice comúnmente que es el lugar donde nació el concepto de ecoturismo como una alternativa para conservar el archipiélago (Honey, 2008).

Al hablar de turismo sostenible en islas se observan limitaciones particulares como son: los recursos físicos y naturales, organización a corto plazo y falta de planificación, falta de preocupación acerca de cómo afectan las decisiones al destino, múltiples *stakeholders* con conflicto de intereses, falta de infraestructura, fragilidad del ecosistema, cambio climático, entre otros (Dodds y Garci, 2012). En este sentido, la importancia de conservar la biodiversidad de Galápagos puede ser vista desde tres principales perspectivas: 1) es el último archipiélago del océano que aún conserva el 95% de su biodiversidad y representa el *global gold estándar* por su integridad biológica y ecosistémica; 2) su unicidad y biodiversidad tienen primordial influencia en el trabajo sobre la teoría de la evolución de Charles Darwin; 3) su biodiversidad es la base para la economía local y un aporte significativo para la economía del Ecuador (Watkins y Cruz, 2007). Por estos motivos se han realizado múltiples esfuerzos para intentar cambiar el modelo actual de turismo en las islas, como la revisión de leyes y normas, así como la reforma de la Ley Orgánica del Régimen Especial de Galápagos (Loreg), que incorpora cuestiones relevantes incluida la limitación del número de turistas, el control y seguimiento de actividades turísticas, y el control del proceso de inmigración (Muñoz y Maldonado, 2020).

En el tema de economías sostenibles debemos tomar en cuenta los sectores más importantes o urgentes por tratar, uno de estos es la demanda de energía, en la que se deben considerar los recursos afectados en su generación y producción. El principal recurso en estos procesos son los combustibles fósiles que, durante las últimas décadas, han aumentado considerablemente. García *et al.* (2005) plantean la problemática de los recursos limitados, lo que implica el desarrollo perentorio de tecnologías alternativas. Considerando las reservas de petróleo de 142.895 millones de toneladas y un consumo anual de 3.484,3 millones de toneladas, se estima que el petróleo –al menos el que hoy en día se considera tecnológica y económicamente extraíble– se agotará en las próximas décadas.

En esa línea, el consumo energético de la industria del turismo involucra a varios sectores económicos tales como el hotelero; el de transporte terrestre, aéreo y marítimo; el sector de alimentos y bebidas, y todos los establecimientos turísticos.

En Galápagos, la energía que requieren de las actividades productivas (transporte, pesca artesanal y turismo de naturaleza para cumplir sus desplazamientos, transportar cargas, pesca) y las que requiere la población local se produce mediante combustibles fósiles como gasolina, diésel y gas licuado de petróleo que se transporta por vía marítima desde el continente. (DGDIM, 2003, p. 77)

Lo anterior implica un alto gasto energético y, en esa medida, una importante huella ecológica.

Por ello, un compromiso serio hacia la sostenibilidad puede venir desde el sector hotelero, y como a cualquier otro tipo de empresa, puede traerle mejores resultados económicos, además de contribuir a la triple base de la sostenibilidad, que aboga por conseguir un equilibrio entre los resultados económicos, medioambientales y sociales (Cuenllas, 2014).

### **Instrumentos voluntarios de gestión sostenible**

Un sistema de gestión sostenible aplicado al sector hotelero implica los instrumentos voluntarios utilizados por cada establecimiento, los cuales se resumen en cuatro grupos: códigos de conducta, buenas prácticas ambientales, sistemas de gestión ambiental y ecoetiquetas.

Los códigos de conducta son declaraciones públicas que tienen como objetivo mostrar compromiso con los principios básicos de medio ambiente en el rendimiento de la empresa. Particularmente, en la década de los noventa, apareció una amplia variedad de códigos de conducta ambiental que fueron promovidos por, o dirigido al, sector turístico (UNP IE, 1995; OMT, 2002). Pero también pueden ser principios internos de cada empresa del sector hotelero que se comprometa con la conservación del entorno en el que se encuentra, en este caso de estudio, los centros poblados de Galápagos.

Las buenas prácticas ambientales son medidas de acción para mejorar el desempeño ambiental de la empresa. Las iniciativas internacionales más conocidas son la Iniciativa Ambiental de Hoteles Internacionales (IAHT) y el Green Global Program. Aparte de algunas entidades privadas, entre ellas las asociaciones empresariales, muchos de los departamentos de medio ambiente de las comunidades autónomas de España han publicado manuales con mejores ejemplos de buenas prácticas para el sector hotelero (Ayuso, 2007).

Los sistemas de gestión ambiental ofrecen un instrumento estructurado y sistémico para incorporar la variable ambiental a todos los aspectos de gestión de la empresa, que representa la parte del sistema general de gestión que incluye: estructura organizativa, actividades de planificación, responsabilidades, prácticas, procedimientos, procesos y los recursos para desarrollar, aplicar, revisar y mantener la política ambiental. Es decir, es un plan estratégico de acuerdo con la política ambiental de la empresa, que determina los objetivos y las metas a corto, medio y largo plazo. Un sistema de gestión ambiental permite a las empresas evaluar y mejorar su comportamiento ambiental (Ayuso, 2007; DOCE, 2001).

El reconocimiento de los esfuerzos medioambientales por medio de las ecoetiquetas y premios ha ganado importancia en el sector turístico. La mayoría de las etiquetas ecológicas existentes y los sistemas de premios se desarrollaron en la década de los noventa y se centran en las instalaciones de alojamiento, y, en particular, en las empresas hoteleras. Estas ecoetiquetas vendrían siendo un símbolo que reúne, cataloga y certifica información del comportamiento medioambiental de la empresa que las posee y, a la vez, funcionan como factor influenciador en la decisión de compra del cliente (UNEP IE, 1998; OMT, 2002; Buckley, 2002). En el caso de Galápagos, en 2009 inició el Programa Piloto de Calidad Turística como parte del proyecto Desarrollo Sostenible de los Sectores Productivos de Galápagos (2010), mediante un acuerdo entre los principales interesados en las islas: el Ministerio de Turismo ecuatoriano, la Dirección del Parque Nacional Galápagos, el municipio de Santa Cruz y la Cámara de Turismo de Galápagos. Participaron 36

establecimientos de forma voluntaria con el incentivo de obtener la certificación “Calidad Galápagos”, el objetivo de este proyecto fue implementar buenas prácticas ambientales que sean aplicables a la realidad del turismo en el archipiélago. Esta fue la primera iniciativa para reunir a los sectores público y privado para el intercambio de conocimiento, información y experiencias; además, fue una oportunidad para mejorar el proceso de toma de decisiones y destacar el papel esencial del desarrollo de capacidades para la gestión del turismo sostenible (Ministerio de Turismo *et al.*, 2010).

Estos reconocimientos también son un aporte a la imagen del establecimiento, diferenciándolo de la competencia, esto ayuda al *marketing* de la empresa para atraer más clientes y es un incentivo que tienen los empresarios hoteleros para manejar una gestión sostenible en su establecimiento.

El sector hotelero tiene algunos incentivos o ventajas al momento de implementar estos IVGS en sus establecimientos, estas son motivaciones en la toma de decisiones a la hora de dar el cambio hacia la sostenibilidad. Como ejemplo, están la reducción de los costos por el ahorro de materia prima, ahorro de energía, mejora en procesos productivos, en la asignación de capacidades y recursos, yevita posibles demandas, multas e indemnizaciones; en general, una mejora en la gestión y control, la postura ética de una preocupación altruista o personal para el medio ambiente, la respuesta a la demanda creciente del cliente que busca un mayor compromiso socioambiental, también mejora la imagen corporativa en la mente del cliente por lo que ayuda a vender esa imagen verde, y otro de los incentivos es mejorar los procesos internos de la empresa para una mayor ecoeficiencia (Ayuso, 2007; Bansal y Roth, 2000; Hernández, 1997).

Al hablar de ecoeficiencia se relacionan los aspectos ecológico y económico, es decir, impulsar la aplicación de mejoras medioambientales que lleven a un beneficio económico, de esta manera se promueve el uso de nuevas tecnologías limpias y nuevas prácticas medioambientales en la empresa (Fussler, 1996). La tabla 1 refleja los elementos ligados a la ecoeficiencia.

Tabla 1. Elementos de la ecoeficiencia

<i>Elementos de la ecoeficiencia</i>	
Reducir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de materiales</li> <li>• Intensidad energética</li> <li>• Dispersión de sustancias tóxicas</li> </ul>
Aumentar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durabilidad de los productos</li> <li>• Intensidad del servicio</li> </ul>
Mejorar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de reciclaje</li> <li>• Uso sostenible de recursos renovables</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en WBCSD (1996).

Dentro de las motivaciones también tenemos una respuesta a los *stakeholders*, que son personas u organizaciones que puedan interferir, influir o afectar en el cumplimiento de

los objetivos de la empresa. Al hablar de sostenibilidad, dentro de los *stakeholders* se pueden encontrar organizaciones o instituciones, tanto nacionales como internacionales, que estén interesadas en la conservación del medio ambiente en el que se desarrolle la actividad turística. Estos pueden aportar y brindar apoyo en la aplicación de los IVGS en el sector hotelero.

Al igual que existen incentivos también hay varios obstáculos o limitaciones que se deben considerar como son: los costos demasiado altos de inversión y funcionamiento de algunas herramientas *eco-friendly*; la falta de tiempo y de conocimiento sobre estas herramientas en la gestión; la posibilidad de poner en riesgo la satisfacción de los clientes o causar molestias durante su estancia; la dificultad para involucrar al personal en esta nueva filosofía empresarial, lo que deriva en la necesidad de una serie de capacitaciones referentes al tema de sostenibilidad; falta de sensibilización y colaboración por parte de los clientes, y la creencia de que los hoteles no son responsables de los impactos ambientales o de corregirlos (Ayuso, 2007).

## **Metodología**

La presente investigación es de tipo cualitativo, y se constituye en un proceso dinámico y creativo que se alimenta, fundamentalmente, de la experiencia directa del investigador(a) en los escenarios estudiados. Los datos son a menudo muy heterogéneos y provienen tanto de entrevistas como de observaciones directas, de documentos públicos o privados, de notas metodológicas, etc., cuya coherencia en la integración es indispensable para recomponer una visión de conjunto. Aunque todos los datos son importantes, se precisa de una cierta mirada crítica para distinguir los que van a constituir la fuente principal de la teorización, de aquellos que solo aportan información complementaria o ilustran los primeros como por ejemplo fotografías (Amezcuza y Toro, 2002).

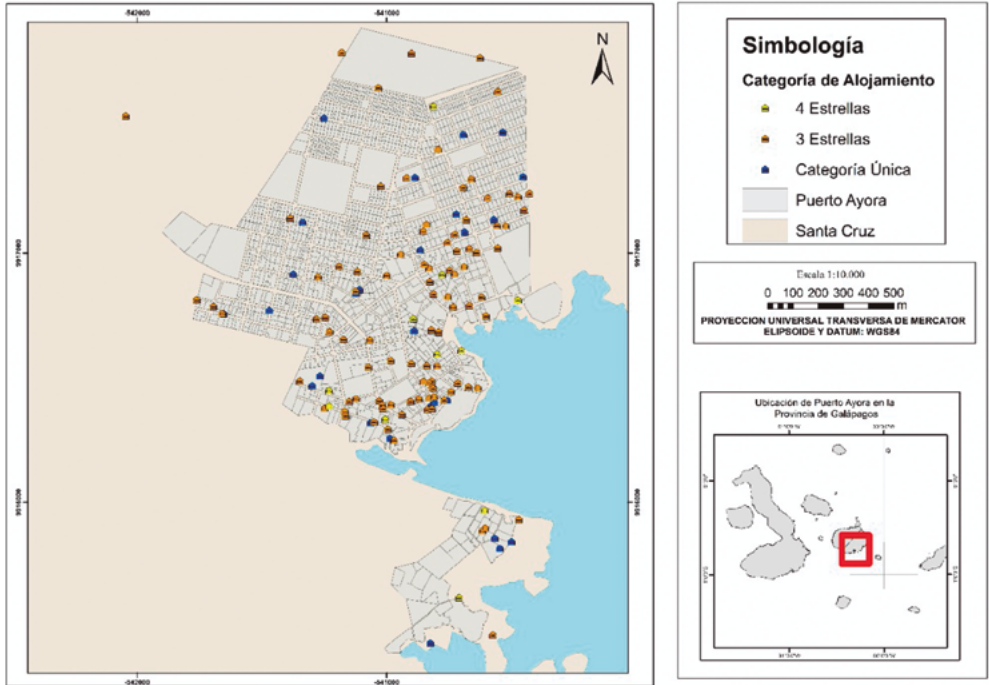
## **Descripción de la zona de estudio**

Galápagos tiene 25.244 habitantes en las cuatro islas pobladas, siendo Santa Cruz la isla con el mayor número de pobladores (INEC y CREGG, 2010). A inicios de 1900 empezaron a llegar los primeros habitantes del archipiélago, pero en las últimas décadas las migraciones aumentaron significativamente por diferentes motivos, principalmente por el crecimiento del turismo (Watkins y Cruz, 2007). Este empezó en Galápagos entre los años sesenta y setenta, luego en los años ochenta el crecimiento fue exponencial, registrándose una actividad de 42 mil turistas durante el año de 1989, y casi 30 años más tarde, en 2018 llegaron más de 275 mil turistas, con una oferta de 864 negocios turísticos, el 54% de estos se encuentran en Santa Cruz. Estas cifras representan un reto importante en el manejo del turismo en la provincia, con el fin de asegurar que el turismo se desarrolle en un marco de sostenibilidad (DPNG y OTG, 2018; OTG, 2018).

El universo total de los hoteles en Santa Cruz corresponde a 137 establecimientos, que se encuentran identificados en la figura 1, basados en los registros del Observatorio de Turismo de Galápagos a 2018. Se excluyen ciertos hoteles que no se reflejan en el mapa, porque están ubicados por fuera de las coordenadas establecidas para el mismo.



Figura 1. Alojamientos en Puerto Ayora, 2018



Fuente: elaboración propia con información del Observatorio de Turismo de Galápagos

## Levantamiento de información

La recopilación y el levantamiento de información se llevaron a cabo en diferentes etapas. En primer lugar, se recopiló información bibliográfica y documental como base para plantear las diferentes perspectivas teóricas y metodológicas para el estudio. Posteriormente, se levantó información de fuentes primarias a través de entrevistas semiestructuradas en profundidad, entendiéndose como una conversación que permite obtener información relevante (Piovani, 2018) y que es aplicable para esta investigación, pues nos permitió obtener información en relación con los IVGS. El guion de la entrevista estuvo compuesto por preguntas de percepción de los hoteleros de Puerto Ayora acerca del modelo de gestión que aplican en su establecimiento, la posibilidad de implementar energías alternativas que mitiguen los impactos ambientales de la planta hotelera, su posición frente al desarrollo sostenible del turismo y cómo caracterizan a su establecimiento. La duración de las entrevistas fue variable, con un promedio de aproximadamente 25 minutos.

En cuanto a la decisión de selección de los sujetos por entrevistar, se utilizó el muestreo intencional que, a diferencia de las muestras probabilísticas (métodos cuantitativos), constituye un número pequeño de unidades (personas en este caso) a partir de las cuales se quiere obtener información intensiva, detallada y a profundidad, que a la final permite extrapolar la información para su posterior generalización analítica (Verd y Lozares, 2016). Así, el grupo objeto de estudio está compuesto por administradores o dueños de hoteles en Puerto Ayora, que se constituye en un grupo homogéneo y cada persona en una unidad

simple. Se recurrió también a la bola de nieve como técnica a partir de la cual uno o unos pocos contactos iniciales y sus redes personales nos remitieron de forma progresiva llegar al grupo de potenciales entrevistados (Piovani 2018), hasta que la información dejó de repetirse o que nuevos contactos no aportaron información nueva a la investigación, lo que se conoce como saturación teórica (Glaser y Strauss, 1967). Este pequeño grupo inicial fue establecido a partir de la recomendación realizada por el Observatorio de Turismo de Galápagos, que seleccionó los hoteles que podrían aportar mayor información relevante al tema. A partir de este grupo se fueron creando referencias para nuevas entrevistas hasta que la información referente a la gestión sostenible de los hoteles se empezó a repetir en aspectos de ecoeficiencia, tales como el ahorro de agua y energía, momento en el cual, con un número de 24 entrevistas, se llegó a la saturación teórica, además de considerar el tiempo y los recursos limitados para el levantamiento de la información.

### **Análisis de datos**

El procesamiento de la información obtenida se realizó mediante el programa ATLAS.ti, el cual es un *software* para el análisis de datos (texto o audio) de métodos cualitativos. En este programa se ingresaron las grabaciones de las entrevistas realizadas y cada entrevista se codificó de la siguiente manera: H = Hotel junto al número de entrevista realizada, ejemplo H16 = hotel número 16. Cabe mencionar que con esta codificación, además, se anonimizó a los participantes como parte de la rigurosidad y ética académica. Para el análisis e interpretación de los datos cualitativos se establecieron familias de los principales temas relacionados con la gestión sostenible como son: ambiental, procesos internos, políticos y sociales. Luego, las subfamilias o los subtemas –el agua y las energías alternativas–. Las respuestas obtenidas en cada una de las entrevistas se fueron asignando a cada familia para identificar similitudes y relaciones de las respuestas de los entrevistados en cada tema y, de esta manera, analizar e interpretar los resultados comparados con lo propuesto en el marco teórico.

### **Resultados**

Se realizaron un total de 24 entrevistas a los dueños o encargados de los establecimientos hoteleros, las mismas que se anonimizaron y codificaron de manera alfanumérica. Las entrevistas se aplicaron a las siguientes categorías y clasificación de alojamientos (tabla 2):

Tabla 2. Categoría de hoteles entrevistados

<i>Categoría</i>	<i>Entrevistas</i>
3 estrellas	18
4 estrellas	4
5 estrellas	1
Categoría única*	1
Total	24

\* Categoría única se refiere a casa de huéspedes.

Fuente: elaboración propia.

Para contextualizar la investigación se les preguntó cuál era su definición de turismo sostenible y en todos los casos se mencionaba la frase “es el cuidado del ambiente”. Algunos hoteleros tenían mucho más claro este concepto, otros manejaban un concepto más vago:

Para mí el turismo sostenible es cuidar los recursos e informar a los turistas sobre la importancia de cuidar los recursos (H5). Turismo sostenible es generar el menor impacto ambiental dando un servicio de calidad utilizando en lo menor posible los recursos (H21). Es un modelo de turismo utilizado en estos últimos tiempos tomando en cuenta el daño climático y el impacto del turismo, tratando disminuir este daño (H16). Para mí el turismo sostenible es difícil de explicar porque tenemos sostenibilidad económica que hacemos todos, es generar ingresos que nos hagan sostenibles en el tiempo, también tenemos sostenibilidad ambiental que es de lo que más se habla en Galápagos por la escasez de los recursos y también tenemos la sostenibilidad social, entonces para mí el turismo sostenible es la conversión de estos tres conceptos (H7).

En general, Las definiciones dadas por los entrevistados coinciden parcialmente con los conceptos planteados en la literatura (Olson, 2012; Nicholas *et al.*, 2009), con un énfasis en el aspecto ambiental, dejando en segundo plano el aspecto económico y social.

Los resultados obtenidos se dividieron en distintos aspectos ligados a la gestión sostenible como son: ambientales y procesos internos, económicos, sociales y políticos.

Ambiental y procesos internos: se encuentran estrechamente relacionadas pues son las medidas que adoptan los empresarios hoteleros para mitigar el impacto ambiental y estas se encuentran dentro de sus procesos internos. En este ámbito está el uso de energía (cabe aclarar que todos los establecimientos estudiados obtienen este recurso de forma tradicional, a base de combustible, y de estos el 43% utiliza paneles solares como energía alternativa). El 57% restante indicó que no ha implementado esta medida de energía alternativa por diferentes motivos.

Sí he pensado en implementar paneles solares, pero son muy caros (H12). Mi hotel es pequeño y no me da para invertir en eso (H8). La verdad no me convence mucho la idea de los paneles solares, no sé cuánto me tome recuperar esa inversión y si vale la pena (H15). Sí voy a implementar paneles solares en mi hotel, pero en un tiempo, necesito conseguir el dinero para invertir, pero creo que son útiles, me han contado que son buenos y si es buena inversión (H19), Yo creo que sí es buena idea tener paneles solares, sobre todo por lo cara que es la energía aquí en Galápagos, solo debo ver cómo conseguir la inversión (H4).

Es importante destacar que, en cuanto a la implementación de medidas para mitigar el impacto ambiental, si bien hay un deseo de mejorar por parte de los hoteleros, al final cobra un mayor valor lo que tiene que ver con los costos demasiado elevados de inversión y funcionamiento, además de las posibles molestias y dificultades del proceso, como lo plantea Ayuso (2007) en relación con las limitaciones de los IVGS.

Dentro de los procesos internos están las buenas prácticas ambientales que no dependen únicamente del empresario hotelero, sino que están ligadas al comportamiento de los huéspedes. En las entrevistas, los actores hoteleros expresaron:

Todas mis habitaciones cuentan con ventanales panorámicos para evitar el uso de luz durante el día y del aire acondicionado ya que con solo abrir la puerta del balcón entra la brisa tanto en el día y la noche ya solo es capricho de los huéspedes utilizar aire acondicionado (H3). Nosotros les damos la opción de su hora aproximada de llegada al hotel después de algún tour para prender el aire acondicionado minutos antes y que la habitación esté fresca pero los turistas, en especial nacionales dejan el aire acondicionado encendido desde que salen en la mañana hasta cuando regresan en la tarde y cuando regresan lo mantienen encendido y no podemos hacer nada más contra eso (H4). Cuando llegan los turistas les informamos de la importancia de ahorrar luz y agua aquí en Galápagos, tenemos letreros en todas las habitaciones y baños pero existen varios huéspedes no hacen caso y toman duchas largas, dejan encendidas las luces y aire acondicionado, y lamentablemente la mayoría son los nacionales (H16). Uno de nuestros mayores problemas es el comportamiento del turista, porque nosotros les damos las instrucciones de apagar las luces y el aire acondicionado cuando no estén en la habitación, pero no hacen caso, es muy difícil luchar contra eso (H17).

A pesar de que los hoteles buscan implementar buenas prácticas ambientales, un gran número de clientes, en especial los turistas nacionales, prefieren la comodidad antes del compromiso con el medio ambiente. Un ejemplo que se repite en varias de las entrevistas es que por el calor dejan el aire acondicionado encendido durante todo el día, a pesar de que ellos no se encuentren en la habitación, para que a su regreso les espere una habitación fresca y seguir con el aire acondicionado encendido. Estos, entre otros comportamientos de los huéspedes, dificultan la gestión con visión sostenible que puede tener un establecimiento hotelero. Se reflejan nuevamente las limitaciones de la implementación de IVGS planteadas por Ayuso (2007), que están ligadas a la insatisfacción de los clientes. Tenemos el caso particular de un hotel que señala:

Todo huésped que llega normalmente aquí [al hotel] sabe que Galápagos tiene esto de la conservación del medio ambiente, desde que ven nuestra información en nuestra página web ya saben nuestro compromiso con el cuidado ambiental, cómo nos manejamos en temas de conservación, luego el guía naturalista que les recibe en el aeropuerto les explica lo que es Galápagos, el tema ambiental y de conservación así cuando llegan a nuestro hotel tienen claro qué hacer y qué no hacer, son bastantes conscientes de a dónde están llegando (H22).

Es importante indicar que este hotel es uno de los más costosos del lugar, por lo que tienen ingresos mayores que le permiten invertir en medidas más sostenibles que no están al alcance de todos los establecimientos. También se debe considerar el uso del agua, que es un recurso escaso en Galápagos, lo que lleva a los establecimientos hoteleros a buscar alternativas para el uso eficiente de este:

No tenemos duchas con tina ni con un espacio muy grande para que no se desperdicie agua, y cuando compras estas duchas vienen unos filtros pequeños que son ahorradores y por más que el huésped abra la llave no le va a salir una cantidad exagerada de agua solo lo necesario para ducharse (H3). Nosotros les explicamos a los turistas que si desean que se les cambie las toallas las dejen en el piso y sino que las dejen colgadas para no cambiar todos los días sin ser necesario para ahorrar agua (H10.). Es importante ahorrar porque el agua es un recurso muy escaso aquí en Galápagos, nosotros solo tenemos dos horas o

en la mañana o en la tarde que nos abastecen de agua para los tanques así que siempre les decimos a nuestros huéspedes la importancia de usar solo lo necesario pero no todos hacen caso (H15). Nosotros somos uno de los pocos hoteles que tiene la licencia de las aguas hervidas, aquí regeneramos esa agua para otros usos como regar las plantas por ejemplo (H9). Nosotros traemos el agua de una grieta a 3 km de aquí, la bombeamos, la tratamos, la utilizamos, nosotros desalinizamos nuestra propia agua, la purificamos y le damos a nuestros clientes, pero tenemos una plantad de tratamiento de aguas residuales para devolver el agua al ambiente de donde la tomamos (H7).

La totalidad de los establecimientos entrevistados maneja la política del cambio de menaje de las habitaciones que se realiza únicamente si es solicitado por el huésped y no diariamente; de esta manera, también se educa a los huéspedes en la importancia de ahorrar el agua, lo cual estaría incluido dentro de lo planteado por WBCSD (1996) en relación con la ecoeficiencia, más aún si se considera que Galápagos es un ecosistema frágil y con recursos escasos como el agua (Muñoz y Maldonado, 2020).

La clasificación de desechos es otra de las medidas que se aplica en la mayoría de los establecimientos hoteleros, pero es un porcentaje pequeño el que se encarga de la reutilización o reciclaje de desechos; la mayoría se limita a clasificarlos y entregarlos a la entidad competente.

Nosotros intentamos en lo posible aplicar las 3R –reciclar, reutilizar y reducir en todas nuestras actividades– (H13). En la cocina del hotel separamos los desechos orgánicos para utilizarlos en el jardín (H17). Tratamos siempre de clasificar la basura como piden los recolectores de basura para que puedan reciclar lo más que se pueda (H18).

El aspecto económico juega un papel importante en la toma de decisiones de los empresarios hoteleros cuando se habla de sostenibilidad; como se evidencia, son varios los motivos por los que no han implementado paneles solares en sus establecimientos, pero la mayoría sí ha considerado invertir en esta energía alternativa. Su mayor obstáculo son los altos costos de inversión que esto significa y el largo tiempo de espera para recuperar esa inversión. Por esto, no todos lo ven rentable, como se mencionó líneas más arriba, y que finalmente constituyen las limitaciones más fuertes a la hora de implementar cualquiera de los IVGS (Ayuso 2007).

Quienes sí han implementado paneles solares tienen su punto de vista de la utilidad de realizar esta inversión:

Utilizamos los paneles solares para calentamiento del agua y parte para suministro de necesidades del hotel, los paneles solares no son para abastecer toda la energía del hotel (H13) Aquí tenemos calefones solares para calentar la piscina [...] tenemos un *mix* con energía eléctrica porque no nos abastecen completamente los paneles solares y no podemos poner por ejemplo un molino de viento como en el aeropuerto [...] en el futuro se quiere llegar es un sueño del dueño que cada habitación tenga su techo con panel solar para evitar el uso de energía eléctrica (H7). Para las duchas utilizamos sistema de panel solar para ahorrar el consumo de energía (H3). Hace seis años tenemos paneles solares en las habitaciones

para ahorrar energía (H9). Tenemos 4 paneles solares con 4 tanques pero solo para las duchas [...] fue cara la instalación del sistema y cuando no hay suficiente sol se conecta a la energía eléctrica automáticamente y no me ha significado un ahorro económico pero es importante para el medio ambiente (H5). Obtenemos la energía de un 40% de todo el hotel por los paneles solares con eso abastecemos las luces del hotel y calentamos la piscina y el jacuzzi hasta cierta temperatura con paneles solares y después con gas porque no abastece lo suficiente los paneles solares (H22).

Se evidencia que todos utilizan también la energía tradicional ya que los paneles solares no abastecen todas las necesidades del establecimiento, solo los utilizan para calentar el agua de las duchas y de las piscinas en algunos casos, y tienen como respaldo la energía a base de combustible. Los hoteles dentro de este grupo utilizan en mayor o menor cantidad energía alternativa, pero a excepción de un hotel, todos se encuentran satisfechos con los paneles solares y consideran que sí existe un ahorro. Es importante puntualizar que debido a la dependencia de Galápagos de los combustibles fósiles (DGDIM, 2003), es complicado pensar hoy por hoy en una transición hacia energías más limpias. En esa medida, se necesita una planificación integral de corto, mediano y largo plazo.

En el aspecto social, la mayoría de los entrevistados no son conscientes del aporte que hacen a la comunidad o lo hacen por necesidad más allá de un compromiso social, otros tienen más clara la idea de responsabilidad social:

Nosotros tenemos un barco y podríamos utilizarlo para traer todos los alimentos que necesitamos desde el continente y hasta nos ahorraríamos todos los fletes, pero compramos la mayoría a locales, por lo que la mayoría de nuestra carta son mariscos que podemos encontrar aquí para ayudar a la economía local y lo que se trae del continente contratamos varios intermediarios (H7). Nosotros no tenemos autos propios, nosotros contratamos a personas locales para que vayan a recoger a los turistas desde el puerto, que los lleven al puerto cuando quieran recorrer Puerto Ayora, contratamos quiénes nos traigan los productos que necesitamos desde el pueblo ya que nos encontramos en la parte alta, además del personal que trabaja en el hotel como en la cocina y limpieza es nuestro aporte para dinamizar la economía (H22).

Se deduce que, tal vez, la mayoría de los entrevistados de una manera empírica ven los beneficios de la triple base de la sustentabilidad, como lo anota Cuenllas (2014). En el tema del aporte a la comunidad se puede decir que lo hacen casi todos al momento de comprar los productos que necesitan, especialmente para la alimentación, pero también es un tema de necesidad, pues no pueden dejar de comprar, y traer del continente implica una inversión alta; por otro lado, señalan:

Aquí tenemos la Ley Especial de Galápagos que dice que la mayoría de la nómina de una empresa en el archipiélago debe estar compuesta por gente local galapagueña y también si consideramos que la mayoría de la economía aquí se basa en el turismo ya sea directa o indirectamente es claro el beneficio a la comunidad (H7).

Como último aspecto tenemos el político, este no es un análisis de la situación política del lugar de estudio en sí, más bien es la percepción de los actores hoteleros frente a la gestión pública en favor de la sostenibilidad:

Para hacer un hotel como el nuestro con la mayor cantidad de herramientas que ayuden a mitigar nos toca buscar por nuestra cuenta, el apoyo del gobierno es nulo y más pone trabas por ser una inversión extranjera, y deberían apoyar porque es un beneficio para Galápagos ser lo más sostenible posible (H22). No la verdad el gobierno no hace nada, durante años han hablado de los paneles solares que hacerlos más asequibles para todos y hasta ahora no vemos nada (H23). Los gobiernos van y vienen, cambian las reglas a su conveniencia así que no podemos esperar la ayuda del gobierno para ser sostenibles, es algo que debemos hacerlo por autogestión y buscar la forma más rentable para hacerlo por nuestro propio beneficio porque si no cuidamos a las islas nos quedamos sin turismo y sin negocio (H6). Yo creo que podría sacar leyes más estrictas en las que, por utilizar un término se “obligue” a los hoteles a hacer el buen uso de recursos e implementar herramientas en la gestión que mitiguen el impacto y por otro lado realizar un control más riguroso del manejo de desechos (H13). El gobierno debería brindar financiamiento, o créditos con baja tasa de interés para implementar por ejemplo paneles solares porque son caros, y brindar incentivos de tipo económico a los hoteles que implementen medidas sostenibles en su gestión, así la gente, aunque sea por conveniencia, va a aportar en la conservación (H11).

Las opiniones son diversas, pero coinciden en que no han tenido suficiente ayuda por parte de las instituciones gubernamentales para facilitar la gestión sostenible hotelera. La primera debe mejorar su servicio pues es un beneficio comunitario, ya que Galápagos es un atractivo turístico por su fauna y flora, siendo estos los recursos que deben cuidar para seguir desarrollando actividades a través de los años.

Los procesos internos de los hoteles y su visión frente a la gestión sostenible y el uso de IVGS se resumen en la tabla 3, y está acorde con lo planteado por varios autores.

Tabla 3. IVGS aplicados

<i>Instrumentos voluntarios de la gestión sostenible</i>	
<i>Ecoetiquetas</i>	<i>Buenas prácticas ambientales</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimientos internacionales a pocos hoteles.</li> <li>• Si bien varios podrían acceder a un tipo de reconocimiento por su buen manejo medioambiental, por el momento no existe un reconocimiento a nivel nacional para este aspecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los hoteles que utilizan paneles solares lo hacen para calentar el agua de las duchas o piscinas, pero no abastecen lo suficiente para todo el consumo de energía.</li> <li>• Un hotel tiene sus duchas con filtros ahorradores de agua.</li> <li>• Pocos hoteles realizan el tratamiento de aguas residuales.</li> <li>• Todos aplican la política de cambio de menaje únicamente cuando es solicitado y no a diario, para ahorrar agua.</li> <li>• Licencia de aguas residuales.</li> <li>• Manejo de residuos y reciclaje es esencial dentro del contexto que se vive en el archipiélago.</li> </ul>

Instrumentos voluntarios de la gestión sostenible	
Códigos de conducta	Sistemas de gestión sostenible
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos realizan capacitaciones a sus empleados.</li> <li>• El comportamiento del turista muchas veces se convierte en un limitante para la aplicación de estos códigos.</li> <li>• En varios hoteles la filosofía empresarial de una responsabilidad ambiental únicamente queda en el papel, o como un recurso de <i>marketing</i>, pero no se aplica realmente.</li> <li>• Son pocos los hoteles que realmente caben en el término de sostenibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Además de los tres anteriores IVGS, aquí se considera la responsabilidad social.</li> <li>• Por la LOREG se encuentran obligados a contratar personal local.</li> <li>• Si bien la mayoría de productos proviene del continente, existe un consumo a la pequeña producción local.</li> <li>• La mayoría de hoteles necesita de intermediarios para brindar el servicio completo, lo cual dinamiza la economía de la comunidad local.</li> <li>• Aún falta una articulación ecoeficiente de todos los procesos internos de la empresa para hablar de un sistema de gestión sostenible.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de las entrevistas y en la revisión bibliográfica (Ayuso, 2007; UNEP, 1995, 1998; Buckley, 2002; OMT, 2002; Bansal y Roth, 2000).

La aplicación de los IVGS no tiene mucho alcance en el sector hotelero si hablamos de sostenibilidad y ecoeficiencia reales. La mayoría de los establecimientos que los aplican son de alta categoría, con grandes capitales y que responden a un mercado que eventualmente sí puede pagar por este tipo de IVGS (Ayuso 2007). Sin embargo, son muchos los establecimientos hoteleros que aplican alguno de estos IVGS de una manera empírica o motivados por otros factores que no son necesariamente un compromiso ambiental, más bien son motivaciones económicas como, por ejemplo, el ahorro de los recursos de agua y energía que son escasos, por lo tanto costosos, por lo que los hoteleros tienen la necesidad de disminuir su consumo para disminuir sus gastos. En otros casos constituye una estrategia de *marketing* que muchas veces termina en *greenwashing* (Rozzi *et al.*, 2010). Por otra parte, el hecho de encontrarse en un área protegida, con una ley especial (LOREG), significa que hay varios lineamientos establecidos por esta normativa que deben seguir y que les impone seguir ciertas prácticas ambientales (Muñoz Barriga y Maldonado, 2020). Así mismo, al ser Galápagos un lugar de gran importancia ecológica, dentro de los *stakeholders* se encuentran organizaciones con un gran interés en la conservación del lugar, por lo cual apoyan la implementación de medidas como los IVGS en el sector hotelero con el fin de realizar un turismo responsable que mitigue los impactos que pueda causar la actividad al destino. Esto se convierte en una motivación y una oportunidad para el sector al momento de dar este paso hacia la sostenibilidad.

## Conclusiones

Galápagos es un símbolo internacional de biodiversidad e incluso es considerado un referente internacional de la conservación, pero pese a los grandes esfuerzos que han hecho las partes interesadas por realizar un manejo sostenible del archipiélago, aún resulta difícil calificarlo como un destino completamente sostenible, pues falta más compromiso tanto por parte de la oferta como de la demanda en la realización de la actividad turística. Como lo expuso Molina (2013), la responsabilidad en el manejo ambiental no es exclusiva de ambientalistas y organizaciones gubernamentales, también recae en la sociedad civil. Así mismo, es necesario un mayor control a nivel público del cumplimiento de normas



ambientales en el archipiélago, uno de los problemas es que muchas veces solo se busca incrementar el número de turistas para tener mayor ingreso económico, sin considerar los impactos en el medio ambiente, lo que puede ocasionar que en el futuro se deteriore el recurso turístico.

Los conceptos de instrumentos voluntarios en la gestión sostenible y de turismo sostenible se conocen de manera parcial con una idea básica que muchas veces se reduce a prácticas de recolección de basura, ahorro de agua, entre otras, sin comprender el sentido integral de sus implicaciones en términos de sostenibilidad (Nicholas *et al.*, 2009).

Si bien el sector hotelero en Puerto Ayora muestra interés por utilizar los códigos de conducta relacionados con las buenas prácticas ambientales que, finalmente, buscan la eficiencia ambiental de la empresa, no siempre es posible implementarlos. Por ejemplo, para el caso de la energía eléctrica que utilizan todos los hoteles, esta proviene de combustibles fósiles por lo que en este momento es difícil hablar de eficiencia ambiental en este nivel en Galápagos, dadas las condiciones estructurales.

Como lo menciona Ayuso (2007), existen varios incentivos y obstáculos al momento de implementar los IVGS en el sector hotelero, por lo cual es necesario realizar un estudio en específico sobre el costo-beneficio de los mismos; por ejemplo, sobre paneles solares, se debe saber cuál es su función, cómo contribuyen en el ahorro de energía, el presupuesto requerido para implementarlos y en cuánto tiempo aproximadamente se recupera la inversión para que de esta manera los establecimientos tengan una idea clara a fin de planificar la implementación de estas alternativas. La creación de distintivos podría incentivar la implementación de sistemas de gestión sostenibles y, además, brindaría un motivo más a los establecimientos hoteleros para que se comprometan con el cuidado del entorno y del recurso ambiental que, a la vez, se constituye en una herramienta de *marketing*. Por otra parte, es necesario que desde los sectores público y privado los hoteleros cuenten con facilidades para la implementación de las diversas herramientas tales como paneles solares, tratamiento de aguas residuales, etc. En esta línea, es necesario considerar que este cambio hacia una gestión sostenible no es inmediato, se requiere un proceso previo en donde se realice un análisis de costo-beneficio, y una planificación para realizar este cambio de manera gradual sin afectar o poner en riesgo la empresa.

A propósito de la pandemia, al ser el turismo uno de los sectores más afectados, Galápagos necesita repensar un modelo diferente de desarrollo, con una diversificación de alternativas económicas además de las que están directamente ligadas al turismo, con una visión de sostenibilidad que no comprometa la conservación de los ecosistemas en el archipiélago, pero que, a la vez, brinde la posibilidad de desarrollo a la comunidad. Pudiera ser pues la oportunidad para Galápagos de dar un giro hacia la sostenibilidad, y profundizar en la gestión sostenible de los hoteles puede ser una de las tareas pendientes.

## **Agradecimientos**

Un especial reconocimiento a la Dirección de Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y a la Fundación Charles Darwin, instituciones que apoyaron y financiaron el proceso de investigación. Esta publicación tiene el número de contribución

2404 correspondiente a la Fundación Charles Darwin para las Islas Galápagos. Se agradece también al Observatorio de Turismo de Galápagos por su colaboración con información relevante para el estudio, especialmente durante la etapa de levantamiento de información. Finalmente, a los entrevistados del sector hotelero por abrir sus puertas y permitirnos conocer más de la realidad en Puerto Ayora, Galápagos.

## Referencias

Amezcuca, M. y Toro, A. (2002). Los modos de análisis en investigación cualitativa en salud: perspectiva crítica y reflexiones en voz alta. *Revista Española de Salud Pública*, 76, 422-436.

Ayuso, S. (2007). Comparing voluntary policy instruments for sustainable tourism: The experience of the spanish hotel sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(2), 144-159.

Bakhat, M. y Rosselló, J. (2010). *El impacto del turismo sobre la demanda de la energía eléctrica: El caso de las islas Baleares*. Centre de Recerca Econòmica–Universitat de les Illes Balears.

Bansal, P. y Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.

Blanco, R. y Curiel, J. (Coord.) (2016). *Ecoturismo: hacia una gestión sostenible moderna*. Editorial Síntesis.

Buckley, R. (2002). Tourism ecolabels. *Annals of Tourism Research*, 29, 183-208. DOI: 10. 1016/S0160-7383(01)00035-4.

Castel, S. (2011). La necesidad de una regulación específica e integral del turismo rural: mirada comparada-caso español. *Revista Turismo y Sociedad*, 12, 47-70. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/3116>

Cuenllas, A. (2014). *Hotel boutique Stadthalle: un caso de éxito en sostenibilidad*. Caso de estudio. Hosteltur. [https://www.hosteltur.com/171010\\_sostenibilidad-hotelera-caso-estudio-hotel-boutique-stadthalle-viena.html](https://www.hosteltur.com/171010_sostenibilidad-hotelera-caso-estudio-hotel-boutique-stadthalle-viena.html)

Diario Oficial de las Comunidades Europeas (DOCE) (2001). *Reglamento (CE) 761/2001 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de marzo 2001 por el que se permite que las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoria medioambientales (EMAS)*. DOCE.

Dirección General de Intereses Marítimos (DGIM) (2003). *Manual de aplicación legal ambiental marino costera: Galápagos*. Flacso.

Dirección Parque Nacional Galápagos (DPNG) (2014). *Plan de Manejo de las Áreas Protegidas de Galápagos para el Buen Vivir*. DPNG.

Dirección Parque Nacional Galápagos y Observatorio de Turismo de Galápagos (DPNG y OTG) (2018). *Informe anual de visitantes a las áreas protegidas de Galápagos del año 2018*. DPNG y OTG.

- Dodds, R. y Garci, S. (2012). *Sustainable Tourism in Island Destination*. Routledge.
- Eagles, P. F. J. (2002). Trends in park tourism: economics, Finance and management. *Journal of Sustainable Tourism*, 10(2), 132-153.
- Fussler, C. (1996). *Driving eco-innovation. A breakthrough discipline for innovation and sustainability*. Pitman Publisher.
- García, F. M. (1993). La Encuesta. En F. M. García, J. Ibáñez y F. Alvira (Comps.), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (pp. 123-152). Alianza Universidad.
- García, J., Castells, X. y Gaya, J. (2005). *Impactos ambientales y energía*, Ediciones Díaz de Santos.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research*. CA Sociology Press.
- Global Sustainable Tourism Council (GSTC), Responsible Tourism Institute (RTI) y Basque Tour (2015). *Carta mundial de turismo sostenible +20/*. GSTC, RTI y Basque Tour.
- Govern de les Illes Balears (2015). *Energías renovables y eficiencia energética en las islas Baleares: estrategias y líneas de actuación*. Govern de les Illes Balears.
- Hernández, L. (1997). Tourism and the environment: The innovation conection. *Journal of Sustainable Tourism*, 4(4), 201-218.
- Honey, M. (2008). *Ecotourism and Sustainable Development: Who Owns Paradise?* Island Press.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos (CREGG) (2010). *Encuesta de condiciones de vida Galápagos 2009-2010*. INEC, CREGG.
- Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE) (2015). *Sistema nacional de áreas protegidas del Ecuador*. MAE. <http://areasprotegidas.ambiente.gob.ec/info-snap>
- Ministerio de Turismo (Mintur), Parque Nacional Galápagos, Gobierno Municipal de Santa Cruz, Cámara de Turismo de Galápagos y Sectores Productivos de Galápagos (2010). *Piloto de calidad turística para Galápagos, Reporte de actividades abril 2008-marzo 2010*. Proyecto DSSPG – BID/ FOMIN.
- Medina, J. (2018). El ecoturismo en Ecuador: actualidad y perspectivas de desarrollo. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador*, (238).
- Molina, D. (2013). Turismo rural y gobernanza ambiental: conceptos divergentes en países desarrollados y países en vías de desarrollo. *Revista Turismo y Sociedad*, XIV, 217-235.
- Morillo, M. (2002). Sustentabilidad socioambiental de la actividad turística receptora. Reflexiones y alternativas. *Revista Economía*, 17(18), 69-107.

Muñoz Barriga, A. y Maldonado, P. G. (2020). Ecuador: The challenges of natural and cultural heritage. En C. Monterrubio, K. Andriotis y D. Stylidis (Eds.). *Tourism Planning and Development in Central and South America*. CABI Publishing.

Nicholas, L. N, Thapa, B. y Ko, Y. (2009). Residents' perspectives of a world heritage site: The Pitons Management Area, St. Lucia. *Annals of Tourism Research*, 36(3), 390-412.

Observatorio de Turismo de Galápagos (OTG) (2018). *Estadísticas del turismo en Galápagos en 2018*. Mintur.

Olson, E. A. (2012). Notions of rationality and value production in ecotourism: Examples from a Mexican biosphere reserve. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(2), 215-233.

Organización Mundial del Turismo (OMT) (2002). *Voluntary Initiatives for Sustainable Tourism*. OMT.

Piovani, J. I. (2018). La entrevista a profundidad. En: A. Marradi, N. Archenti y J. I. Piovani (Coords.), *Manual de metodología de las Ciencias Sociales*. Siglo XXI Editores.

Rozzi, R., Massardo, F., Cruz, F., Grenier, C., Muñoz, A., Müller, E. y Elbers, J. (2010). Galápagos and Cape Horn: Ecotourism or greenwashing in two iconic Latin American archipelagos? *Environmental Philosophy*, 7(2), 1-32.

United Nations Environment Programme–Industry and Environment (UNEP IE) (1995). *Environmental Codes of Conduct for Tourism*. Technical Report 29. UNEP.

United Nations Environment Programme–Industry and Environment (UNEP IE) (1998), *Ecolabels in the Tourism Industry*. United Nations.

United Nations Environment Programme y World Tourism Organization (UNEP–UNWTO) (2005). *Making tourism more sustainable. A guide for policy makers*. UNEP, UNWTO.

Verd, J. M. y Lozares, C. (2016). *Introducción a la investigación cualitativa. Fases, métodos y técnicas*. Síntesis Editorial.

Watkins, G. y Cruz, F. (2007). *Galapagos at Risk: A Socioeconomic Analysis of the Situation in the Archipelago*. Fundación Charles Darwin.

Wolff, M. y Gardener, M. (2012). *The Role of Science for Conservation*. Routledge.

World Business Council of Sustainable Development (WBCSD) (1996). *Eco-efficient leadership for improved economic and environmental performance*. WBCSD. [http://wbcsdserver.org/wbcsdpublications/cd\\_files/datas/wbcsd/business\\_role/pdf/EELeadershipForImprovedEconomic&EnvironmentPerformance.pdf](http://wbcsdserver.org/wbcsdpublications/cd_files/datas/wbcsd/business_role/pdf/EELeadershipForImprovedEconomic&EnvironmentPerformance.pdf)

Wheeller, B. (1992). Is progressive tourism appropriate? *Tourism Management*, 13(1), 104-105.

## **Anexo 1. Entrevista semiestructurada**

Galápagos se caracteriza por ser un destino ecológico debido a que los diferentes sectores productivos adoptan distintas medidas para evitar mayor contaminación ambiental como, por ejemplo, no usar bolsas plásticas o sorbetes, el ahorro de agua y energía, y el sector hotelero es uno de los principales sectores económicos de la isla y es el foco de la investigación.

La información brindada en la presente entrevista se mantendrá en el anonimato y será utilizada únicamente con fines académicos y de divulgación científica.

1. ¿Qué es para usted turismo sostenible?
2. ¿Piensa que en Galápagos si hay una gestión sostenible del turismo?
3. ¿Cuáles impactos del turismo considera los más fuertes? ¿Por qué?
4. ¿Cuál es su opinión acerca del consumo de los recursos agua y energía en establecimientos hoteleros?
5. ¿Considera a su establecimiento como sostenible y ecoeficiente? Si/No ¿Por qué?
6. ¿Cuáles son las medidas de gestión utilizadas para el ahorro de agua y energía en su hotel?
7. ¿Considera que sus huéspedes son conscientes de la importancia del ahorro de energía?
8. ¿Qué opina acerca de los diferentes tipos de energía alternativa en Galápagos? ¿Son rentables y útiles?
9. ¿Qué medidas piensa que se deberían implementar a nivel gubernamental para mejorar la eficiencia energética en Galápagos?

Datos del establecimiento

10. Tiempo del negocio.
11. ¿El establecimiento es propio o arrendado?
12. ¿Qué había antes en el lugar?
13. Cargo del entrevistado.