



Colegio de Estudios
Superiores de Administración

**Fortalecimiento del turismo comunitario para la sostenibilidad económica, social y
ambiental en las Islas del Rosario y Barú: caso Eco hotel Ubuntu**

Maria Camila Chavez Núñez

Alejandra María Suárez Barragán

Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA

Pregrado en Administración de Empresas

Bogotá, D.C

2026

Fortalecimiento del turismo comunitario para la sostenibilidad económica, social y ambiental en las Islas del Rosario y Barú: caso Ecohotel Ubuntu

Autoras:

Maria Camila Chawez

Alejandra María Suárez

Tutora:

Alejandra Pulido López

Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA

Pregrado en Administración de Empresas

Bogotá, D.C

2026

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen.....	8
Abstract.....	9
1. Introducción.....	10
1.1 Planteamiento del Problema.....	10
1.2 Justificación de la investigación	13
1.3 Pregunta de investigación	14
1.4 Objetivos de la investigación	15
1.4.1 Objetivo general.....	15
1.4.2 Objetivos específicos.....	15
2.Revisión de la literatura.....	16
2.1 Sostenibilidad económica, social y ambiental	16
2.2 Encadenamientos productivos comunitarios	19
2.3 Gestión del modelo de clúster sostenible	22
3. Hipótesis de la investigación.....	24
3.1 Relación entre encadenamientos productivos comunitarios y sostenibilidad turística	24
3.2. Relación entre gestión colaborativa en clúster y sostenibilidad turística	25
4. Metodología de la investigación	27
4.1. Tipo y Enfoque de Investigación	27
4.2. Diseño Metodológico	29
4.3. Población y Muestra	30
4.4. Instrumentos de Recolección.....	31
4.5. Técnicas de Análisis.....	34
4.6. Consideraciones éticas	34
5. Análisis de Resultados	36
5.1. Encadenamientos productivos comunitarios vinculados al Ubuntu Eco hotel, evaluando su nivel de integración en la cadena de valor turística local.	36
5.1.1. Introducción de la sostenibilidad en el Eco hotel Ubuntu	36
5.1.2. Matriz de observación.....	40
5.1.3. Encadenamientos productivos y comunitarios	42
5.1.4. Hallazgos percepción cliente sobre Sostenibilidad en el Ubuntu	45
5.2.1. Turismo comunitario y los encadenamientos productivos en Isla grande	48
5.2.2. Relacionamiento con actores.....	50
5.2.3. Análisis de dinámicas de cooperación gobernanza y coordinación entre el eco hotel y los actores del territorio	53
5.2.4. Impacto desde una visión sostenible.....	54
5.2.5. Articulación de encadenamientos productivos y gestión colaborativa en la sostenibilidad de Ubuntu Eco hotel	56

5.2.6. Desafíos o retos encontrados.....	59
6. Discusión de resultados.....	61
6.1. Dashboard análisis cliente y percepción de sostenibilidad.....	61
6.1.1. Dimensión Ambiental.....	61
6.1.2. Dimensión social.....	62
6.1.3. Dimensión económica.....	63
6.2. Análisis matriz de correlación actores.....	64
6.3.2. Formalización y articulación de los encadenamientos productivos comunitarios	72
6.3.3. Fortalecimiento de la gobernanza territorial con participación del consejo comunitario.....	72
6.3.4. Desarrollo de una estrategia digital para el reconocimiento y la comercialización de la oferta turística integrada.....	73
6.3.5. Transición hacia un modelo de turismo regenerativo con co-gestión ambiental	73
6.3.6. Desarrollo de capacidades locales para la resiliencia y autosuficiencia del sistema	74
6.4. Conclusiones, implicaciones y limitaciones de la investigación.....	74
6.4.1. Conclusiones.....	74
6.4.2. Implicaciones	75
6.4.3. Limitaciones	76
6.5. Recomendaciones.....	76
7.Referencias.....	77

Índice de tablas

Tabla 1. Actores entrevistados	31
Tabla 2. Matriz de Observación	40

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de investigación	26
Figura 2. Fotografía visita a Ubuntu.....	36
Figura 3. Nube de palabras	43
Figura 4. Análisis de sentimiento según dimensión	47
Figura 5. Gráfico de barras apiladas al 100%.....	48
Figura 6. Matriz de correlación de actores	64
Figura 7. Mapa de flujos y relaciones Eco Hotel Ubuntu.....	70

Índice de Anexos

Anexo 1. Entrevistas Gerencia del hotel.....	84
Anexo 2. Entrevista Agencia turística	88
Anexo 3. Entrevista Lideres comunitarios.....	90
Anexo 4. Entrevistas trabajadores	96
Anexo 5. Entrevista a Expertos	99
Anexo 6. Consentimientos Informados para realizar las entrevistas	100
Anexo 7. Dashboard ejecutivo de Booking percepción de sostenibilidad en el Eco hotel.....	103
Anexo 8. Recopilación de videos visita Ecohotel Ubuntu.	107

Resumen

Esta investigación analizó cómo los encadenamientos productivos comunitarios y la gestión colaborativa mediante un modelo de clúster influyen en la sostenibilidad del Ubuntu Ecohotel ubicado en las Islas del Rosario. El problema se radica en que el Caribe colombiano no logra consolidar una oferta de turismo sostenible competitiva: el modelo de sol, playa y fiesta sigue dominando y las comunidades locales capturan pocos beneficios. Se preguntó entonces cómo fortalecer el turismo comunitario para reforzar la sostenibilidad económica, social y ambiental del destino. La metodología fue mayormente cualitativa con diseño de estudio de caso único. Donde se realizaron once entrevistas semiestructuradas a actores clave, en una observación directa en campo durante marzo de 2026, también se implementó webscraping de reseñas y análisis de percepción sostenible del Eco hotel. Las variables para estudiar fueron sostenibilidad como dependiente, y encadenamientos productivos y gestión de clúster como independientes.

Por otro lado, los hallazgos mostraron que Ubuntu genera redistribución económica real a través de sus vínculos con pescadores, guías y trabajadores locales, con un enfoque ambiental que va más allá de la sostenibilidad hacia una lógica regenerativa. Sin embargo, se entendió que los encadenamientos dependen más de la confianza personal que de acuerdos formales en estas zonas del país. La contribución teórica es demostrar que el modelo de clúster ya existe en la práctica, aunque sin estructura. La contribución práctica es una propuesta de lineamientos para formalizar esa red y consolidar a Ubuntu como referente de turismo comunitario en el Caribe colombiano.

Palabras clave: *Sostenibilidad empresarial; Cluster; Ecoturismo; Turismo Comunitario; Caribe Colombiano.*

Abstract

This research analyzed how community productive linkages and collaborative management through a cluster model influence the sustainability of Ubuntu Ecohotel, located in the Rosario Islands. The problem lies in the fact that the Colombian Caribbean has not managed to consolidate a competitive sustainable tourism offer: the sun, beach and party model continues to dominate and local communities capture few benefits. The question was then how to strengthen community tourism to reinforce the economic, social and environmental sustainability of the destination. The methodology was mostly qualitative, with a single-case study design, in which 10 semi-structured interviews were conducted with key actors during direct field observation in March 2026; web scraping of reviews and analysis of sustainable perceptions of the Ecohotel were also conducted. The variables studied were sustainability as dependent, and productive linkages and cluster management as independent.

On the other hand, the findings showed that Ubuntu generates real economic redistribution through its ties with local fishermen, guides and workers, with an environmental approach that goes beyond sustainability towards a regenerative logic. However, it was understood that linkages depend more on personal trust than on formal agreements in these areas of the country. The theoretical contribution is to demonstrate that the cluster model already exists in practice, although without structure. The practical contribution is a proposal of guidelines to formalize that network and consolidate Ubuntu as a reference for community tourism in the Colombian Caribbean.

Keywords: *Business sustainability; Cluster; Ecotourism; Community Tourism; Colombian Caribbean.*

1. Introducción

El turismo sostenible se ha consolidado en las últimas décadas como un fenómeno reciente y estratégico para el desarrollo económico y social, al integrar la preservación ambiental, la valoración cultural y la inclusión comunitaria. La Organización Mundial del Turismo (OMT), en la actualidad ONU Turismo, en 2022 definió este turismo como aquel que considera plenamente sus impactos actuales y futuros en términos económicos, sociales y ambientales, atendiendo las necesidades de visitantes, industria, medio ambiente y comunidades anfitrionas. En este marco, han surgido modalidades como el turismo comunitario, que fortalece la participación de poblaciones locales; el turismo rural, que diversifica la economía campesina; y el ecoturismo, centrado en la conservación de ecosistemas sensibles. Estos enfoques se alinean con referentes globales como el del Código Ético Mundial para el Turismo aprobado por la OMT en 1998 y refrendado en 2001 por la Organización de Naciones Unidas (ONU), y la Declaración de Quebec sobre el Ecoturismo adoptada en el 2002, que resaltan la necesidad de un turismo responsable como motor de sostenibilidad.

En Colombia, el turismo se ha posicionado como una alternativa estratégica de diversificación económica, sin embargo, se cree que, a pesar del crecimiento, persisten desafíos en materia de infraestructura, formalización laboral y certificaciones de sostenibilidad.

1.1 Planteamiento del Problema

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en el año 2024, la participación del turismo en el valor agregado de la economía colombiana osciló entre el 1,9% y el 2,6% en el periodo 2015-2019, mostrando un crecimiento constante hasta alcanzar su máximo en 2019 (2,64%). Sin embargo, en 2020, producto de la pandemia, el indicador se redujo drásticamente al 1,25%, reflejando la alta vulnerabilidad del sector. Aunque en 2023 se observa

una recuperación (2,23%), sin alcanzar el nivel prepandemia, lo que pone en evidencia la necesidad de estrategias que potencien la resiliencia e internacionalización del turismo sostenible en Colombia.

Esta situación es aún más evidente cuando se compara con países de la región. En 2023, Colombia recibió aproximadamente 5,86 millones de visitantes internacionales, generando ingresos que se estiman entre USD 3.800 millones (participación en el Producto Interno Bruto-PIB) y hasta USD 8.547 millones provenientes del turismo internacional (World Travel & Tourism Council, 2023). En contraste, Brasil alcanzó USD 6.900 millones en ingresos por turismo internacional en el mismo año, mientras que México generó cerca de USD 30.694 millones con sus visitantes internacionales (Agencia Brasil, 2024). Esta brecha refleja que, pese al crecimiento del turismo colombiano, su participación en el mercado internacional sigue siendo limitada, lo cual limita su competitividad frente a destinos latinoamericanos más consolidados. Las causas de este rezago se relacionan, en primer lugar, con la infraestructura turística insuficiente en muchas regiones, especialmente en el departamento de Bolívar. Aunque el territorio cuenta con atractivos reconocidos a nivel mundial como Cartagena de Indias, declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO (por sus siglas en inglés *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*), o el ecoturismo en manglares y ciénagas costeras la oferta se ha concentrado en un turismo tradicional, caracterizado por la masificación en playas, la llegada de cruceros y un modelo enfocado principalmente en sol y playa. Este enfoque limita la consolidación de modalidades emergentes como el turismo sostenible, que busca equilibrar desarrollo económico con responsabilidad ambiental y social; el turismo rural, que integra a comunidades campesinas y pesqueras en la cadena de valor; y el turismo alternativo, que promueve experiencias auténticas en contacto con la naturaleza y la cultura local. Sin embargo, la falta de conectividad aérea y terrestre

en municipios por fuera de Cartagena, la ausencia de señalización turística adecuada y la escasez de certificaciones internacionales de sostenibilidad dificultan el posicionamiento de Bolívar como destino competitivo en estos nuevos segmentos, cada vez más valorados por viajeros europeos y norteamericanos (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2022).

Otro factor es la escasa promoción internacional del Caribe como destino sostenible. Mientras destinos como Cancún o Punta Cana se han posicionado con campañas globales de mercadeo turístico sostenible, el Caribe colombiano aún depende en gran medida de esfuerzos aislados de ProColombia y de la iniciativa privada. Esto limita la llegada de turistas internacionales interesados en experiencias sostenibles y con un gasto promedio mayor.

Las consecuencias de esta situación son múltiples. En lo económico, la baja participación del turismo reduce la diversificación productiva y limita la generación de empleos formales de calidad. En lo ambiental, la falta de gestión sostenible en playas y ecosistemas costeros provoca deterioro de hábitats y pérdida de atractivo turístico a largo plazo. En lo social, las comunidades locales reciben beneficios limitados del turismo, lo que perpetúa inequidades y desaprovecha la oportunidad de generar encadenamientos productivos con artesanos, pescadores y pequeños emprendedores.

El vacío que esta investigación busca atender es la ausencia de una estrategia clara para internacionalizar y consolidar el turismo sostenible en el Caribe colombiano, alineando la oferta local con las tendencias globales de sostenibilidad y con las demandas de los mercados emisores de turistas. Resolver esta brecha no solo permitiría aumentar el aporte del turismo al PIB nacional, sino también garantizar que dicho crecimiento se traduzca en beneficios sociales y ambientales para la región.

En este contexto, el Eco hotel Ubuntu, ubicado en las islas del Rosario del departamento de Bolívar, constituye un referente de buenas prácticas en sostenibilidad social y ambiental, al integrar a comunidades locales en su operación y promover el cuidado responsable de los ecosistemas costeros. No obstante, enfrenta limitaciones en el ámbito económico: su modelo de negocio aún no logra consolidarse con estándares de competitividad internacional, lo que reduce su capacidad para atraer turistas extranjeros y garantizar rentabilidad a largo plazo. Este caso resulta pertinente como estudio aplicado, pues ejemplifica la necesidad de fortalecer el pilar económico del turismo sostenible sin sacrificar los avances sociales y ambientales ya alcanzados.

1.2 Justificación de la investigación

El turismo sostenible se ha consolidado como un eje estratégico para el desarrollo económico y social de numerosos países, al equilibrar la generación de ingresos con la preservación del patrimonio natural y cultural.

En el marco de Colombia y centrándose en regiones como el Caribe, la relevancia de este tema radica en transformar una industria que como se menciona en el planteamiento del problema representa un aporte significativo al PIB, no obstante, aún no alcanza los niveles de competitividad internacional como otros países del continente, ni los que tenía en el momento prepandemia.

Dentro de esta perspectiva, la transformación del turismo emerge como una alternativa de gran relevancia tanto para el sector, como la academia. Modelos como el turismo comunitario buscan que las comunidades locales sean protagonistas de la actividad turística, generando ingresos directos, fortaleciendo la identidad cultural y fomentando la conservación ambiental. Entidades como ProColombia han reconocido este enfoque como clave para diferenciar la oferta colombiana en mercados internacionales, apoyando iniciativas de mercadeo digital y visibilizarían de comunidades que apuestan por un turismo responsable. Casos como el de Awake Travel,

agencia comprometida con el turismo comunitario demuestran el impacto positivo de estas prácticas: el 80% de los recursos obtenidos en las experiencias de la plataforma se quedan en los proveedores locales, asegurando beneficios económicos, sostenibles y promoviendo la protección de los ecosistemas (ProColombia, 2023).

El turismo sostenible, entendido como aquel que satisface las necesidades de los turistas y de las regiones anfitrionas al mismo tiempo que protege y mejora las oportunidades para el futuro (OMT, 2022), se relaciona directamente con la competitividad internacional, pues cada vez más viajeros toman sus decisiones de viaje basados en criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG por sus siglas en inglés *Environmental, Social, and Governance*). En este sentido, la sostenibilidad no solo representa un compromiso ético, sino también una condición estratégica para posicionar destinos en mercados globales altamente competitivos.

Este modelo de turismo sostenible guarda una relación estrecha con el turismo comunitario, ya que ambos buscan integrar a las comunidades locales en la cadena de valor del sector. Mientras el turismo sostenible pone énfasis en la conservación ambiental y el uso racional de los recursos naturales, el comunitario lo complementa al garantizar que los beneficios económicos se distribuyan de manera equitativa en la población local, además teniendo en cuenta otros tipos de turismo como el alternativo y el rural se podría llevar a Ubuntu a ser un destino turístico completo.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cómo se puede fortalecer el turismo comunitario para la sostenibilidad económica, social y ambiental en las Islas del Rosario y Barú?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Analizar la manera en que los encadenamientos productivos comunitarios y la gestión colaborativa mediante un modelo de clúster turístico influyen en la sostenibilidad económica, social y ambiental del Ubuntu Eco hotel, con el fin de proponer un esquema de fortalecimiento territorial para las Islas del Rosario y Barú.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Identificar y describir los encadenamientos productivos comunitarios vinculados al Ubuntu Eco hotel, evaluando su nivel de integración en la cadena de valor turística local.
2. Investigar las dinámicas de cooperación, gobernanza y coordinación entre el Eco hotel y los actores territoriales, en el marco de un modelo de clúster turístico sostenible.
3. Proponer lineamientos estratégicos para la consolidación de un modelo de clúster turístico sostenible que mejore los encadenamientos del Eco hotel sin comprometer su enfoque comunitario y ambiental.

2.Revisión de la literatura

El presente estudio se fundamenta en la selección de tres variables clave que permiten orientar el análisis del turismo sostenible. Como variable dependiente se establece la sostenibilidad económica, social y ambiental, al representar el resultado principal del sistema turístico. Por su parte, se consideran como variables independientes los encadenamientos productivos comunitarios y la gestión colaborativa mediante el modelo de clúster sostenible, dado su papel en la articulación de actores y en la organización del territorio. La elección de estas variables responde a su relevancia para comprender las dinámicas que influyen en la sostenibilidad integral del contexto analizado.

Variables:

- Variable 1 (dependiente): Sostenibilidad económica, social y ambiental
- Variable 2 (independiente): Encadenamientos productivos comunitarios
- Variable 3 (independiente): Gestión del modelo de clúster sostenible

Para la revisión de literatura se encontraron 20 artículos que cumplen con el requisito de Q1–Q3 en SCImago que se van a denotar en la explicación de las variables. La selección combina obras fundacionales de autores como Porter con publicaciones de diversas épocas que abordan los temas desde distintas perspectivas teóricas y contextos empíricos.

2.1 Sostenibilidad económica, social y ambiental

La sostenibilidad turística se ha utilizado para evaluar desempeño y transformación de muchos destinos y hoteles desde diversas perspectivas, siendo una de ellas el enfoque triple bottom line (Elkington, 1997) también descrito para fines del proyecto sobre turismo comunitario y destinos insulares la sostenibilidad: económica, social y ambiental. Se utiliza sobre todo como resultado global del desempeño de los sistemas turísticos locales. Buena parte de las

investigaciones se centran en cómo el turismo comunitario contribuye o no a mejorar los medios de vida, la cohesión social y la conservación ambiental, tratando la sostenibilidad como síntesis de esos tres planos. Los estudios que analizan las percepciones de residentes y visitantes sobre el turismo comunitario parten, justamente, de estos tres aspectos vitales: los impactos económicos (empleo, diversificación de ingresos), socioculturales (orgullo, cohesión, preservación cultural) y ambientales (presión sobre recursos, conservación) se usan para evaluar el grado en que el turismo comunitario se aproxima a un desarrollo sostenible del territorio (Han, 2019; Goodwin, 2023).

En contextos de islas y destinos costeros, la variable se ha empleado para examinar la resiliencia de comunidades vulnerables frente a presiones externas que muchas veces no dependen de ellos (cambio climático, dependencia del turismo, vulnerabilidad social). El foco está en cómo el turismo puede diversificar la economía local sin impactar negativamente el capital social, ni los ecosistemas, y en qué condiciones las comunidades aceptan el turismo como vía legítima de desarrollo. Los trabajos sobre turismo oceánico, turismo en pequeñas islas y bienestar asociado a la actividad turística vinculan indicadores económicos (ingresos, empleo, dinamización de la economía local), sociales (bienestar subjetivo, equidad en la distribución de beneficios, cohesión comunitaria) y ambientales (estado de los ecosistemas, conservación marina, presión sobre recursos) bajo un mismo marco de sostenibilidad integral (Méndez, 2023; Capucho et al., 2025). Estas contribuciones no tratan la sostenibilidad como un eslogan, sino como una variable dependiente compleja que sintetiza la calidad del vínculo entre turismo, comunidad y territorio.

Conceptualmente, la sostenibilidad económica, social y ambiental se debe adaptar en la noción de desarrollo sostenible formulada por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, que define el desarrollo como aquel que satisface las necesidades del presente sin

comprometer la capacidad de las generaciones futuras, integrando explícitamente prosperidad económica, justicia social y protección ambiental.

La sostenibilidad económica, social y ambiental dentro del presente trabajo puede entenderse como la capacidad de un destino turístico comunitario para generar ingresos y empleo estables para la población local, fortalecer la cohesión social y la identidad cultural, y conservar o mejorar el estado de los ecosistemas sobre los que se apoya la actividad turística. En la literatura, esta idea se concreta cuando se vincula el turismo comunitario con medios de vida dignos, reducción de pobreza y bienestar local (Goodwin, 2023), con resiliencia de las comunidades frente a shocks externos y con la articulación entre bienestar, economía del turismo y sostenibilidad ambiental en un mismo marco analítico (Capucho et al., 2025). En esta investigación se asumirá la variable como el nivel en que el modelo de turismo comunitario logra, de manera simultánea, resultados económicos favorables para la comunidad, fortalecimiento social y cultural, y protección del entorno natural, de modo que servirá como resultado agregado del sistema turístico local.

Para la medición se construyó un sistema de indicadores que combina los aportes de la literatura revisada: indicadores hoteleros (porcentaje de compras locales, porcentaje de empleados de la zona, rotación de personal, huella hídrica y de residuos, certificaciones ambientales), respaldados por propuestas consolidadas en la literatura especializada en hotelería; e indicadores de cadena de suministro y resiliencia (diversidad y estabilidad de proveedores locales, tiempos de entrega, sustitución de importados). Otros sistemas de indicadores objetivos o mixtos alineados con el desarrollo sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se suelen combinar métricas económicas (estructura del empleo turístico, ingresos locales, retención de valor en el territorio), sociales (distribución territorial de beneficios, participación comunitaria en la toma de

decisiones, acceso a servicios básicos) y ambientales (estado de los ecosistemas, presión sobre recursos, presencia de áreas protegidas y prácticas de conservación), inspiradas en marcos de turismo sostenible ampliamente difundidos.

2.2 Encadenamientos productivos comunitarios

En los estudios sobre turismo comunitario y rural, los encadenamientos productivos comunitarios aparecen como un mecanismo importante para explicar cómo el turismo se traduce en el desarrollo local. En América Latina, los análisis sobre turismo comunitario describen cómo la actividad turística se articula con agricultura familiar, pesca artesanal, artesanías y otros servicios locales, y muestran que la profundidad de esos encadenamientos determina el grado de redistribución territorial de los beneficios económicos y logran la consolidación de proyectos de vida en el territorio (Gascón y Milano, 2020). De manera similar, los trabajos sobre turismo rural destacan redes de cooperación entre alojamientos, restaurantes, transporte local y productores de insumos como la columna vertebral de cadenas de valor turísticas ancladas en comunidades rurales (Martínez-Soto, 2021; Álvarez, 2024).

En la literatura sobre gobernanza colaborativa y creación de valor en turismo, la idea de encadenamientos productivos comunitarios se utiliza para analizar cómo la cooperación entre comunidad, empresas y sector público integra a proveedores locales en la cadena de valor turística. Los trabajos que estudian la colaboración entre actores muestran que, cuando estos arreglos de gobernanza incentivan la compra local, el desarrollo de proveedores comunitarios y la articulación de servicios complementarios, el turismo genera más valor retenido en el territorio y refuerza las capacidades económicas de las comunidades (Ndivo, 2022). Informes de política y programas para pequeños estados insulares van en la misma línea: las alianzas público-privadas-comunitarias se diseñan explícitamente para integrar pymes, cooperativas y emprendimientos comunitarios en

torno a la actividad turística, buscando que una mayor proporción del gasto turístico se quede en la economía local (Ballina, 2021). En estas investigaciones, los encadenamientos productivos no son solo una descripción de relaciones económicas, sino una variable explicativa del desempeño económico, social y ambiental de los destinos.

La noción de encadenamientos productivos comunitarios se rige de la teoría de la cadena de valor y de los enfoques de desarrollo económico local. La cadena de valor de Porter concibe la producción como una secuencia de actividades primarias y de soporte que generan valor, y que puede analizarse para mejorar la eficiencia y la competitividad (Porter, 1998). En turismo, esa lógica se ha adaptado para entender cómo atracciones, alojamiento, transporte, alimentación, distribución y servicios de apoyo se articulan en cadenas complejas, y cómo las decisiones sobre dónde se compra, quién provee y dónde se captura el valor, determinan la contribución del turismo al desarrollo local. Desde la perspectiva del turismo para brindar oportunidades, se enfatiza que el impacto del turismo sobre las personas con menos recursos depende de su capacidad para insertarse en esas cadenas de valor como trabajadores, proveedores de insumos o dueños de microempresas. Finalmente, los enfoques de empoderamiento comunitario en turismo subrayan que la participación activa de comunidades locales en eslabones estratégicos de la cadena es condición para que el turismo contribuya a mejorar ingresos, autoestima colectiva, cohesión social y capacidad de decisión (Scheyvens, 2021). Sobre esta base, los encadenamientos productivos comunitarios se entienden como la forma específica en que las comunidades se integran a la cadena de valor turística.

En la literatura, los encadenamientos productivos comunitarios se describen como el conjunto de relaciones económicas y organizativas mediante las cuales emprendimientos y productores locales suministran bienes y servicios a la cadena de valor turística como el

alojamiento, alimentación, transporte, actividades, insumos, artesanías y capturan así una parte significativa del valor generado por el turismo. Estudios sobre turismo comunitario latinoamericano, redes rurales y creación de valor en turismo muestran que estos encadenamientos implican no solo transacciones comerciales, sino arreglos de cooperación y coordinación que permiten a las comunidades articularse de forma estable con el mercado turístico (Gascón y Milano, 2020; Martínez-Soto, 2021; Ndivo, 2022; Sabatini, 2023). En esta investigación se entenderá la variable como el grado de integración de los actores productivos comunitarios en la cadena de valor turística local las cuáles son: número y diversidad de proveedores comunitarios, volumen de compras locales y densidad de relaciones entre empresas turísticas y productores de la comunidad.

Asimismo, para integrar la gestión del modelo de clúster sostenible, resulta pertinente incorporar la perspectiva de la economía del bien común. La cual plantea que las actividades económicas deben orientarse no solo a la generación de beneficios financieros, sino al aporte real al bienestar social, ambiental y territorial. Desde este enfoque, el clúster deja de ser únicamente una estrategia de competitividad y pasa a entenderse como una red de actores que crean valor colectivo, donde la cooperación, la confianza y la corresponsabilidad adquieren un papel central. Esto implica que las relaciones entre los actores no se midan exclusivamente por su eficiencia económica, sino también por su contribución a la equidad, la sostenibilidad de los recursos y el fortalecimiento del tejido comunitario. En este sentido, la economía del bien común ofrece un marco normativo que permite orientar los encadenamientos productivos hacia prácticas más justas y transparentes para todos los actores involucrados (Felber, 2015)

2.3 Gestión del modelo de clúster sostenible

El enfoque de clúster se ha consolidado en la investigación turística como una forma de entender los destinos no solo como lugares, sino como sistemas productivos territoriales donde empresas, instituciones y comunidad interactúan de manera densa. En este marco, la “gestión colaborativa del modelo de clúster” se utiliza para analizar cómo la coordinación de actores, la gobernanza compartida y la innovación conjunta influyen en la competitividad y, cada vez más, en la sostenibilidad del destino (Pérez, 2024). Los estudios sobre clústeres turísticos regionales muestran que la sostenibilidad económica, sociocultural y ambiental depende de cómo se gestionan las relaciones entre empresas turísticas, proveedores, administración pública y comunidad local, y de la capacidad del clúster para orientar inversiones y normas hacia criterios de sostenibilidad.

En la literatura sobre cadenas de valor turísticas e innovación retoma esta lógica de clúster para analizar cómo la gestión integrada de actores a escala regional puede equilibrar competitividad e impactos ambientales y sociales (Méndez et al., 2023). Los trabajos sobre innovación y sostenibilidad en la cadena de valor del turismo presentan el destino como sistema articulado de empresas y organizaciones que solo puede transitar hacia modelos sostenibles si existe una gobernanza de clúster capaz de coordinar estrategias de innovación verde, inclusión de pymes y protección del entorno (Berdugo et al., 2025).

La gestión del modelo de clúster sostenible se apoya, en primer lugar, en la teoría de clústeres acogida por el profesor de Harvard Michael Porter, que define los clústeres como concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular, cuyo desempeño competitivo depende de la calidad de las relaciones, del entorno institucional y de la capacidad de innovar para obtener un buen desempeño económico (Porter, 1998). En turismo, esa idea fue adaptada tempranamente para describir destinos como sistemas de empresas

complementarias que pueden generar ventajas competitivas territoriales cuando se organizan como clústeres. En segundo lugar, la gestión del clúster se fundamenta en los enfoques de gobernanza turística, que conciben los destinos como redes de múltiples actores donde el diseño de reglas, la participación y los mecanismos de coordinación condicionan la trayectoria de sostenibilidad. Integrar ambas tradiciones lleva a concebir la “gestión del modelo de clúster sostenible” como la forma específica en que se gobierna, coordina e innova el sistema de actores del destino con base en principios de sostenibilidad.

En la literatura, la gestión colaborativa de un clúster turístico sostenible se entiende como el conjunto de estructuras de gobernanza, mecanismos de coordinación y prácticas de gestión mediante los cuales un conjunto de actores turísticos geográficamente concentrados: empresas, organizaciones comunitarias, gobiernos locales, universidades u Organizaciones No Gubernamentales (ONG), planifican y dirigen el desarrollo del destino buscando simultáneamente competitividad y sostenibilidad económica, social y ambiental (Rosa T, 2023). Esta gestión incluye la definición de visiones compartidas, la articulación de estrategias de innovación y digitalización, la incorporación de criterios ambientales y socioculturales en las decisiones de inversión, y el diseño de espacios de participación para la comunidad (Vargas et al., 2022). En esta investigación, la variable se asumirá como el nivel de desarrollo de un modelo de clúster turístico en el que la coordinación de actores con relación a la gestión, capacitación y la gobernanza del destino incorporan explícitamente objetivos de sostenibilidad económica, social y ambiental.

3. Hipótesis de la investigación

3.1 Relación entre encadenamientos productivos comunitarios y sostenibilidad turística

Desde la lógica de la economía ecológica, los encadenamientos productivos comunitarios no pueden pretender ser solo un intercambio de bienes y servicios, sino como un mecanismo que vuelve a colocar la actividad turística dentro de los límites físicos y sociales del territorio. (Gössling, 2020) Incorporar proveedores locales eleva el efecto económico y, a la vez, permite redistribuir de manera más justa los beneficios, lo cual es fundamental para legitimar el turismo frente a las comunidades anfitrionas. Ahora, la investigación también advierte que, sin procesos de documentar los encadenamientos y fortalecimiento de capacidades, estas integraciones pueden llevar a sobreexplotación de recursos o a relaciones de dependencia poco equitativas. Desde la teoría institucional, esto se traduce en que la calidad de los encadenamientos depende de las reglas formales e informales que los rigen, en la medida en que estas estructuran los incentivos y las dinámicas de interacción entre los actores (North, D. C, 1990) . En ausencia de instituciones claras, los encadenamientos pueden no desarrollarse según lo esperado o incluso ser tomados por intermediarios, que pueden generar relaciones desiguales y limitando la distribución equitativa de beneficios.

En el caso de Ubuntu, pensar en encadenamientos productivos implica requerir arreglos socio-institucionales, no solo como flujos económicos. Su impacto en la sostenibilidad integral depende de que existan mecanismos de gobernanza local que garanticen aquella retención económica, equidad y un uso responsable de los recursos. Si las condiciones no se cumplen, los efectos positivos serán a medias o, en el peor de los casos, replicarán los problemas del turismo

convencional. De ahí que la hipótesis planteada vaya más allá de asumir un impacto directo, e insista en la necesidad de acompañar los encadenamientos con procesos de organización y gobernanza comunitaria.

Hipótesis 1 (H1): Los encadenamientos productivos comunitarios tienen una relación positiva y directa en la sostenibilidad turística.

3.2. Relación entre gestión colaborativa en clúster y sostenibilidad turística

El concepto de clúster turístico, inspirado en la teoría de Porter (1998), plantea que la cooperación entre actores cercanos geográficamente incrementa la competitividad y genera beneficios colectivos. En el sector turismo, se ha comprobado que los destinos que operan bajo este enfoque alcanzan niveles buenos de sostenibilidad gracias a la coordinación en mercadeo, certificaciones ambientales, capacitación y planificación territorial (Kachniewska, 2013; Lemmetyinen & Go, 2009). Esta gestión colaborativa ofrece a pequeños hoteles, comunidades y entidades públicas acceso a recursos y conocimientos que, de manera individual, serían limitados. Así, el clúster se convierte en una estructura organizativa que favorece la resiliencia del destino y potencia la sostenibilidad en sus tres dimensiones: económico, social y ambiental.

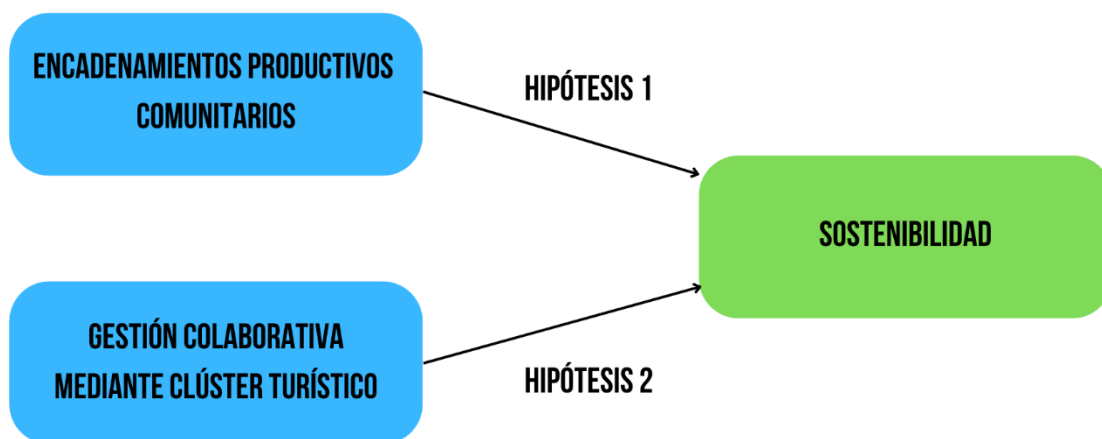
En contextos cercanos al Caribe colombiano, la gobernanza colaborativa facilita proyectos conjuntos de conservación, una distribución más justa de los beneficios y la consolidación de una marca colectiva a nivel internacional. Bajo este contexto, el Eco hotel podría mejorar su desempeño sostenible al compartir costos de mercadeo responsable, realizar acciones de conservación con otros actores y garantizar la participación de la comunidad en la toma de decisiones. Por ello, la gestión colaborativa no solo contribuye a la competitividad, sino que se presenta como una condición que no puede faltar para alcanzar una sostenibilidad sistémica y de largo plazo.

Hipótesis 2 (H2): La gestión colaborativa en un clúster turístico tiene un impacto positivo y directo en la sostenibilidad.

A continuación, se resumirá el modelo de investigación:

Figura 1.

Modelo de investigación



Nota. Elaboración propia.

4. Metodología de la investigación

La presente investigación adopta un enfoque metodológico mayormente cualitativo con el fin de comprender de manera amplia y profunda cómo los encadenamientos productivos comunitarios y la gestión colaborativa mediante clúster influyen en la sostenibilidad económica, social y ambiental del Eco hotel Ubuntu. Debido a que se trata de un fenómeno en el que interactúan dinámicas económicas, procesos sociales, percepciones comunitarias y prácticas de gobernanza territorial, resulta fundamental privilegiar un enfoque que permita analizar significados, experiencias y relaciones entre los actores involucrados.

Esta aproximación responde a lo planteado por Creswell y Plano Clark (2018), quienes sostienen que los enfoques cualitativos son especialmente valiosos en contextos donde la complejidad del fenómeno estudiado requiere comprender las perspectivas y construcciones sociales de los participantes. El estudio se inscribe dentro de un alcance correlacional y explicativo desde una perspectiva interpretativa, pues no solo pretende identificar relaciones entre las categorías de análisis, sino también comprender los mecanismos causales, institucionales y sociales que las vinculan, en coherencia con lo propuesto por Hernández, et al. (2022).

De manera complementaria, se incorporó un componente cuantitativo de carácter descriptivo, orientado al análisis de información proveniente de plataformas digitales utilizadas por los huéspedes del hotel para el caso de estudio: Eco hotel Ubuntu, lo que permitió identificar patrones de comportamiento y niveles de satisfacción. Este análisis contribuye a respaldar los hallazgos cualitativos, aportando una visión más integral del desempeño del Eco hotel Ubuntu

4.1. Tipo y Enfoque de Investigación

El tipo de investigación empleado es mayormente cualitativo, orientado a comprender en profundidad las dinámicas sociales, económicas y organizacionales que configuran la

sostenibilidad del Eco hotel. Este enfoque permite explorar las percepciones de los actores locales, sus procesos de cohesión, las reglas implícitas de gobernanza y los significados atribuidos a la colaboración territorial.

Tal como señalan Flick (2022) y Miles et al. (2020), este tipo de aproximación es esencial cuando el objetivo es comprender experiencias, negociaciones y tensiones dentro de procesos comunitarios y organizacionales. En este sentido, la investigación busca interpretar cómo los encadenamientos productivos y la gestión colaborativa se configuran en la práctica y cómo estos influyen en la sostenibilidad del Eco hotel desde la perspectiva de los actores involucrados.

El carácter correlacional se aborda desde una lógica cualitativa, explorando las relaciones percibidas entre los encadenamientos, la gestión colaborativa y la sostenibilidad. Esta aproximación encuentra sustento en Strauss y Corbin (1998), quienes plantean que los procedimientos cualitativos y cuantitativos no son excluyentes sino que pueden interactuar de manera genuina a lo largo del proceso investigativo. Para estos autores, los datos cualitativos permiten identificar condiciones y relaciones relevantes entre fenómenos, mientras que el análisis cualitativo de esas relaciones aporta profundidad interpretativa que los procedimientos estadísticos no pueden capturar por sí solos. En este sentido, el carácter correlacional de la presente investigación no busca medir la fuerza estadística de las relaciones entre encadenamientos productivos, gestión colaborativa y sostenibilidad, sino comprender cómo estas relaciones se configuran, se perciben y se materializan en la práctica desde la perspectiva de los actores del Eco hotel Ubuntu.

De igual manera, el enfoque explicativo busca esclarecer cómo dichas relaciones se materializan en la práctica, identificando factores institucionales, socioeconómicos y ambientales que permiten o limitan los resultados observados.

4.2. Diseño Metodológico

El diseño metodológico adoptado es un estudio de caso único, centrado exclusivamente en el Eco hotel. Este diseño resulta especialmente pertinente debido a la naturaleza del fenómeno y del contexto, ya que, como propone Yin (2018), los estudios de caso permiten comprender situaciones donde los límites entre el fenómeno estudiado y su entorno no están claramente definidos.

El Ubuntu Eco hotel constituye un caso revelador porque combina una operación hotelera con prácticas explícitas de sostenibilidad y con una fuerte interacción con actores comunitarios. El análisis de un único caso permite profundizar en los mecanismos de colaboración entre hotel, comunidad y entidades externas, ofreciendo una mirada detallada sobre dinámicas difíciles de capturar en estudios extensivos.

Siguiendo los principios de Stake (1995), el estudio de caso permite interpretar los matices de la experiencia comunitaria, los procesos de negociación y la manera en que la gobernanza emerge de la interacción entre actores heterogéneos. Además, este diseño facilita el uso de múltiples fuentes de información, lo cual fortalece la validez del estudio mediante triangulación, un procedimiento recomendado por Denzin (2009) para garantizar la robustez de las interpretaciones en fenómenos sociales complejos.

4.3. Población y Muestra

La población de la investigación se conforma por todos aquellos actores que participan, ya sea de manera directa o indirecta, en el funcionamiento, la productividad y la toma de decisiones relacionadas con el Eco hotel. Gracias al acompañamiento de Margarita Olarte, cofundadora y quien es la principal encargada del Eco hotel Ubuntu, se facilita la selección de una muestra adecuada que incluye trabajadores del hotel, proveedores locales (pescadores, artesanos y prestadores de servicios turísticos), líderes comunitarios, entidades gubernamentales presentes en el territorio y organismos turísticos que interactúan con el Eco hotel dentro y fuera de la región. En conjunto, estos actores conforman el sistema socioeconómico e institucional que define las dinámicas de encadenamientos productivos y de gobernanza turística.

Dadas las características del estudio de caso, se emplea un muestreo no probabilístico de tipo intencional, con el fin que se seleccionaron individuos que cuenten con conocimiento, experiencia y participación en los procesos objeto de análisis. Tal como lo plantea Patton (2015), este tipo de muestreo permite identificar informantes clave que aportan información relevante y profunda para la comprensión del fenómeno.

La muestra se conformó por un número reducido de participantes que representan a los distintos grupos de actores identificados que trabajan con o para el hotel y hacen parte de la comunidad, incluyendo miembros del equipo directivo del Centro Ubuntu, trabajadores, proveedores y actores locales, líderes comunitarios y representantes de entidades públicas o turísticas.

La selección garantiza la diversidad de perspectivas necesarias para comprender de manera integral los encadenamientos productivos comunitarios y los mecanismos de gobernanza asociados a la sostenibilidad turística. La muestra está con 11 participantes, con base en criterios de

saturación teórica, en coherencia con lo propuesto por Guest et al. (2006), quienes señalan que muestras pequeñas y bien delimitadas permiten alcanzar profundidad analítica en estudios cualitativos.

Tabla 1

Actores entrevistados

NOMBRE	ROL	FECHA DE ENTREVISTA	LUGAR
Margarita Olarte	Cofundadora de Ubuntu Ecohotel	22 de Marzo	Isla Grande
Carolina Morales	Gerencia de Ubuntu Ecohotel	22 de Marzo	Isla Grande
Daira De la Rosa	Dueña de agencia turística	21 de Marzo	Isla Grande
Filiberto Camargo	Guía turístico – presidente de guías turísticos de la zona	21 de Marzo	Isla Grande
Carlos Machado	Líder de la isla en siembra de Manglares	21 de Marzo	Isla Grande
Tomas Cuesta	Eco guía de la Isla	20 de Marzo	Isla Grande
Juan Carlos Pierce	Transportador y prestador de servicios turísticos	20 de Marzo	Isla Grande
Liliana Torres	Trabajadora del hotel	22 de Marzo	Isla Grande
Carolina Archila	Voluntaria – proveedores y área de cocina	20 de Marzo	Isla Grande
Richard Rodríguez	Trabajador del hotel	22 de Marzo	Isla Grande
Maria Fernanda Lambis	Coordinadora de agencia Antropico Experiencias	18 de Abril	Isla Grande

Nota. Elaboración propia

4.4. Instrumentos de Recolección

El principal instrumento de recolección de información fue una guía de entrevistas semiestructurada, diseñada para explorar de manera amplia y flexible las experiencias de los

actores relacionados con la sostenibilidad, los encadenamientos productivos y la gestión colaborativa del clúster. La entrevista semiestructurada, como plantean Kvale y Brinkmann (2015), permite una interacción dinámica que facilita profundizar en los temas emergentes sin perder el hilo conductor definido por los objetivos de investigación. Cada entrevista se centró en dimensiones clave como la institucionalización de los encadenamientos, las reglas comunitarias, los mecanismos de coordinación interorganizacional y las percepciones sobre los beneficios y desafíos del turismo sostenible.

Para que esas entrevistas tuvieran contexto real y no quedaran solo en el plano discursivo, el trabajo de campo se realizó mediante una visita al Eco hotel Ubuntu entre el 20 y el 22 de marzo de 2026. El desplazamiento incluyó un vuelo hacia Cartagena, seguido de un traslado terrestre de aproximadamente dos horas hasta Barú y, posteriormente, un recorrido en lancha de 30 minutos hasta el destino final. Durante la estancia se exploraron distintos entornos del territorio, como la playa, el mar, los manglares y establecimientos gastronómicos locales, y se visitó el pueblo de Isla Grande, conocido como Orika. La observación directa, la interacción y la comunicación con los miembros de la comunidad fueron elementos fundamentales para comprender las dinámicas territoriales desde adentro, más allá de lo que las entrevistas por sí solas podían revelar.

Con el fin de contrastar y enriquecer lo recogido en campo, se llevó a cabo también una revisión documental que incluyó informes de ecoturismo, reportes del hotel y documentos relacionados con su operación. El análisis documental, recomendado por Bowen (2009), permitió complementar la información obtenida en las entrevistas y fortalecer la comprensión del contexto institucional y operativo del ecohotel, aportando una capa adicional de evidencia sobre los procesos estudiados.

A partir de toda esa información recolectada, se emplearon herramientas de apoyo para su organización, visualización y análisis. Para el componente cualitativo, se utilizó la herramienta de inteligencia artificial Claude en la generación de nubes de palabras, lo que facilitó el procesamiento del corpus textual y la identificación de los términos más recurrentes en las entrevistas y documentos analizados. Para el componente cuantitativo, se utilizó la herramienta de webscraping Agenty con el fin de extraer en formato HTML los comentarios de huéspedes sobre la percepción sostenible de Ubuntu, a partir de los cuales se construyó un dashboard analítico también con apoyo de inteligencia artificial. Complementando este análisis, se elaboró un mapa de actores en formato visual-gráfico que permitió identificar y representar los distintos agentes vinculados al eco hotel, sus roles, niveles de influencia y tipo de relación con Ubuntu y entre sí, ofreciendo una lectura territorial de las dinámicas de cooperación.

Adicionalmente, se construyó una matriz de correlación de actores con el propósito de identificar patrones de articulación dentro del modelo del eco hotel, evidenciando tanto núcleos de alta cohesión como zonas de menor integración. A diferencia de los datos cuantitativos directos, esta matriz se derivó de un proceso de codificación cualitativa construido a partir de la observación participante, las entrevistas y la interacción directa con los actores durante el trabajo de campo en las Islas del Rosario. A cada relación se le asignó una valoración del 1 al 5, donde 1 indica ausencia de dependencia y 5 una dependencia significativa, lo que permitió representar de manera situada el nivel de relación, frecuencia de interacción y grado de articulación percibido entre los distintos agentes. Como señala Wasserman y Faust (1994), el análisis de redes relacionales permite capturar la estructura subyacente de un sistema social a partir de los vínculos entre sus actores, más allá de sus atributos individuales.

El conjunto de estos instrumentos responde a una lógica de triangulación metodológica que, como plantea Denzin (2009), implica el uso de múltiples métodos, fuentes y perspectivas para fortalecer la validez de los hallazgos. De este modo, tanto las percepciones de los actores como los datos numéricos y la evidencia documental convergen hacia una comprensión integral de la sostenibilidad del Eco hotel Ubuntu.

4.5. Técnicas de Análisis

El análisis de las entrevistas se realizó mediante un enfoque cualitativo interpretativo, complementado con procesos de codificación abierta y axial inspirados en Strauss y Corbin (1998). Este análisis permitió identificar patrones, categorías y relaciones que explican los mecanismos de gobernanza, colaboración e institucionalidad presentes en el caso de estudio. Asimismo, se buscó construir interpretaciones que den cuenta de cómo los diferentes actores perciben y configuran los encadenamientos productivos y su relación con la sostenibilidad del Eco hotel. La integración de la información se realizó a través de un proceso de triangulación entre las entrevistas a los diferentes actores, documentos y una matriz de observación, con el fin de construir explicaciones coherentes, profundas y contextualizadas del fenómeno estudiado.

4.6. Consideraciones éticas

El desarrollo de esta investigación se realizó conforme a los principios éticos establecidos por la American Psychological Association (APA, 2020) y por Creswell y Plano Clark (2014), enfatizando el respeto, la protección y la transparencia con los participantes. Se garantizó que todas las personas involucradas otorguen un consentimiento informado en el que se expliquen los objetivos del estudio, los procedimientos de recolección y el uso académico de la información obtenida. Se respetó la confidencialidad de los datos, asegurando el anonimato si es que lo

solicitan. Asimismo, se veló por el tratamiento seguro de la información, evitando cualquier uso indebido o exposición no autorizada. La investigación mantuvo en todo momento un compromiso con la veracidad, el rigor analítico y la responsabilidad social, reconociendo la importancia de generar conocimiento respetuoso con las comunidades y alineado con los principios del turismo sostenible.

5. Análisis de Resultados

Las siguientes imágenes fueron tomadas por las autoras durante la visita al Eco hotel Ubuntu y documentan el trabajo de campo que sustentó el proceso de recolección de información.

Figura 2

Fotografía visita a Ubuntu



Nota. Elaboración propia

5.1. Encadenamientos productivos comunitarios vinculados al Ubuntu Eco hotel, evaluando su nivel de integración en la cadena de valor turística local.

5.1.1. Introducción de la sostenibilidad en el Eco hotel Ubuntu

Isla Grande no es un destino turístico más. Es un territorio vivo, habitado por comunidades afrodescendientes que llevan generaciones construyendo vida en medio del mar Caribe. Son cuatro familias fundadoras que llegaron, echaron raíces y se fueron entrelazando tanto que, como dice Carlos Machado, líder comunitario de la Isla, quien lleva 40 años el territorio "todos son primos, tíos de primer, segundo o tercer grado" (C. Machado, comunicación personal, 21 de marzo de 2026).

En ese tejido humano nació Ubuntu. No como un hotel que llegó a la isla, sino como algo que la isla fue pariendo poco a poco. Margarita Olarte, cofundadora, lo explica con claridad: "No es que empezáramos el hotel y después llegáramos a la comunidad. Es una iniciativa comunitaria." Todo empezó hace más de 20 años, cuando el gobierno quería sacar a los nativos de las islas y la comunidad decidió organizarse. El ecoturismo fue la respuesta: una forma de demostrar que se podía vivir bien sin destruir el entorno. (M. Olarte, comunicación personal, 21 de marzo de 2026).

La palabra Ubuntu viene del zulú y significa "yo soy porque nosotros somos". Esa frase no es un slogan. Es la forma en que funciona todo allí: Tomás Cuesta, guía turístico, hace parte de la familia extendida del hotel. Juan Carlos Pierce, el transportador, conoce a Ever de la Rosa cofundador desde siempre. Daira de la Rosa, quien maneja la agencia de turismo, es hija de Ever. Las relaciones laborales y las personales son prácticamente la misma cosa.

Margarita Olarte llegó siendo consultora ambiental, se quedó por amor al mar, a la comunidad, a Ever y lleva más de dos décadas construyendo algo que ella misma describe ya no como sostenible sino como regenerativo: "No es suficiente ser sostenible. Hemos destruido mucho. Hay que pasar de mantener a regenerar." (M. Olarte, comunicación personal, 21 de marzo de 2026). El telón de fondo es complicado: más del 80% del turismo en la zona sigue siendo de rumba, sol y playa. Ubuntu, junto a una red de alrededor 16 eco hoteles, nada contracorriente todos los días.

El centro Ubuntu integra la sostenibilidad como el eje central de su modelo de negocio, concibiéndola no como una práctica complementaria, sino como el corazón de sus operaciones. Su enfoque se fundamenta en una visión integral que articula dimensiones ambientales, sociales y económicas, donde la filosofía de la economía del bien común juega un papel fundamental. Este enfoque, propuesto por Christian Felber, plantea que el éxito empresarial debe medirse en función

de su contribución al bienestar social, la equidad, la dignidad humana y la sostenibilidad ambiental, más allá del lucro financiero. En este sentido, Tal como se introdujo en la revisión de la literatura el Eco hotel Ubuntu refleja estos principios al priorizar la articulación con la comunidad local, la generación de valor compartido y la protección de los ecosistemas en los que opera (Felber, 2015)

En términos ambientales, el eco hotel implementa diversas estrategias orientadas a la eficiencia y conservación de recursos. En el ámbito energético, cuenta con sistemas de paneles solares distribuidos en la isla, los cuales permiten abastecer parcialmente el consumo del hotel, especialmente durante la noche. En cuanto al recurso hídrico, Ubuntu quiere desarrollar un sistema de desalinización que transforma el agua salada en agua apta para el consumo, complementado con prácticas de reutilización de aguas utilizadas para el riego de cultivos y zonas verdes. Asimismo, se promueve una cultura de uso responsable del agua entre los visitantes, considerando que la isla no cuenta con acceso natural a agua potable y su abastecimiento depende del transporte externo.

El manejo de residuos constituye otro pilar fundamental dentro de su operación sostenible. El eco hotel fomenta la separación y aprovechamiento de desechos, transformando los residuos orgánicos en abono para sus plantas y reutilizando subproductos de cocina en nuevas preparaciones. Estas prácticas se alinean con una lógica de economía circular que busca minimizar el impacto ambiental y maximizar el aprovechamiento de los recursos.

Adicionalmente, Ubuntu lidera iniciativas de conservación ambiental enfocadas en la protección de ecosistemas estratégicos como los corales y manglares. A través de alianzas con actores locales, como guías de la isla, impulsa programas de regeneración de arrecifes de coral afectados por el turismo, en los cuales los visitantes pueden participar de manera controlada. Asimismo, promueve experiencias como la siembra de manglares y programas de “adopción de

un manglar”, que permiten a los turistas contribuir activamente a la restauración de estos ecosistemas mediante apoyo económico y participación directa.

En cuanto a su infraestructura, el eco hotel adopta criterios sostenibles tanto en el uso de materiales como en sus procesos de construcción, priorizando aquellos que se integran de manera armónica con el entorno natural y permiten la convivencia con la fauna local. Estas construcciones son desarrolladas en conjunto con mano de obra local y voluntariados, fortaleciendo así el sentido de comunidad y apropiación del territorio.

La relación con la comunidad constituye un elemento diferenciador del modelo de Ubuntu. El eco hotel genera empleo para habitantes de la isla y zonas aledañas, promueve la participación de proveedores locales y apoya actividades económicas tradicionales como la pesca artesanal. Asimismo, actúa como un centro de aprendizaje y desarrollo, ofreciendo espacios de formación para emprendedores locales y funcionando como puente entre la comunidad y entidades públicas. Su enfoque social también se refleja en iniciativas dirigidas a la infancia, como programas de apadrinamiento, actividades educativas y apoyo al acceso a la educación.

Finalmente, Ubuntu incorpora la sostenibilidad en la experiencia turística, promoviendo una participación de los visitantes en el cuidado del entorno. Desde su llegada, los turistas son sensibilizados sobre las condiciones de la isla y las prácticas responsables que deben adoptar. A través de actividades como caminatas ecológicas, avistamiento de aves, paseos en canoa por manglares, bioluminiscencia, buceo y procesos de restauración ambiental, el eco hotel ofrece una experiencia de conexión con la naturaleza y las comunidades locales, consolidando un modelo de turismo consciente y regenerativo.

5.1.2. Matriz de observación

La matriz de observación contempla la información recolectada en las entrevistas y la observación del trabajo de campo desde una experiencia vivida donde se permite contrastar los discursos de los actores con las prácticas reales observadas en el territorio. El propósito de esta herramienta cualitativa es sistematizar de manera estructurada, elementos clave relacionados con las variables de la investigación, como los encadenamientos productivos comunitarios, la gestión colaborativa y la sostenibilidad. A través de la observación directa, donde se identifican dinámicas operativas, interacciones entre actores y condiciones del entorno que no siempre emergen en el discurso. Esto permite evaluar el nivel de implementación de prácticas sostenibles y el grado de articulación entre el eco hotel y la comunidad. De esta forma, la matriz fortalece la validez del análisis al integrar distintas fuentes de información y aportar evidencia empírica para la interpretación de los resultados.

Tabla 2

Matriz de Observación

Dimensión	Variable / Categoría	Indicador	Estado actual	Observaciones
Ambiental	Gestión energética	Uso de energías renovables	Alto	Uso consolidado de paneles solares que abastecen gran parte de la operación. Reduce dependencia de fuentes externas, puesto que la isla no posee energía propia
Ambiental	Manejo de residuos	Reciclaje y compostaje	Alto	Sistema estructurado de separación de residuos y compostaje activo. Se evidencia una lógica de economía circular mediante el aprovechamiento de residuos orgánicos.

Ambiental	Gestión del agua	Reutilización y tratamiento	Medio	Reutilización de aguas grises, pero con limitaciones estructurales del territorio (escasez hídrica). Se identifican iniciativas como desalinización, aún en desarrollo.
Ambiental	Conservación ecosistémica	Restauración de corales	Alto	Participación activa en restauración de ecosistemas marinos y manglares, integrando actividades turísticas con conservación ambiental.
Ambiental	Producción sostenible	Cultivos propios de la isla	Medio	Desarrollo limitado de cultivos locales debido a restricciones ambientales, aunque existe intención de fortalecer producción endógena.
Social	Relación con comunidad	Participación comunitaria	Alto	Alta vinculación con actores locales en operación y actividades turísticas. El hotel actúa como dinamizador social en el territorio.
Social	Encadenamientos productivos	Uso de proveedores locales	Alto	Fuerte integración de proveedores locales (guías, pescadores, transporte). Se configura una red territorial basada en interdependencia.
Social	Tipo de turismo	Preferencias del mercado	Bajo (sostenible)	Predominio social del turismo convencional frente al sostenible, generando una brecha entre oferta y demanda.
Económica	Perfil del cliente	Origen del turista	Alto (internacional)	Predominio de turistas internacionales, lo que refleja mayor afinidad con el turismo

				sostenible frente al mercado nacional
Económica	Infraestructura	Calidad de instalaciones	Medio	Infraestructura adecuada y coherente con el enfoque ecológico, con oportunidades de mejora en arreglar ciertas paredes y darle continuidad proyectos que tienen por construir
Económica	Articulación sectorial	Relación con otros hoteles	Alto	Relaciones colaborativas entre ecohoteles que funcionan como red más que como competencia directa.
Gobernanza /Clúster	Gestión colaborativa	Nivel de cooperación	Alto	Coordinación entre actores mediante redes formales e informales. Gobernanza presente pero poco estructurada.
Gobernanza /Clúster	Dependencia de actores	Interdependencia productiva	Alto	Alta dependencia mutua entre actores, evidenciando un sistema tipo clúster con dinámicas de cooperación territorial.

Nota. Elaboración propia.

5.1.3. Encadenamientos productivos y comunitarios

Otro instrumento fundamental donde se evidenció y se validó los términos más importantes de las entrevistas fue la nube de palabras. Generada a partir del corpus de entrevistas realizadas en el marco de esta investigación, constituye una representación visual del discurso colectivo de los actores vinculados al Ubuntu Eco hotel. Su análisis, enmarcado en los procesos de codificación abierta y axial propuestos por Strauss y Corbin (1998) y en los principios del análisis de contenido cualitativo desarrollados por Schreier (2012), permite identificar los conceptos que estructuran con mayor densidad semántica el lenguaje espontáneo de quienes habitan, operan y se relacionan con

una palabra suelta y se convierte en un valor compartido que estructura la forma en que el territorio se entiende a sí mismo.

Adicionalmente, como parte del proceso de análisis cualitativo, se implementaron herramientas de apoyo basadas en inteligencia artificial para la organización y visualización de la información. En particular, para la generación de la nube de palabras se utilizó la herramienta Claude, la cual facilitó el procesamiento del corpus textual conformado por las once entrevistas realizadas durante el trabajo de campo, permitiendo identificar y visualizar los términos con mayor peso discursivo dentro del conjunto de los datos. Este recurso se empleó como apoyo al análisis interpretativo, no como sustituto de él: la nube no interpreta, señala.

Las palabras que la nube asocia a este objetivo *proveedores, red, empleo, articulación, transporte, alimentos, pesca, local, Barú y Cartagena* revelan que los encadenamientos productivos existen y son activos en el territorio. Sin embargo, el hecho de que *comunidad* supere ampliamente en peso a *articulación* y *red* indica que los vínculos entre actores se construyen desde la confianza y la cercanía, no desde acuerdos formales o contractuales.

Esto es coherente con lo que Margarita Olarte expresa cuando dice que los proveedores se seleccionan *"más por confianza, porque nos conocemos hace mucho tiempo"*, y con la forma en que Juan Carlos Pierce describe su relación con el hotel: surgió porque conocía a Ever De la Rosa *"de toda la vida"*. El lenguaje de los actores no es el lenguaje del mercado; es el lenguaje del territorio vivido.

Este hallazgo es central para la investigación: los encadenamientos productivos de Ubuntu no responden a una lógica de cadena de valor clásica, sino a una lógica donde la proximidad social es el principal mecanismo de integración. Que *Cartagena* y *Barú* aparezcan en la nube como

referencias geográficas de abastecimiento externo refuerza además la tensión estructural identificadas en el análisis de resultados.

5.1.4. Hallazgos percepción cliente sobre Sostenibilidad en el Ubuntu

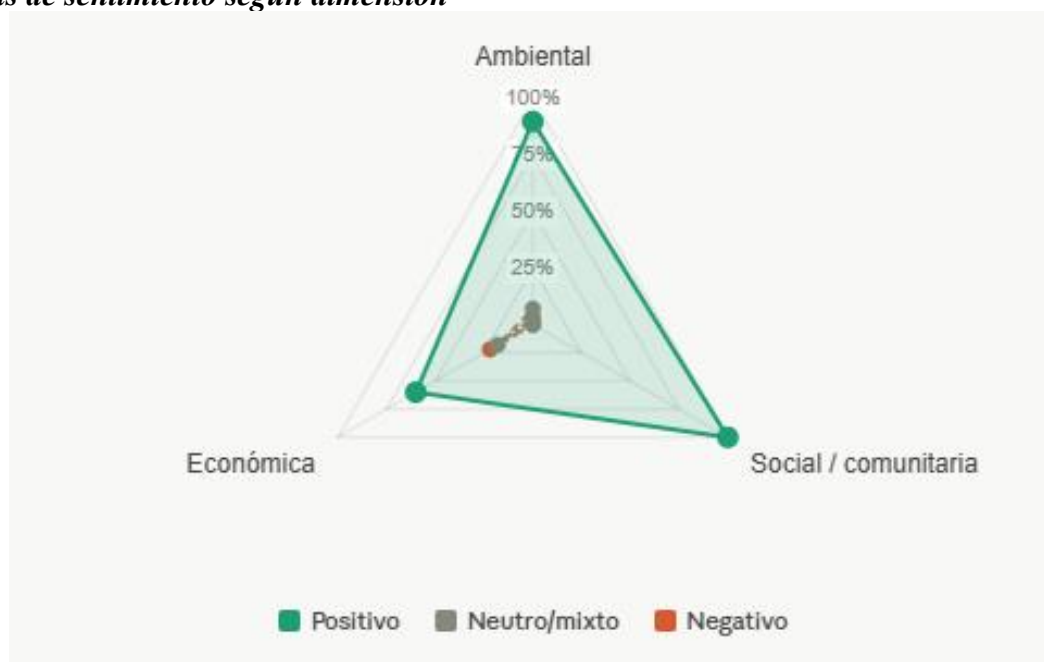
Como parte de un valor agregado dentro de este proyecto, se consideró la opinión del turista que visita Ubuntu, ya que es un actor que, aunque no tiene un rol activo en la gestión del clúster, es el motor que hace que funcione y que el ejercicio del turismo exista. Por lo tanto, tomar en cuenta su opinión en el caso de estudio es de vital importancia, sobre todo para entender su visión sobre el ecoturismo y su percepción de este.

Se logró tener la opinión del cliente gracias a la plataforma de Booking que es el principal medio por donde las personas conocen Ubuntu. Para extraer de esta página usamos una extensión llamada Agenty que es una plataforma de software como servicio (SaaS) diseñada para la extracción de datos web (web scraping) y automatización de procesos mediante IA. Permite rastrear sitios web, convertir datos no estructurados en formatos organizados. Muy usada sobre todo para hacer investigación de mercados. Por lo que, mediante esta Data extraída logramos procesarla para que por medio de Claude “asistente de inteligencia artificial conversacional (LLM) desarrollado por Anthropic. Se destaca por ser seguro, analítico y capaz de procesar textos largos, resúmenes, programación y análisis de datos” (Xacata, 2026) Se logrará hacer un Dashboard interactivo donde se compilaron los comentarios y las puntuaciones de este que permitió analizar los sentimientos: positivo, neutro y negativo, las dimensiones según comentarios, la percepción por idioma escrito, por tipo de viajero, es decir, si era un viajero solo, en pareja, familia, etc. Las reseñas por mes y un análisis donde se destacó las fortalezas y áreas de mejora para la sostenibilidad. Este Dashboard tiene un margen de error que se debe considerar de un 13%, por lo

que el análisis se realizó con discreción entendiendo que hubo data que al procesarla se pudo haber dañado.

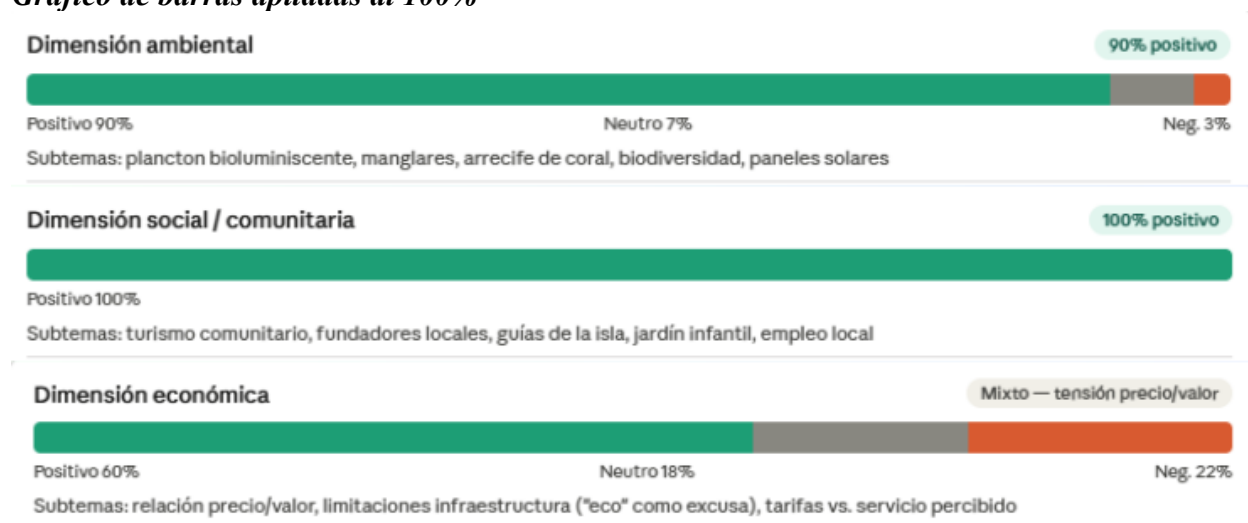
Ubuntu se encuentra con una calificación de 9,1 en Booking que se categoriza como “fantástico” teniendo presente que evalúa 6 categorías principales como lo son: Personal (9,6), Confort (9,2), Relación calidad-precio (8,6), Ubicación (9,7), limpieza (9,2) e instalaciones y servicios (9,7). Actualmente posee 322 comentarios y su mayor número de huéspedes llega del extranjero, específicamente de países europeos liderando la lista Alemania y Francia. Una de las razones por la cual se puede explicar la presencia mayoritaria de un turista extranjero es el reciente reporte del turismo sostenible también realizado por la plataforma de Booking de cara al 2025 y años anteriores, que indica como la percepción del turista ha cambiado a lo largo de los años y que ahora más de 53% es consciente del impacto del turismo en las comunidades locales y en el medio ambiente. El 57% de los viajeros considera que el turismo tiene un impacto positivo en general para el territorio visitado, también son conscientes de problemas como el tráfico, la basura, la masificación y el aumento del coste de la vida. Por lo que los viajeros cada vez están más comprometidos con el apoyo a las economías de los destinos que visitan y que los gastos incurridos en su mayoría se devuelvan a las comunidades locales (Booking, 2025).

Para el análisis se realizó un Dashboard ejecutivo donde se obtuvo una muestra de 161 comentarios, con una selección aleatoria de los mismos para analizar la percepción sostenible del cliente y su experiencia con los mismos. El hallazgo principal es que del total de la muestra, fueron 56 comentarios (34,8%) hacen referencia explícita a algún aspecto de sostenibilidad, medio ambiente, ecología o turismo comunitario. Esto posiciona a la sostenibilidad como uno de los temas más mencionados de forma espontánea, sin ser preguntado directamente.

Figura 4***Análisis de sentimiento según dimensión***

Nota. Elaboración tomada de Claude con información de Booking

La figura 4 ilustra la distribución de los comentarios por sentimiento positivo, neutro y negativo, en las diferentes dimensiones de la sostenibilidad tal como se propone en los objetivos del presente proyecto. A grandes rasgos, el sentimiento que lidera es el positivo en todos los aspectos, lo que denota en general que la responsabilidad en el entorno sostenible denota positivamente entre el sentimiento del huésped, sin embargo, en la siguiente figura se verá en detalle la distribución de sentimiento por dimensión.

Figura 5***Gráfico de barras apiladas al 100%***

Nota. Elaborado con datos recopilados de Booking

La figura 5 demuestra mediante un gráfico de barras compiladas hasta el 100% las dimensiones estudiadas en nuestro trabajo, es decir, ambiental, social y económica y el sentimiento que más sobresale entre positivo, neutro, económico para cada una de ellas.

5.2. Dinámicas de cooperación, gobernanza y coordinación entre el eco hotel y los actores territoriales, en el marco de un clúster turístico sostenible

5.2.1. Turismo comunitario y los encadenamientos productivos en Isla grande

El turismo comunitario en Isla Grande se configura como un sistema de relaciones interdependientes entre diversos actores locales, donde los eco hoteles, los eco guías, los proveedores de bienes y servicios, y la comunidad en general participan en una dinámica que va más allá de una lógica puramente transaccional como suele ser. En ese orden de ideas, los encadenamientos productivos no solo cumplen una función económica, sino que también se convierten en un mecanismo clave para la sostenibilidad social, ambiental y territorial.

A partir de las entrevistas realizadas, se evidencia que el modelo de operación de Ubuntu se basa en una articulación directa con actores locales. En primer lugar, existe una vinculación significativa con los eco guías de la isla, quienes no solo prestan un servicio turístico, sino que también actúan como esos “mediadores” del conocimiento ambiental y cultural de las islas y todo lo que naturalmente tienen por ofrecer. Estos actores han sido formados en muchos casos por iniciativas como Parques Nacionales que es la entidad encargada de conservar la biodiversidad, ecosistemas y patrimonio cultural del país en áreas protegidas (Parques Nacionales, s.f), para fines de nuestro proyecto, está enfocado en el Parque Natural Los Corales del Rosario y de San Bernardo que es donde está situado Ubuntu e Isla Grande y por otro lado entidades como el SENA, que es la institución pública colombiana, adscrita al Ministerio del Trabajo, le brinda formación profesional integral gratuita a las personas de la isla (SENA, s.f). Lo que refleja un proceso de fortalecimiento de capacidades locales que aportan valor al servicio turístico ofrecido.

Asimismo, se identifican encadenamientos con proveedores de alimentos, pescadores, transportadores y trabajadores de la isla o de territorios cercanos como Barú y comunidades cercanas de Islas hasta Sucre. En particular, el abastecimiento de productos como pescado y mariscos se realiza prioritariamente a través de actores locales, lo cual contribuye a la dinamización de la economía de la comunidad. Sin embargo, también se evidencian limitaciones estructurales, por lo mismo que es una Isla y no tiene accesos propios a servicios fundamentales, como la baja disponibilidad de productos agrícolas en la isla debido a restricciones hídricas, ya que en la isla se consigue agua comprada desde Cartagena transportada por un bongo lo que obliga a complementar la cadena de suministro con proveedores externos. Esta situación refleja una tensión entre el ideal de consumo local y las condiciones propias del territorio para obtener diferentes insumos.

Desde la perspectiva organizativa, los encadenamientos productivos en Isla Grande presentan características tanto formales como informales. Por un lado, existen espacios formales de articulación dentro de una junta directiva comunitaria de la isla, también asociaciones de eco guías, alianzas entre eco hoteles y redes comunitarias que buscan coordinar acciones, establecer estándares y gestionar problemáticas comunes. Por otro lado, gran parte de las relaciones operan bajo esquemas de la confianza, cercanía y conocimiento previo entre los actores, ya que incluso muchas personas son familiares entre sí, lo que evidencia un fuerte componente social en la configuración de estas redes.

En términos de beneficios para la comunidad, el modelo de turismo comunitario permite la generación de empleo local, es decir que los trabajadores en su mayoría sean nativos “isleños”, el fortalecimiento de capacidades y la creación de oportunidades económicas diversificadas. Los testimonios de las personas entrevistadas destacan condiciones laborales justas dentro del eco hotel, así como procesos de capacitación en áreas como manipulación de alimentos, atención al cliente y prácticas sostenibles. Adicionalmente, se promueve la participación de la comunidad en actividades culturales, educativas y ambientales, lo que refuerza ese tejido social y el sentido de pertenencia hacia el territorio.

5.2.2. Relacionamiento con actores

Las relaciones entre Ubuntu y los distintos actores del territorio son el pilar de su funcionamiento, aunque con niveles variables de cohesión y formalidad.

Con la comunidad local, la relación es percibida como positiva por la mayoría de los entrevistados. Carolina Morales que hace parte de la gerencia del centro y Margarita Olarte destacan que Ubuntu promueve el empleo local, pues trabajan con personas de la isla y de comunidades vecinas como Barú y Bocachica, y se realiza talleres con la comunidad sobre

sostenibilidad, resolución de conflictos y resiliencia. Liliana Torres, que es trabajadora del hotel y Tomás Cuesta resaltan las actividades con niños como uno de los momentos de mayor impacto comunitario. Sin embargo, Liliana Torres señala una tensión real: el hotel también trae personas y productos de fuera, lo que genera cierta percepción de que las oportunidades locales no siempre se aprovechan por parte de la misma comunidad. (L. Torres, comunicación personal, 22 de marzo de 2026).

A su vez los guías turísticos, la relación es estrecha y de larga data. Filiberto Camargo, presidente de los guías y pionero del ecoturismo en la zona desde el año 2000, describe cómo la relación con los hoteles pasó de ser vista con desconfianza (los guías eran percibidos como competencia) a convertirse en un servicio complementario que fortalece la oferta turística. Los guías están certificados por Parques Nacionales y reconocidos por el consejo comunitario, y se articulan con Ubuntu a través de grupos de WhatsApp y reuniones periódicas. Tomás Cuesta, guía que se mencionó previamente también hace parte de la familia extendida del hotel, lo que refuerza los vínculos más allá de lo puramente laboral.

En el caso de Juan Carlos Pierce transportador de la Isla ilustra bien el modelo de relacionamiento: la conexión surgió por vínculos de amistad y comunidad (conoce a Ever de la Rosa desde hace tiempo), y se fue consolidando de manera orgánica. Juan Carlos Pierce transporta personal y turistas entre Barú e Isla Grande, y aunque trabaja de manera independiente, reconoce que su actividad económica se ha fortalecido desde que trabaja con Ubuntu. Aspira a crear su propia agencia, algo que Margarita Olarte ve como un signo positivo del espíritu emprendedor del territorio.

La relación con los proveedores de alimentos es principalmente local, pero con limitaciones estructurales. Se compra pescado directamente a pescadores de la comunidad, y se busca

abastecerse en las tiendas de la isla y de Barú. Sin embargo, Carolina Archila que es voluntaria en la cocina buscando mejorar procesos, señala que la producción local es escasa por las condiciones de la isla (poca agua, sin cultivos), lo que obliga a traer muchos insumos desde Cartagena. Richard Rodriguez también trabajador del hotel menciona que su familia produce arroz, plátano, yuca y mango, pero no ha intentado venderle al hotel, lo que evidencia una oportunidad de encadenamiento aún no aprovechada.

Con las agencias de turismo, Daira de la Rosa representa un modelo novedoso de articulación: ella no contrata guías, sino que compra sus actividades, distribuyendo el ingreso entre varios actores. Sin embargo, identifica que la red de eco hoteles, aunque existe, trabaja de manera cada vez más individualizada. Hay articulación operativa, pero falta cohesión de visión. El marketing digital es señalado como una debilidad transversal: lo que no está en plataformas digitales, no existe.

Con redes más amplias, Ubuntu está conectado a la Red de Eco hoteles de Isla Grande (más de 16 Eco hoteles), la Red Agenda Caribe, la Red de Asentamientos Sustentables de Colombia, la red latinoamericana CASA y la Red Global de Eco aldeas. Carlos Machado líder comunitario en la siembra de manglares, trabaja con plataformas internacionales como Booking, Airbnb y "The Working Way" para voluntarios, lo que muestra un nivel de articulación que va más allá de la isla.

La gobernanza territorial está en manos del Consejo Comunitario, con una junta directiva elegida cada 3-4 años. Las decisiones importantes sobre el territorio pasan por esta instancia, aunque existen también mecanismos informales por sectores (La Punta, El Silencio, El Pueblito). Filiberto Camargo describe una cadena de resolución de conflictos que va desde el diálogo interno entre guías, hasta los directivos de eco hoteles y la junta comunitaria. (F. Camargo, comunicación personal, 21 de marzo de 2026).

Un riesgo transversal identificado por varios actores como Carlos Machado y Daira De la Rosa es la pérdida de autonomía comunitaria cuando se involucran aliados externos o foráneos con mayor capacidad administrativa o económica. La esencia comunitaria puede diluirse si los nativos ceden espacios de gestión por falta de herramientas como el idioma, las habilidades digitales, y de formación que actualmente no es un fuerte en la mayor parte de los individuos que habitan la Isla, pero se ha estado tratando por el Eco hotel

5.2.3. Análisis de dinámicas de cooperación gobernanza y coordinación entre el eco hotel y los actores del territorio

Para responder al segundo objetivo del trabajo, centrado en las dinámicas de cooperación, gobernanza y coordinación entre el Eco hotel y los actores del territorio, nos apoyaremos en los datos obtenidos a partir de la nube de palabras construida con base en las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo, tal como lo muestra la Figura 3

Lo primero que salta a la vista en la figura 3 es una distribución claramente asimétrica entre las tres dimensiones de la sostenibilidad. Lejos de ser un resultado neutral, esa distribución habla de cómo los actores del territorio entienden, priorizan y nombran su propia realidad. La dimensión ambiental domina el discurso de manera contundente: términos *como conservación, regeneración, manglares, coral, compostaje, paneles solares, residuos, restauración, autosuficiencia y fitoplancton* concentran el mayor peso visual y frecuencial del conjunto, lo que refleja que el cuidado del entorno natural no es solo una política del hotel sino un lenguaje compartido por quienes habitan y operan el territorio. En contraste, la dimensión económica: *economía, empleo, emprendimiento* y la dimensión social: *identidad, cultura, familias, nativo* aparecen con una presencia notablemente menor, no porque estén ausentes en la práctica cotidiana, sino porque aún no ocupan el mismo lugar en el discurso colectivo de los actores.

Esta asimetría no representa un déficit del modelo, sino un rasgo identitario profundamente arraigado. La dimensión ambiental ha sido interiorizada por los actores hasta el punto de que Margarita Olarte reformula el propio concepto de sostenibilidad: *"no es suficiente ser sostenible, ya hemos destruido mucho."* La presencia de *regeneración* en la nube y no solo de *sostenible* es la evidencia más clara de esa evolución conceptual.

Sin embargo, la menor presencia de los términos económicos y sociales sugiere que estas dimensiones, aunque presentes en la práctica cotidiana, no han sido aun plenamente apropiadas como parte del discurso colectivo de sostenibilidad. Liliana Torres y Richard Rodriguez quienes son empleados, hablan de empleo y condiciones de vida, pero no desde un marco consciente de sostenibilidad social. La nube de palabras, leída como herramienta cualitativa, no describe lo que Ubuntu es en términos estadísticos. Describe lo que Ubuntu significa para quienes lo viven. Y lo que emerge de ese significado colectivo es un modelo con una fortaleza extraordinaria en su dimensión relacional y ambiental, y una brecha real en su dimensión formal y estratégica. Esa tensión entre lo que el territorio ya sabe hacer y lo que todavía no ha logrado nombrar es precisamente el espacio donde los lineamientos de este proyecto encuentran su razón de ser.

5.2.4. Impacto desde una visión sostenible

Ubuntu concibe la sostenibilidad no como un fin sino como un piso mínimo. Margarita Olarte lo articula claramente: el paradigma ya no es solo "ser sostenible" sino regenerar, porque los ecosistemas han sido tan dañados que mantener el status quo no es suficiente. El principio rector es que cada actividad, en vez de generar un problema, genere un recurso.

En lo ambiental, las prácticas concretas son variadas y están integradas a la operación cotidiana. El hotel funciona con paneles solares como fuente principal de energía. Se implementa un sistema de separación y aprovechamiento de residuos: lo orgánico va a compostaje, los huesos

se trituran para animales, los materiales reciclables se reutilizan incluso para actividades artísticas. En cocina, Carolina ha implementado prácticas como hacer caldos con restos de verduras, cultivar aromáticas (albahaca, hierbabuena) en el propio hotel, y reducir el plástico en los empaques de proveedores.

En cuanto al agua, como ya se había mencionado, es una limitación estructural: el agua potable llega desde Cartagena en bongos, y la isla no tiene capacidad de pozos sin afectar su estructura geológica. Carolina Morales y Margarita Olarte identifican la desalinización como una posible solución futura que habilitaría muchos más recursos futuros

Las actividades turísticas también tienen un componente de restauración activa: jardinería de coral, viveros de mangle y siembra de manglares son parte de la oferta ecoturística, involucrando a buzos, guías submarinos y visitantes. Carlos Machado lidera estas actividades de siembra y las enmarca como una forma de cambiar la mentalidad de "sacar y sacar" que aún predomina en la zona.

En lo social y económico, el impacto más reconocido es la generación de empleo local y el fortalecimiento de capacidades. Tomás señala que gracias al proyecto pudo construir su casa; Richard ve la posibilidad de que su familia provea alimentos al hotel; Juan Carlos Pierce ha incrementado sus ingresos y aspira a formalizar su propio negocio. Carolina Archila destaca que las condiciones laborales para los trabajadores son dignas: salarios justos, buena alimentación, alojamiento adecuado. Las capacitaciones son un elemento presente pero insuficiente según la propia gerencia. Se han realizado formaciones en manipulación de alimentos, bioseguridad, turismo y guianza. Liliana recibió capacitación en alimentos, pero siente que no necesita más para su rol actual. Richard quisiera capacitarse en arreglos técnicos. Lo que refuerza la idea de que falta

educación técnica para los habitantes de la isla con el fin de adquirir nuevas habilidades para el mundo laboral.

En lo cultural, Ubuntu trabaja activamente por preservar la identidad del territorio. El hotel promueve un turismo que muestre las raíces nativas, en contraste con los hoteles de lujo que ofrecen una experiencia desconectada de la comunidad. Margarita Olarte describe cómo el rol de eco guía, antes visto con un sentimiento de un trabajo no muy útil, se convirtió en uno de los trabajos más valorados de la isla. Filiberto Camargo encarna esa transformación: pasó de ser uno de 25 jóvenes capacitados a ser presidente de los guías y fundador de su propio negocio.

El turismo de fiesta sigue siendo dominante (más del 80% según Tomás Cuesta), y varios entrevistados reconocen que este modelo genera tensiones con la visión sostenible. Carlos Machado señala que la mentalidad extractivista persiste, y que el cambio es lento pero real. La apuesta de Ubuntu es de largo plazo: cambiar paradigmas, no solo ofrecer servicios.

Finalmente, el impacto sostenible de Ubuntu trasciende la isla: a través de sus redes nacionales e internacionales, el modelo se convierte en una referencia para otras comunidades que buscan desarrollarse sin sacrificar sus ecosistemas ni su identidad. Como dice Margarita Olarte, una comunidad afro, con recursos limitados, ha demostrado que es posible un modelo de ecoturismo auténtico sin grandes títulos ni capitales.

5.2.5. Articulación de encadenamientos productivos y gestión colaborativa en la sostenibilidad de Ubuntu Eco hotel

Los hallazgos encontrados evidencian que los encadenamientos productivos comunitarios constituyen la base operativa del eco hotel. Existe una integración activa con eco guías locales, pescadores, transportadores, proveedores de insumos y trabajadores provenientes de la isla y de territorios cercanos. Esta articulación permite que el flujo económico generado por la actividad

turística tenga una redistribución dentro del territorio, lo cual aporta directamente a la sostenibilidad económica. Sin embargo, esta integración no es homogénea ni completamente estructurada, ya que en varios casos depende de relaciones informales basadas en confianza y cercanía, más que en mecanismos formales de coordinación o planificación.

Desde una perspectiva social, los encadenamientos productivos fortalecen ese tejido comunitario al generar empleo, promover la participación local y facilitar procesos para la capacitación. Las entrevistas muestran que el Eco hotel no solo emplea mano de obra local, sino que también impulsa espacios de formación en prácticas sostenibles, atención al cliente y gastronomía, lo que contribuye al desarrollo de capacidades en la comunidad. Asimismo, la interacción constante con actores como los eco guías y organizaciones locales evidencia una construcción de valor colectivo, coherente con la lógica del turismo comunitario. No obstante, también se identifican limitaciones asociadas a la falta de continuidad en los procesos, la rotación del personal y la débil apropiación de algunas prácticas por parte de ciertos actores que priman sus intereses particulares que muchas veces van en contra de los comunitarios, lo cual afecta la consolidación de estos impactos en el largo plazo.

En términos ambientales, los encadenamientos productivos se articulan con prácticas sostenibles que trascienden la operación interna del hotel. Actividades como la restauración de manglares y guarderías de corales, el compostaje, la gestión de residuos y la reducción de plásticos involucran a múltiples actores, lo que demuestra que la sostenibilidad ambiental se construye de manera colectiva y posee un estándar que impone el mismo Eco hotel. En este sentido, los proveedores y aliados no solo cumplen un rol económico, sino que también participan en la implementación de prácticas responsables. Sin embargo, la efectividad de estas acciones se ve condicionada por factores estructurales del territorio, como la limitada disponibilidad de recursos

naturales (especialmente agua y generación de productos agrícolas), lo que obliga a depender de proveedores externos.

Por otro lado, el análisis de las dinámicas de cooperación y gobernanza permite evidenciar que, si bien existen intentos de articulación tipo clúster como alianzas entre eco hoteles, asociaciones de eco guías y redes comunitarias, estas aún se encuentran en un nivel incipiente. La coordinación entre actores se da principalmente de manera informal y reactiva, a través de grupos de comunicación como grupos de WhatsApp por ejemplo o reuniones ocasionales, más que mediante estructuras consolidadas de gobernanza. Esta situación limita el potencial de los encadenamientos productivos, ya que reduce la capacidad de planificación conjunta, toma de decisiones estratégicas y generación de economías de escala.

A pesar de estas limitaciones, las entrevistas también dan a evidenciar un alto potencial para la consolidación de un modelo de gestión colaborativa tipo clúster. La existencia de redes previas, el reconocimiento de la interdependencia entre actores y la intención de fortalecer la cooperación indican que hay una base sobre la cual se puede estructurar un modelo más fuerte. En este sentido, los encadenamientos productivos no solo aportan a la sostenibilidad actual del eco hotel, sino que también representan una oportunidad estratégica para el fortalecimiento territorial del destino.

En conjunto, los resultados permiten afirmar que los encadenamientos productivos comunitarios influyen de manera positiva en la sostenibilidad económica, social y ambiental del Ubuntu, más su impacto aún puede quedar limitado por la falta de materializar lo ya formalizado por ellos mismos, comunicación constante y coordinación estructurada. Esto refuerza la importancia de avanzar hacia un modelo de clúster turístico sostenible que permita potenciar estas

relaciones, mejorar la eficiencia del sistema y garantizar una sostenibilidad integral en el largo plazo para la Isla.

5.2.6. Desafíos o retos encontrados.

Para el desarrollo de los presentes resultados y teniendo presente el análisis de las entrevistas, se identifican diversos desafíos que pueden llegar a limitar el fortalecimiento de los encadenamientos productivos y la consolidación de un modelo de turismo comunitario sostenible en Isla Grande. Estos retos no solo responden a dinámicas internas del eco hotel, sino también a condiciones estructurales del territorio y del mercado turístico en el que se adentra.

Uno de los principales desafíos es la débil articulación y coordinación entre los actores. Aunque existe una red de relaciones activa, esta se caracteriza por su informalidad y falta de continuidad. La ausencia de espacios de gobernanza que dificulta la toma de decisiones colectivas, la resolución de conflictos y la planificación estratégica, lo que limita el desarrollo de un modelo de clúster consolidado. Asimismo, la fragmentación entre actores, como en el caso de los eco guías que al principio la red de isla si estaba, pero a medida que crecía se evidencia tensiones que reducen la capacidad de acción conjunta.

Otro reto importante, además de la competencia con el turismo masivo de “sol, playa y fiesta”, es el turismo basado en los prejuicios sociales históricos de Colombia relacionados al narcotráfico y prostitución los cuales dominan la demanda en la región Caribe y condiciona el comportamiento de los turistas. Este tipo de turismo no solo reduce la visibilidad del turismo comunitario, sino que también genera presiones sobre los recursos naturales y afecta la experiencia de quienes buscan un enfoque más de descansar sin estímulos fuertes o quieren una experiencia más sostenible. La coexistencia de estos modelos plantea una tensión que impacta directamente al ecoturismo como alternativa predominante.

En el ámbito social, se evidencian retos asociados a darle continuidad y apropiación de los procesos por parte de la comunidad. La falta de compromiso en algunos casos por personas que tienen un desinterés y las diferencias en las dinámicas culturales influyen en la estabilidad de los encadenamientos productivos. Esto resalta la necesidad de fortalecer procesos de formación, sensibilización y apropiación comunitaria que permitan consolidar una visión compartida de desarrollo sostenible.

Finalmente, se identifican debilidades en la promoción y visibilidad del turismo comunitario. La limitada presencia en redes puede reducir el alcance del eco hotel y de las iniciativas asociadas para que las personas conozcan que es lo que se hace, ahora bien, el hotel se da conocer muy bien a conocer por plataformas como Booking y Airbnb, la dificultad se encuentra por la fuerte promoción del turismo masivo desde ciudades como Cartagena, lo que genera una desventaja competitiva para el modelo sostenible.

6. Discusión de resultados

Dentro del ejercicio de resultados, teniendo en cuenta los principales hallazgos, es relevante discutirlos y analizarlos. Para este ejercicio, se emplearon el dashboard de clientes, que muestra qué tan fuerte es la relación y percepción del cliente frente a la sostenibilidad del Eco hotel, y por otro lado, la Matriz de correlación, que de una forma mucho más amplia ve la relación que existe entre los diferentes actores, considerando si es muy dependiente o poco dependiente. Con ello, se busca validar las hipótesis propuestas en la revisión de la literatura y, además, contrastarlas con la investigación propuesta.

6.1. Dashboard análisis cliente y percepción de sostenibilidad

Como se evidenció en el análisis de resultados correspondiente al objetivo 1, el uso del dashboard ejecutivo del Eco hotel Ubuntu permitió obtener una visualización estratégica del comportamiento del sentimiento y la percepción de la sostenibilidad por parte de los huéspedes que se han quedado allí. En particular, la figura 4, “Análisis de sentimientos de sostenibilidad”, facilita una lectura más profunda del sentimiento predominante, lo que a su vez permite interpretar sus implicaciones en el desempeño del hotel desde la sostenibilidad. Este análisis no solo aporta comprensión sobre la imagen percibida del eco hotel, sino que también permite relacionar dichos resultados con el funcionamiento de sus encadenamientos productivos, mostrando cómo estos influyen en la consolidación de la sostenibilidad en sus dimensiones ambiental, social y económica, que se desarrolla más a fondo en la siguiente discusión

6.1.1. Dimensión Ambiental

La dimensión ambiental registra el segundo índice de satisfacción más alto del análisis, con un 90% de comentarios positivos. Los huéspedes identifican de manera espontánea tres

elementos naturales como los de mayor impacto experiencial: el plancton bioluminiscente, los manglares y el arrecife de coral. La espontaneidad de estas menciones, sin que la plataforma de Booking.com las induzca directamente, otorga esa validez como indicador de percepción auténtica y no mediada.

Los encadenamientos asociados a esta dimensión, como las excursiones nocturnas de plancton, la canoa en manglares y el snorkel en el arrecife, no son actividades genéricas de playa sino experiencias con contenido educativo y emocional vinculadas directamente a los ecosistemas protegidos del Parque Nacional Corales del Rosario y San Bernardo. Esto posiciona a Ubuntu como operador de experiencias de alto valor ecológico dentro de la cadena de valor turística local, lo cual es coherente con el Objetivo Específico 1 de esta investigación.

El 3% de sentimiento negativo se concentra en observaciones sobre el uso de materiales como el concreto en algunas instalaciones, lo que evidencia que el segmento de huéspedes que visita Ubuntu aplica un estándar de coherencia ecológica elevado. Lejos de ser un dato marginal, esta crítica señala que la demanda que atrae el eco hotel es exigente con la consistencia del concepto, lo cual impone un nivel de rigor ambiental que cualquier modelo de clúster turístico en el territorio tendría que asumir como estándar mínimo y al ser huéspedes mayormente de origen internacional pueden guiarse de estándares que ellos ven en otros países

6.1.2. Dimensión social

La dimensión social es la única que alcanza el 100% de sentimiento positivo, lo que la convierte en el hallazgo más significativo de este análisis. Ningún comentario que abordara el componente comunitario del proyecto expresó insatisfacción o ambigüedad. Los huéspedes reconocen la historia de los fundadores, el origen local de los guías, el vínculo con el jardín infantil de la isla y la autenticidad del proyecto como una iniciativa nacida del territorio y para el territorio.

Huéspedes procedentes de Colombia, Reino Unido, Alemania, Italia y Países Bajos convergen en el mismo reconocimiento, lo que indica que el modelo comunitario de Ubuntu tiene legibilidad y valoración transculturales.

Este resultado constituye evidencia empírica directa para el Objetivo específico 2, que busca investigar las dinámicas de cooperación, gobernanza y coordinación entre el eco hotel y los actores territoriales. Los comentarios revelan que esas dinámicas ya existen y son percibidas por los visitantes, no estén sistematizadas bajo un esquema de gobernanza colaborativa. La diferencia entre lo que Ubuntu hace hoy y lo que un modelo de clúster turístico implicaría es precisamente es pasar de una red de relaciones comunitarias orgánicas a un esquema de coordinación con roles, acuerdos y beneficios distribuidos entre los actores del archipiélago.

6.1.3. Dimensión económica

La dimensión económica es la de mayor tensión interna y la que presenta la brecha más significativa respecto a las otras dos dimensiones. El 22% de sentimiento negativo se concentra en la percepción de una relación precio-valor desfavorable, donde los huéspedes señalan que las limitaciones de infraestructura ausencia de electricidad en las cabañas, falta de wifi, escasez de agua caliente se presentan bajo el concepto "eco" sin suficiente transparencia previa sobre lo que esto implica. El problema no radica en las limitaciones en sí mismas, sino en la brecha entre la expectativa generada por la comunicación del hotel y la experiencia efectiva del huésped.

El 18% de sentimiento neutro o mixto corresponde a visitantes que reconocen el valor del concepto, pero cuestionan si el precio es proporcional al nivel de servicio recibido. En conjunto, el 40% de comentarios no positivos en esta dimensión representa la vulnerabilidad económica más visible del modelo actual y la que tiene mayor incidencia en la sostenibilidad económica del eco hotel, objeto directo del Objetivo Específico 2.

Es importante aclarar que muchos de estos comentarios tienen existencia desde el año 2023 por lo que el eco hotel y desde el trabajo de campo realizado se evidenció que en aspectos de infraestructura sostenible sí se ha adecuado y cada vez está en búsqueda constante de estar más comprometido con este aspecto.

6.2. Análisis matriz de correlación actores

Figura 6

Matriz de correlación de actores

	<i>Gerencia</i>	<i>Prov_Alimentos</i>	<i>Proy_Sostenibles</i>	<i>Trabajadores</i>	<i>Voluntarios</i>	<i>Lideres</i>	<i>Comunidad</i>	<i>Agencia</i>	<i>Eco_guias</i>	<i>Junta</i>
Gerencia	100,00%									
Prov_Alimentos	47,81%	100,00%								
Proy_Sostenibles	83,67%	50,00%	100,00%							
Trabajadores	2,86%	23,90%	23,90%	100,00%						
Voluntarios	-7,56%	-73,79%	0,00%	22,68%	100,00%					
Lideres	84,52%	47,14%	70,71%	16,90%	0,00%	100,00%				
Comunidad	84,52%	47,14%	70,71%	16,90%	0,00%	100,00%	100,00%			
Agencia	-63,82%	-55,23%	-64,44%	11,00%	40,76%	-65,09%	-65,09%	100,00%		
Eco_guias	-59,76%	-75,00%	-50,00%	23,90%	79,06%	-35,36%	-35,36%	73,65%	100,00%	
Junta	84,52%	47,14%	70,71%	16,90%	0,00%	100,00%	100,00%	-65,09%	-35,36%	100,00%

Nota. Elaboración propia

La matriz de correlación elaborada a partir de la codificación de las relaciones entre actores permite identificar patrones de articulación dentro del modelo del eco hotel, evidenciando tanto núcleos de alta cohesión como áreas de menor integración. Esta matriz no se deriva de datos cuantitativos directos, sino de un proceso de codificación, construido a partir de la observación en el trabajo de campo, las entrevistas realizadas en las Islas del Rosario y la interacción directa con los actores involucrados en la operación del eco hotel que brindan una visual en temas de la dependencia entre los actores, por lo que más que un hallazgo, también esta matriz se consolida como una propuesta que entra en discusión para analizar los encadenamientos per se. Para la realización de esta matriz se dio una valoración de 1 a 5 (1 siendo que no hay dependencia y 5 que si hay) a cada uno de los actores que se involucran en la operación, es decir: La gerencia, los proveedores de alimentos, los “proyectos sostenibles” (las personas que ayudan a la regeneración

en el hotel y la isla), Trabajadores, voluntarios, líderes, comunidad, agencias, eco guías y la junta comunitaria.

En este sentido, los valores asignados responden a una interpretación analítica del nivel de relación, frecuencia de interacción, dependencia y grado de articulación percibido entre los actores, más que a mediciones estadísticas objetivas. Por lo tanto, la matriz debe entenderse como una representación de las dinámicas relacionales del sistema desde una perspectiva contextual y situada, basada en lo observado y relatado por los participantes durante la investigación.

En términos generales, los resultados muestran que el sistema no opera de manera aislada, sino como una red con una fuerte base comunitaria, en la que las relaciones sociales y territoriales presentan mayores niveles de correlación que aquellas de carácter estrictamente económico u operativo.

En primer lugar, se destacan correlaciones significativamente altas entre la gerencia del eco hotel y los actores comunitarios, particularmente con la comunidad local, los líderes y la junta comunitarios con un 84,52% cada uno. De manera complementaria, los proyectos sostenibles presentan también altos niveles de correlación con estos mismos actores, con valores cercanos o superiores al 70%. Asimismo, se evidencia una correlación perfecta entre la comunidad local, los líderes y la junta comunitarios (100%), lo que indica la existencia de un bloque social altamente cohesionado. Estos resultados son consistentes con lo observado en las entrevistas, donde se resalta el carácter participativo del modelo y la importancia de la articulación comunitaria en la toma de decisiones y en la implementación de iniciativas sostenibles. En este sentido, los proyectos sostenibles operan como un eje articulador que conecta al eco hotel con el territorio, reforzando una lógica de gestión cercana a la economía del bien común.

En un segundo nivel, se identifican relaciones de intensidad media, es decir, están principalmente asociadas a los encadenamientos productivos. Por ejemplo, la correlación entre proveedores de alimentos y la gerencia (47,81%), así como entre proveedores y comunidad local (47,14%), sugiere la existencia de vínculos económicos activos, aunque no tan consolidados como los sociales. De igual forma, las relaciones entre trabajadores del eco hotel y otros actores presentan valores moderados, lo que indica su papel como esos agentes operativos dentro del sistema, con una participación relevante pero menos estratégica en la articulación del clúster. Estos hallazgos reflejan que, si bien existen encadenamientos productivos locales, aún presentan oportunidades de fortalecimiento en términos de integración y gobernanza.

Por otro lado, la matriz permite identificar relaciones débiles o incluso negativas que evidencian tensiones o desconexiones dentro del sistema. En particular, la agencia turística presenta correlaciones negativas con múltiples actores clave, como la gerencia (-63,82%), la comunidad (-65,09%) y los proyectos sostenibles (-64,44%). Este comportamiento puede sugerir una desarticulación entre los canales de comercialización turística. Aunque la presencia de la agencia de Daira De la rosa es muy conectada al Eco hotel, las demás agencias del sector no tienen tanta fuerza en el ámbito sostenible. El enfoque sostenible del eco hotel, coincide con lo mencionado en las entrevistas, donde se percibe que algunos intermediarios operan bajo lógicas más tradicionales, centradas en la demanda, sin una integración plena con el modelo comunitario.

De igual manera, el rol de los voluntarios, aunque relevante en el desarrollo de proyectos sostenibles, presenta niveles bajos o nulos de correlación con actores como la comunidad y los proveedores, lo que indica una participación focalizada más en actividades específicas que en la dinámica integral del clúster. En contraste, los eco guías muestran una alta correlación con la agencia turística (73,65%) y con los voluntarios (79,06%), pero relaciones más débiles o negativas

con actores estructurales del modelo, lo que sugiere que su integración está más vinculada a la experiencia turística que a la gobernanza del sistema.

En conjunto, los resultados evidencian que el modelo del eco hotel se sostiene sobre una base sólida de relaciones comunitarias y ambientales, mientras que las dimensiones económicas y de articulación con ciertos actores externos presentan menores niveles de integración. Esto permite concluir que el clúster, aunque funcional y coherente con principios de sostenibilidad, aún enfrenta retos en la consolidación de sus encadenamientos productivos y en la alineación de todos los actores bajo una misma lógica de desarrollo territorial sostenible.

Así es como evidenciamos en los hallazgos de los resultados permiten afirmar que Ubuntu opera sobre una base comunitaria y ambiental sólida, respaldada tanto por la percepción de sus huéspedes como por las dinámicas relacionales observadas en campo. El análisis de reseñas evidenció que la sostenibilidad es un tema que emerge de forma espontánea entre los visitantes, con una dimensión social que alcanza el 100% de satisfacción y una dimensión ambiental que se acerca al mismo nivel, lo que demuestra que el modelo comunitario no solo funciona hacia adentro, sino que es legible y valorado desde afuera. La matriz de correlación, construida a partir de entrevistas y observación participante, confirma esa misma idea: el núcleo conformado por la gerencia, los líderes, la comunidad y la junta es el motor real del sistema. Sin embargo, ambas herramientas también señalan con claridad las tensiones pendientes: los encadenamientos productivos aún están en un nivel de integración medio, la dimensión económica concentra las principales fricciones del modelo y las agencias turísticas operan de manera desarticulada respecto al enfoque sostenible. En conjunto, estos resultados no solo describen el estado actual del eco hotel sino que trazan con precisión dónde están las oportunidades de consolidación del clúster.

Analizando la relación de la literatura y de los resultados se logra evidenciar de una manera sólida la validación de la H1: los encadenamientos productivos comunitarios tienen una relación positiva y directa con la sostenibilidad turística. La literatura define estos encadenamientos como el grado de integración de actores productivos locales en la cadena de valor turística, incluyendo proveedores de alimentos, guías, transporte y servicios complementarios, y señala que su profundidad determina el nivel de redistribución territorial de los beneficios económicos y la consolidación de proyectos de vida en el territorio (Gascón y Milano, 2020; Martínez-Soto, 2021). En Ubuntu, los resultados muestran que los encadenamientos con guías locales, proveedores comunitarios y actores del territorio se traducen directamente en la dimensión más valorada por los huéspedes: la social. Asimismo, las correlaciones altas entre la gerencia y los actores comunitarios en la matriz respaldan lo que Scheyvens (2021) plantea sobre la participación de comunidades en eslabones estratégicos de la cadena como condición para que el turismo mejore ingresos, cohesión social y capacidad de decisión. En conjunto, los datos confirman que donde los encadenamientos son más fuertes, la sostenibilidad social y ambiental es más robusta, validando la hipótesis.

En cuanto a la H2, que plantea que la gestión colaborativa en un clúster turístico tiene un impacto positivo y directo en la sostenibilidad, los resultados también ofrecen respaldo, aunque con matices importantes que enriquecen el análisis. La matriz de correlación evidencia que Ubuntu opera como una red con una base comunitaria sólida: la correlación perfecta entre comunidad, líderes y junta indica un bloque social cohesionado que funciona como columna vertebral del modelo, lo cual es coherente con lo que la literatura describe como gobernanza colaborativa orientada a la sostenibilidad, donde la coordinación de actores bajo visiones compartidas y criterios comunitarios define la trayectoria del destino (Vargas et al., 2022; Pérez, 2024). Sin embargo, las

correlaciones negativas de la agencia turística con la gerencia y la comunidad revelan que la articulación no es completa: algunos actores operan bajo lógicas más tradicionales, sin integración plena al enfoque sostenible del modelo, lo que coincide con lo que Berdugo et al. (2025) señalan sobre la necesidad de una gobernanza de clúster capaz de coordinar estrategias de innovación e inclusión para transitar hacia modelos sostenibles. En este punto, el marco de la economía del bien común resulta pertinente: Felber (2015) plantea que las relaciones entre actores no deben medirse solo por eficiencia económica sino por su contribución a la equidad y al tejido comunitario, y precisamente eso es lo que la dimensión económica del dashboard evidencia como pendiente. La H2 se valida en tanto el núcleo colaborativo del clúster sí genera impactos positivos medibles en sostenibilidad social y ambiental, pero también señala que la consolidación plena del modelo requiere extender esa lógica colaborativa a los actores que hoy operan de forma desarticulada, especialmente en la dimensión económica.

6.3. Propuesta de lineamientos estratégicos para la consolidación de un modelo de clúster turístico sostenible que mejore los encadenamientos del eco hotel.

A partir del análisis del sistema turístico del Ecohotel Ubuntu, se plantea la formulación de lineamientos estratégicos orientados a la consolidación de un modelo de clúster turístico sostenible que fortalezca los encadenamientos productivos comunitarios. En este contexto, el mapa de relaciones entre actores se convierte en una herramienta clave de interpretación, al permitir visualizar de manera integral las dinámicas de interdependencia que configuran el funcionamiento del territorio. A través de este, se evidencia que Ubuntu no opera de forma aislada, sino como un nodo articulador dentro de una red compleja de actores locales y externos, cuyas relaciones determinan el nivel de sostenibilidad económica, social, ambiental y estructural del sistema.

6.3.1. Mapa de relaciones entre actores

Figura 7

Mapa de flujos y relaciones Eco Hotel Ubuntu



Nota. Elaboración propia

Este mapa demuestra la sinergia que existen entre los actores que están involucrados en la operación de Ubuntu, sobre todo descrito por los entes que operan, en este sentido no se tienen directamente presentes a las personas en sí (Como trabajadores y voluntarios). El mapa realiza un análisis desde cuatro aspectos claves: Dependencia social, económica, sostenible y estructural. Este mapa simboliza mediante un diagrama de red de flujos en forma de Isla Grande (Isla donde se encuentra el Eco hotel) la manera en que las relaciones no son lineales sino interdependientes y territorializadas.

En primer lugar, se evidencia una dependencia económica clara, donde Ubuntu actúa como nodo articulador que dinamiza la economía local a través de proveedores, eco guías,

transportadores y trabajadores del hotel. Sin embargo, esta relación no es unilateral: el hotel depende estructuralmente de estos actores para operar, lo que refuerza la idea de encadenamientos productivos comunitarios como base del modelo. A su vez, plataformas como Booking o Airbnb y las agencias de turismo conectan el territorio con el mercado global, mostrando una dualidad entre lo local y lo externo.

En segundo lugar, la dimensión social se refleja en el rol central de la comunidad local y el consejo comunitario, que no solo participan como proveedores de servicios, sino como actores de gobernanza y cohesión territorial. Las relaciones representadas muestran cómo el capital social confianza, cercanía y sentido de pertenencia sostiene gran parte de la operación, aunque también deja ver la necesidad de fortalecer espacios formales de articulación.

Desde la perspectiva ambiental, el mapa destaca la co-gestión con actores como ecoguías, proyectos ambientales, como los de restauración (corales y manglares) y entidades como Parques Nacionales, evidenciando que la sostenibilidad no es una acción aislada del hotel, sino un esfuerzo colectivo. Aquí se materializa el paso de sostenibilidad a regeneración, donde las actividades turísticas buscan no solo reducir impactos, sino aportar activamente a la recuperación de los ecosistemas.

Finalmente, la dependencia estructural se hace visible en elementos como el acceso al agua, el transporte y los insumos externos, que condicionan el funcionamiento del sistema. Estos factores revelan limitaciones propias del territorio al ser una Isla, pero también oportunidades para innovar en autosuficiencia, resiliencia y demuestra la importancia de que exista una red fuerte.

En conjunto, el mapa permite entender que Ubuntu no opera como una unidad aislada, sino como parte de un sistema complejo tipo clúster, donde las relaciones entre actores determinan tanto el nivel de sostenibilidad como las posibilidades de desarrollo del territorio.

Teniendo en cuenta este mapa como una propuesta que materializa y dinamiza los flujos más relevantes dentro de la operación del eco hotel Ubuntu con externos, se proponen los siguientes lineamientos estratégicos que consoliden el modelo Clúster más robusto para el eco hotel y sobre todo fomenten esta idea de red que se pueda replicar dentro de otros sistemas siendo la unión una pieza fundamental.

6.3.2. Formalización y articulación de los encadenamientos productivos comunitarios

Aunque Ubuntu ya opera con una red de proveedores locales, eco guías y trabajadores del territorio, estas relaciones en su mayoría son informales. Este lineamiento propone estructurar mecanismos formales de vinculación entre el eco hotel y los actores comunitarios, como acuerdos de proveeduría local, criterios de selección con enfoque territorial y esquemas de pago justos y estables. El objetivo es que los encadenamientos dejen de depender de la confianza informal y se conviertan en la base institucional del modelo clúster.

6.3.3. Fortalecimiento de la gobernanza territorial con participación del consejo comunitario.

El consejo comunitario existe y funciona, pero su alcance depende directamente de qué tan involucrados estén los habitantes de Isla Grande en sus procesos. Este lineamiento propone fortalecer la participación activa de los isleños en los espacios de gobernanza ya existentes, promoviendo que más actores del territorio conozcan, se apropien y se vinculen a las decisiones que afectan su comunidad. Esto implica estrategias de socialización y convocatoria que acerquen al consejo comunitario a la cotidianidad de los habitantes, generen sentido de pertenencia y compromiso colectivo, y garanticen que las reuniones y acuerdos no sean solo un trámite institucional, sino una práctica real de organización territorial. Cuando toda la comunidad sabe que existe esta estructura y participa en ella, el clúster tiene una base social mucho más sólida.

6.3.4. Desarrollo de una estrategia digital para el reconocimiento y la comercialización de la oferta turística integrada.

Una de las oportunidades más claras del sistema es mostrarle al mundo qué es Ubuntu, qué lo hace diferente y qué puede vivir quien llega a Isla Grande. Este lineamiento propone construir una estrategia digital que comunique de manera auténtica la propuesta de valor del ecobhotel y la conecte con todas las actividades y actores del territorio. Esto significa visibilizar no solo el alojamiento, sino también a los ecoguías, los proyectos de restauración, los servicios de la comunidad y las experiencias únicas que ofrece la isla. El objetivo es que quien encuentre a Ubuntu en redes sociales o plataformas digitales no vea solo un hotel, sino una oferta integrada de turismo sostenible respaldada por toda una red de actores locales. Mayor reconocimiento digital se traduce directamente en mayor comercialización, y mayor comercialización fortalece los encadenamientos de todos los que hacen parte del clúster.

6.3.5. Transición hacia un modelo de turismo regenerativo con co-gestión ambiental

El mapa evidencia que la sostenibilidad ambiental ya no es una acción unilateral del hotel, sino un esfuerzo colectivo que involucra eco guías, proyectos de restauración de corales y manglares, y entidades como Parques Nacionales. Este lineamiento busca consolidar ese esfuerzo mediante acuerdos formales de co-gestión ambiental entre los actores del clúster, con metas concretas de regeneración ecosistémica integradas a la operación turística y que se orienten al ODS 14 “Vida submarina que “es el dedicado a la protección y conservación de los océanos, mares y recursos marinos. Su meta es asegurar el uso sostenible de estos ecosistemas para el desarrollo económico y la supervivencia planetaria, combatiendo la contaminación, la sobrepesca y la acidificación” (Naciones Unidas, s. f.). La idea es que el turismo no solo reduzca impactos, sino que sea un motor activo de recuperación del territorio.

6.3.6. Desarrollo de capacidades locales para la resiliencia y autosuficiencia del sistema

La condición de insularidad expone al sistema a dependencias estructurales en materia de agua, transporte e insumos externos como bien se ha tratado a lo largo del documento. Este lineamiento plantea invertir en el desarrollo de capacidades locales que reduzcan esas dependencias, como sistemas de captación de agua lluvia, energías alternativas, producción local de insumos y formación continua de los habitantes del territorio en gestión turística sostenible. El objetivo es que el clúster no solo sea sostenible en sus relaciones, sino también resiliente frente a las limitaciones propias del entorno insular.

6.4. Conclusiones, implicaciones y limitaciones de la investigación

6.4.1. Conclusiones

Esta investigación permitió establecer que los encadenamientos productivos comunitarios y el modelo clúster influyen de manera directa y positiva en la sostenibilidad del Ecohotel Ubuntu. A través del análisis de las dimensiones económica, social y ambiental, se identificó que Ubuntu ya opera como un nodo articulador dentro de un sistema de relaciones territoriales interdependientes, donde proveedores locales, ecoguías, transportadores, el consejo comunitario y actores institucionales conforman una red que sostiene tanto la operación del hotel como el bienestar del territorio. Sin embargo, la mayoría de estas relaciones son basadas en la confianza y dependen de vínculos, por lo que deben ser documentadas para priorizar la escalabilidad. La sostenibilidad ambiental emerge como un esfuerzo colectivo orientado a la regeneración de ecosistemas, y la dimensión social se sostiene sobre un capital comunitario que requiere mayor documentación de lo que ya está formalizado entorno a la gobernanza territorial. En ese sentido, la implementación de un modelo clúster consolidado representa una oportunidad real para que Ubuntu se proyecte hacia una internacionalización ordenada, conectándose con redes

especializadas y estructurando relaciones que ya están formalizadas que le permitan acceder a mercados globales sin perder su carácter comunitario y regenerativo.

Por último, es fundamental resaltar el impacto de la educación en Isla Grande como un elemento clave para fortalecer la apropiación y el desarrollo del turismo comunitario y sostenible entre los habitantes de la comunidad. Tal como se evidenció en las entrevistas realizadas, los convenios y procesos formativos impulsados por entidades como el SENA y Parques Nacionales han representado avances significativos en el fortalecimiento de capacidades personales y laborales. Esto ha permitido generar mayores oportunidades de carácter productivo, orientadas a impulsar el turismo comunitario, así como promover una visión sostenible del territorio, consolidando la sostenibilidad como un pilar fundamental para el desarrollo económico, social y ambiental de la isla.

6.4.2. Implicaciones

A nivel práctico, los resultados ofrecen a Ubuntu una base estratégica para fortalecer su modelo de clúster turístico sostenible, promoviendo relaciones más estructuradas entre los actores internos y externos del sistema y beneficiando de manera integral a todos quienes hacen parte de él. Desde lo académico, el estudio demuestra cómo herramientas de administración de empresas pueden aplicarse para generar valor económico, social y ambiental en contextos de turismo sostenible, alineándose con la misión del CESA de formar líderes con capacidad transformadora. Asimismo, su desarrollo en el marco del semillero de negocios internacionales evidencia que las dinámicas locales del turismo sostenible se articulan con cadenas de valor globales, donde competitividad y sostenibilidad deben coexistir. Finalmente, el trabajo refleja el compromiso

genuino de sus autoras, Maria Camila Chavez y Alejandra Suárez, con la sostenibilidad, como presidente y vicepresidente del club de sostenibilidad de la universidad.

6.4.3. Limitaciones

La principal limitación del modelo es la ubicación geográfica de Isla Grande, cuya distancia frente a Cartagena encarece la logística, dificulta el acceso de turistas y genera una dependencia estructural en insumos básicos, agravada por la ausencia de suelo fértil y la falta de acceso autónomo a agua potable y energía convencional. A esto se suma la falta de educación financiera y gerencial en el territorio, que pone en riesgo la continuidad de los emprendimientos que conforman el clúster. Finalmente, la débil presencia en redes sociales limita la visibilidad del modelo tanto frente al turista extranjero como al colombiano, que representa un mercado con gran potencial aún por explorar.

6.5. Recomendaciones

Se recomienda a Ubuntu avanzar en documentar la formalización que ya tienen sus encadenamientos productivos mediante acuerdos estructurados con proveedores, eco guías y trabajadores del territorio, y fortalecer su estrategia digital para visibilizar de forma integrada la oferta turística de la isla. Es fundamental que la comunidad sea parte activa del modelo, con roles claros y sentido de pertenencia real, pues solo así el clúster adquiere la legitimidad necesaria para sostenerse. Como acción prioritaria, se propone diseñar un plan de acción para la creación formal del clúster que defina actores, mecanismos de decisión y metas compartidas de sostenibilidad e internacionalización, posicionando a Ubuntu como referente del turismo regenerativo en el Caribe colombiano.

7.Referencias

- Agência Brasil. (2024, febrero). Turistas inyectaron US\$ 6.900 millones a la economía brasileña en 2023. Agência Brasil. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/es/economia/noticia/2024-02/turistas-inyectaron-us-6900-millones-la-economia-brasilena-en-2023>
- Álvarez Cortez, L. E., Cruz Pérez, Y., Del Corral Villaroel, V. H., & Cevallos Punguil, T. C. (2024). Factores críticos, buenas prácticas y lecciones aprendidas del turismo comunitario. *Cooperativismo y Desarrollo (COODES)*, 12(3), 1–23. Recuperado en 03 de septiembre de 2025, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2024000300009&lng=es&tlng=es.
- Anthropic. (2026). Claude (3.5 Sonnet) [Modelo de lenguaje grande]. <https://claude.ai>.
- American Psychological Association. (2020). Publication manual of the American Psychological Association (7th ed.). *APA*. <https://apastyle.apa.org/products/publication-manual-7th-edition>
- Ballina, F. J., Valdés, L., & Del Valle, E. (2021). Quality marks as an economic consolidation factor for rural tourism. *Management Letters / Cuadernos de Gestión*, 21(1), 93–101. <https://doi.org/10.5295/cdg.181066fb>

- Berdugo Morantes, J. O., Torres Zamudio, M., & Bonilla Gómez, F. A. (2025). Innovation and Sustainability in the Value Chain of the Tourism Sector in Boyacá. *Sustainability*, 17(20), 9000. <https://doi.org/10.3390/su17209000>
- Booking.com. (2025). *Sustainable Travel Report 2025*. <https://news.booking.com/bookingcoms-2025-research-reveals-growing-traveler-awareness-of-tourism-impact-on-communities-both-at-home-and-abroad/>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9 (2), 27–40.
https://www.researchgate.net/publication/240807798_Document_Analysis_as_a_Qualitative_Research_Method
- Capucho, J., Leitão, J. & Alves, H. Mapping and linking well-being, tourism economics, sustainable tourism and sustainable development: an integrative systematisation of the literature and bibliometric analysis. *Discov Sustain* 6, 291 (2025).
<https://doi.org/10.1007/s43621-025-01122-y>
- Colegio de Estudios Superiores de Administración. (s. f.). Información institucional. CESA.
<https://www.cesa.edu.co/sobre-el-cesa/informacion-institucional/>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3.^a ed.). *SAGE Publications*. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/designing-and-conducting-mixed-methods-research/book241842>
- DANE. (2022). *DANE - Cuentas satélites turismo*. Dane.gov.co.
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite/cuentas-satelites-turismo>

Organización de las Naciones Unidas. (s. f.). Turismo sostenible. Naciones Unidas.

<https://sdgs.un.org/es/topics/sustainable-tourism>

Denzin, N. K. (2009). The research act: A theoretical introduction to sociological methods (4.^a ed.). Aldine Transaction. <https://doi.org/10.4324/9781315134543>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

Felber, C. (2015). La economía del bien común. Barcelona: Deusto

Flick, U. (2022). An introduction to qualitative research (7.^a ed.). SAGE Publications.

<https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/an-introduction-to-qualitative-research/book278983>

Gascon, J., & Milano, C. (2024). Community Based Tourism: A Global South Perspective.

https://www.researchgate.net/publication/380084236_Community_Based_Tourism_A_Global_South_Perspective

Goodwin, H. (2023). Responsible Travel and Ethical Tourism: Trends and Issues.

<https://responsibletourismpartnership.org/wp-content/uploads/2023/03/JRTMV3I1-Paper.pdf>

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20.

<https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82.

https://www.researchgate.net/publication/249629660_How_Many_Interviews_Are_Enough

- Han, H., Eom, T., Al-Ansi, A., Ryu, H. B., & Kim, W. (2019). Community-Based Tourism as a Sustainable Direction in Destination Development: An Empirical Examination of Visitor Behaviors. *Sustainability*, 11(10), 2864. <https://doi.org/10.3390/su11102864>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Kachniewska, Magdalena. (2015). Tourism development as a determinant of quality of life in rural areas. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing (3.^a ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/interviews/book239402>
- Leder, N., Kumar, M., & Sanchez Rodrigues, V. (2025). Influencing factors driving collaboration in circular business models. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 28(9), 973–996. <https://doi.org/10.1080/13675567.2023.2254258>
- Lemmetyinen, A., & Go, F. M. (2009). The key capabilities required for managing tourism business networks. *Tourism Management*, 30(1), 31–40. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.005>
- Martinez-Soto, A., Filun-Santana, Á., Araya, F., Villegas-Flores, N., & Sierra-Varela, L, A. (2024). Rural Road Assessment Method for Sustainable Territorial Development. *Applied Sciences*, 14(23), 11021. <https://doi.org/10.3390/app142311021>
- Méndez, V. (2023). Sustainable tourism research towards twenty-five years of the Journal of Sustainable Tourism. <https://opus.lib.uts.edu.au/handle/10453/132474>

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4.^a ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-data-analysis/book246128>
- Organización de las Naciones Unidas. (s. f.). Vida submarina. Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/oceans/>
- Ndivo, R. (2022). Rethinking local community involvement in tourism development. *Annals of Tourism Research*. <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i6-58>
- North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press.
- Parques Nacionales Naturales de Colombia. (s.f.). Acerca de la entidad. <https://www.parquesnacionales.gov.co/acerca-de-la-entidad/>
- Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods (4.^a ed.). *SAGE Publications*. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-research-evaluation-methods/book232962>
- Pérez Cárdenas , X. C., & Paredes Castellanos, E. (2024). Revisión sistemática sobre la innovación en clústeres turísticos. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, 20(38). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.4326>
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90. https://backonline.apswiss.ch/6001/porter_clusters_and_the_new_economics_of_competition.pdf
- ProColombia. (2025, marzo 5). Colombia alcanza cifras récord en ingresos por turismo y transporte aéreo en 2024. <https://procolombia.co/sala-de-prensa/noticias/colombia-alcanza-cifras-record-en-ingresos-por-turismo-y-transporte-aereo-en-2024>

Revista Gran Hotel. (2024, enero). Crecimiento del turismo en América Latina.

<https://www.revistagranhotel.com/crecimiento-del-turismo-en-america-latina/>

Felipe Rosa, T., Pastor-Alfonso, M., & Fernandes-Costa, L. (2023). Tecnología social, turismo de base local y turismo de base comunitaria. Breve debate buscando mejoras en las actividades del turismo comunitario. *Turismo Y Patrimonio*, (20), 47-62.

<https://doi.org/10.24265/turpatrim.2023.n20.03>

Scheyvens, R. (2021). Tourism for development: empowering communities and transforming economies. *Tourism Recreation Research*, 46(2), 178–189.

<https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1922828>

Servicio Nacional de Aprendizaje | *SENA*. (2026). Sena.Edu.Co. <https://www.sena.edu.co/es-co/Paginas/default.aspx>

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.

<https://us.sagepub.com/en-us/nam/the-art-of-case-study-research/book4954>

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2.^a ed.). Capítulo 3. *SAGE Publications*.

<https://us.sagepub.com/en-us/nam/basics-of-qualitative-research/book235578>

Vargas Fernández, Tania, & García Páez, Brígido. (2022). Sistema de indicadores para evaluar la gestión de la capacitación para el turismo sostenible. *Cooperativismo y Desarrollo*, 10(2), 261-286. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2022000200261&lng=es&tlng=es.

World Travel & Tourism Council. (2023). El sector de viajes y turismo contribuirá con 19,2 mil millones de dólares al PIB de Colombia. <https://wttc.org/news/el-sector-de-viajes-y-turismo-contribuira-con-19-2-mil-millones-de-dolares-al-pib-de-colombia>

Wasserman Stanley & Katherine Faust (1994). Social network analysis: Methods and applications. *Cambridge University Press*.

Xataka. (s. f.). Claude: qué es, cómo funciona y en qué es mejor (y peor) que ChatGPT. Xataka.
<https://www.xataka.com/basics/claude-que-como-funciona-que-mejor-que-no-que-chatgpt-competencia>

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (6.^a ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/case-study-research-and-applications/book250150>

Anexos

Anexo 1.

Entrevistas Gerencia del hotel

Entrevista: Margarita Olarte (Cofundadora de Ubuntu)

Persona entrevistada: Margarita Olarte

Cargo/rol: Cofundadora de Ubuntu, gerencia del hotel

Camila: Descríbenos brevemente cuál es la misión de Ubuntu y cómo se integra la visión de sostenibilidad dentro del modelo de negocio del eco hotel.

Margarita: Ubuntu, en sí mismo, la palabra viene de inspiración de Sudáfrica y significa “yo soy porque nosotros somos”, y eso se une con la idea de generar una visión diferente en lo que es el desarrollo, una visión de la cooperación más que de la competencia. Nosotros venimos trabajando hace más de 20 años, mi esposo y yo, apoyando el ecoturismo comunitario como una de las bases del desarrollo propio de la comunidad como derecho fundamental de las comunidades étnicas. Uno de ellos es el desarrollo propio, que permite mostrar cómo una sociedad, en este caso una comunidad, puede estar en un espacio natural sin querer acabar con los ecosistemas.

Una gran parte de eso es tener una actividad que tenga un flujo económico que te permita mejorar la calidad de vida y mantener unas condiciones adecuadas para los ecosistemas. Eso también es un cambio de paradigma en temas de desarrollo y progreso. Entonces el término de sostenibilidad se acuñó en un momento importante en los años 70 y 80, empezó a coger fuerza, y ahora más que sostenibilidad estamos hablando de regeneración, porque no es suficiente ser sostenible, ya que hemos destruido mucho.

Aquí en los océanos vemos que la crisis en pesca es muy grande, el manejo de residuos es crítico en la mayor parte de los lugares del mundo, entonces es muy importante pasar de la sostenibilidad a la regeneración como principio. Lo que hacemos aquí va direccionado a eso: que todas las actividades que tengamos, en vez de generar un problema a otro sistema, generen un recurso que se pueda usar en este mismo sistema o en otro lugar, pero que no generemos contaminación o polución, sino siempre recursos.

Camila: Desde tu experiencia, que es muy amplia y llena de estudios en ecoturismo, biología y regeneración, ¿cómo surgió la idea de vincular el eco hotel a la comunidad y trabajar con los locales?

Margarita: Como les decía, no es que empezáramos el hotel y después llegáramos a la comunidad, sino que es una iniciativa comunitaria. El primer eco hotel fue Las Palmeras, que empezó hace más de 20 años, justamente en un momento muy crítico donde el gobierno quería sacar a la comunidad de las islas. Los nativos empezaron a organizarse junto con una política muy interesante de Parques Nacionales en ese momento, que era “parques con la gente”.

Se vio el ecoturismo como una actividad que podía combinar la calidad de vida de las comunidades con la necesidad de conservación de los ecosistemas, y ahí comenzó todo ese proceso. Yo empecé a trabajar desde la educación ambiental con los ecoguías que ustedes han venido conociendo, como Filiberto, trabajando con ellos para hacer material didáctico, comenzar a hacer interpretación ambiental y talleres sobre eco guianza.

Al principio nadie creía en eso. Cuando hice mi tesis de maestría acá, que era un análisis de las visiones de progreso, ya el cambio hacia una actividad económica como ser ecoguía, que antes era vista con burla, pasó a ser uno de los mejores trabajos en la isla según la percepción de la gente.

Así fue como Ubuntu empezó como un centro de educación, porque este lugar además era el basurero de las islas. Se comenzó un trabajo tanto con empresas de aseo como con la comunidad para transformar el espacio y evitar que se dejara basura al lado del mar. Luego empezó un proceso de diseño con talleres y voluntarios, y hace unos 3 años empezamos a recibir turistas.

Camila: ¿Qué tipo de relación busca Ubuntu construir con la comunidad?

Margarita: El turismo en la región Caribe ha sido muy manejado por élites y grandes hoteles, y la inspiración que generan los proyectos que hay acá es muy importante para las comunidades en Colombia y en el mundo. Una comunidad afro, con pocos recursos económicos, ha logrado desarrollar un modelo de ecoturismo auténtico que demuestra que no es necesario tener grandes títulos académicos o mucho dinero para generar estas apuestas.

Queremos que eso se valore, porque muchas veces la gente piensa que no puede hacerlo. Claro que es difícil, pero la idea es facilitar que este tipo de iniciativas se den en comunidades, no solo en islas sino en otras comunidades hermanas.

Tenemos redes: la comunidad de Islas del Rosario, comunidades cercanas del parque nacional, un área marina protegida con 21 comunidades, una red más amplia en el Caribe, la Red Agenda Caribe, la Red de Asentamientos Sustentables de Colombia, la de América Latina (CASA) y la Red Global de Ecoaldeas. Ubuntu también nace de un intercambio en Kenia en un encuentro de ecoaldeas, donde tomamos ideas y las combinamos con lo que ya se hacía acá.

Camila: En cuanto al funcionamiento tipo clúster, ¿cuáles son los aliados o proveedores locales?

Margarita: Tenemos varios. En infraestructura contamos con familias que saben de construcción en palma, son empalmadores. Aquí se rompe el paradigma de que una persona solo hace una cosa: son agricultores, músicos, constructores.

También está el grupo de eco guías, que apoyan actividades como visitas a corales, lagunas y manglares. Con los jardineros de coral se hacen actividades de restauración participativa, viveros de mangle y siembra de coral.

De otras comunidades nos envían materiales y alimentos, desde Sucre, La Boquilla, San Antonio, Bocacerrada. Queremos fortalecer esa cadena y visibilizar a los productores. También tenemos proveedores de publicidad como Booking y Airbnb, aunque valoramos mucho el contacto directo. El personal también es clave, ya que es fuente de empleo y aprendizaje constante.

Camila: ¿Cómo escogen los proveedores?

Margarita: Es más por confianza, porque nos conocemos hace mucho tiempo. Ahora, con asesoría de Carolina, estamos analizando mejores temas de calidad, por ejemplo, la cadena de frío en carnes. Estamos viendo cómo combinar proveedores grandes con pequeños.

También están los servicios básicos: el agua se recoge de lluvia y cuando no hay, se compra desde Cartagena en bongos, lo cual es costoso. La luz depende de paneles solares y una planta eléctrica compartida.

Camila: ¿Han pensado en soluciones propias como desalinización?

Margarita: Sí, actualmente reutilizamos el agua de duchas y lavamanos para jardines. Queremos implementar una desalinizadora para mayor autonomía. La pandemia nos mostró la importancia de la resiliencia y de no depender tanto del exterior.

Camila: ¿Cómo coordinan con proveedores?

Margarita: Se ha dado de forma orgánica. Tenemos listados, manejo de inventarios en proceso y usamos una plataforma llamada Loovy para reservas y estamos aprendiendo a usarla para inventarios.

Camila: ¿Qué redes o asociaciones son clave?

Margarita: La alianza Orika Ecoturismo, redes con ecohoteles, agencias como Soliderance en Francia, redes comunitarias del Caribe y el trabajo con Parques Nacionales. También hay iniciativas desde la Alcaldía de Cartagena para turismo afrocentrado.

Camila: ¿Cómo toman decisiones?

Margarita: Con empleados intentamos reunirnos semanalmente. Con la comunidad se hacen asambleas, pero muchas decisiones son coyunturales.

Camila: ¿Qué impacto ha tenido Ubuntu?

Margarita: Muy positivo, porque visibiliza el ecoturismo comunitario y promueve el pensamiento colectivo, como el muelle comunitario.

Camila: ¿Qué tan dependientes son de los proveedores?

Margarita: Totalmente dependientes. Pero eso es el espíritu Ubuntu: si a uno le va bien, a todos también.

Camila: ¿Principales desafíos?

Margarita: La coordinación logística, por ser una isla. También ajustar precios que reflejen ese esfuerzo.

Camila: ¿Oportunidades en encadenamientos?

Margarita: Crear una asociación formal de ecoturismo comunitario, como cooperativa, para tener mayor representación y acceso a recursos.

Camila: ¿Cómo ves el futuro de Ubuntu?

Margarita: Como un actor que mejora la oferta. Hay una tensión entre turismo masivo y ecoturismo. El turismo de fiesta afecta directamente al ecoturismo y al ecosistema.

Hay retos en residuos, respeto a la comunidad y problemáticas como narcoturismo. Queremos demostrar que el ecoturismo también es económicamente viable, pero con indicadores más allá de lo económico: ambiente, agua, calidad de vida de empleados y proveedores.

También buscamos involucrar más a colegios y apoyar iniciativas como Tambores de Orika, apoyando niños en situación vulnerable.

Alejandra: ¿Qué tanto se ofrece el turismo ecológico frente al masivo?

Margarita: Muy poco. El turista lo encuentra principalmente por internet.

Camila y Alejandra: ¡Mil gracias!

Entrevista: Carolina Morales (Gerencia del hotel)

Persona entrevistada: Carolina Morales

Cargo/rol: Gerencia del hotel

Camila Chawez: ¿Podrías describir la misión de Ubuntu y cómo se integra esto a la sostenibilidad?

Carolina Morales: La misión de Ubuntu es desarrollar y mejorar el turismo ecológico, sostenible y comunitario en Isla Grande. Dentro de Ubuntu utilizamos prácticas como reciclaje, compostaje y el uso eficiente de paneles solares. También buscamos que la comunidad adopte estas prácticas en su vida diaria.

Asimismo, trabajamos con personas de la comunidad, tanto en la atención del hotel como en la coordinación de actividades con los ecoguías. Ellos, desde una perspectiva ecoambiental, son quienes muestran a los turistas la naturaleza tanto terrestre como marina. Desde Ubuntu también dictamos talleres relacionados con sostenibilidad, medio ambiente, resolución de conflictos y resiliencia, abordando temas importantes para estar alineados como comunidad.

Camila Chawez: ¿Cómo surgió la idea de su modelo de negocio, especialmente en vincular a la comunidad?

Carolina Morales: Tanto Margarita como Ever, quienes son los gerentes, han sido clave. Ever es isleño, por lo que hay una integración natural con el modelo de vida local. Margarita, quien es de Bogotá, ha sido consultora ambiental en la isla durante varios años. A partir de esa unión, se han desarrollado distintos procesos ambientales en los que muchos nos hemos integrado.

Camila Chawez: ¿Qué tipo de relación busca Ubuntu con los actores locales?

Carolina Morales: Que exista una comunicación total y una forma de trabajo conjunta, donde tanto Ubuntu como la comunidad aprendan, enseñen e integren temas relacionados con el medio ambiente, el océano, la comunidad, el trabajo con niños y la conservación.

Camila Chawez: ¿Qué tipo de proveedores o aliados locales participan en las operaciones del hotel?

Carolina Morales: Parte del equipo de Ubuntu es local o proviene de islas cercanas dentro del Parque Nacional Natural, como Bocachica o Barú. Los ecoguías son jóvenes isleños capacitados por Parques Nacionales. El transporte también es operado por personas locales.

En cuanto a los víveres, promovemos la economía local comprando en tiendas de la isla y en Barú, que son nuestros vecinos. La mayoría de nuestros proveedores son locales.

Camila Chawez: ¿Cómo seleccionan a sus proveedores? ¿Qué criterios son importantes?

Carolina Morales: No tenemos un manual formal, pero sí algunos criterios. En el caso de los ecoguías, deben estar certificados por Parques Nacionales y reconocidos por el consejo comunitario. Los operadores de transporte deben contar con licencias autorizadas por la capitanía del puerto.

En cuanto a los pescadores, aunque no hay una plataforma formal, buscamos que cumplan con la talla mínima permitida y que no capturen especies en riesgo. Otros insumos se gestionan principalmente desde Cartagena.

Camila Chawez: ¿Crees que el hotel contribuye al fortalecimiento de estos actores mediante capacitación o networking?

Carolina Morales: Sí se realizan capacitaciones, aunque no con la frecuencia ideal. Deberían ser más constantes. Aun así, vienen actores importantes desde Cartagena a capacitar en temas como alimentos, bioseguridad y turismo. También se capacita a los ecoguías. Es un proceso que se debe fortalecer, pero sí existe.

Camila Chawez: ¿Qué mecanismos utilizan para coordinarse entre todos los actores?

Carolina Morales: Tenemos varios grupos de WhatsApp. Existe una alianza ecoturística de más de 11 ecohoteles en Isla Grande, donde mantenemos comunicación constante. También hay grupos específicos, como el de jardineros de coral, donde participan buzos y ecoguías submarinos. No nos reunimos con tanta frecuencia, pero sí realizamos encuentros presenciales donde tratamos temas importantes y fortalecemos la comunicación.

Camila Chawez: ¿Cómo se gestionan las decisiones importantes sobre el territorio?

Carolina Morales: Existe una junta directiva del consejo comunitario, conformada por líderes locales elegidos cada tres o cuatro años. Ellos representan a la comunidad a nivel local y regional, y se encargan de gestionar y ejecutar proyectos.

Camila Chawez: Además de estos espacios formales, ¿existen espacios informales para tratar problemáticas?

Carolina Morales: Sí. La isla está dividida en sectores, como La Punta (donde está Ubuntu), El Silencio y El Pueblito. Cada sector tiene líderes, y nos reunimos de manera informal cuando surgen problemas para buscar soluciones.

Camila Chawez: Desde tu perspectiva, ¿qué impacto ha tenido Ubuntu en el desarrollo económico, social y ambiental de la isla?

Carolina Morales: Creo que ha sido un impacto significativo, aunque Ubuntu lleva operando en este sector alrededor de cinco años. Promovemos el consumo local, generamos empleo, fortalecemos las guías turísticas y mantenemos comunicación constante con la comunidad. También traemos expertos que aportan conocimientos, especialmente en temas ambientales.

Camila Chawez: ¿Existen otros métodos de articulación además de los grupos de WhatsApp?

Carolina Morales: Sí, aunque deberían ser más frecuentes. En Ubuntu intentamos reunirnos semanalmente para evaluar operaciones, revisar comentarios de turistas y mejorar servicios. A nivel general, también realizamos reuniones con otros ecohoteles y prestadores de servicios, pero es necesario fortalecer estos espacios.

Camila Chawez: ¿Ubuntu depende de sus proveedores? ¿Cuáles son los actores clave?

Carolina Morales: Sí dependemos de ellos, especialmente en las actividades ecoturísticas, ya que no contamos con guías propios. También dependemos del transporte para la conexión con Barú y otras islas, así como de algunos proveedores menores.

Camila Chawez: ¿Cuáles han sido los principales desafíos con los proveedores y la comunidad?

Carolina Morales: Principalmente la falta de comunicación. Muchas personas priorizan lo individual sobre lo comunitario, lo que dificulta la articulación. También influye la falta de tiempo para tratar temas comunales.

Camila Chawez: ¿Qué oportunidades ves para fortalecer los encadenamientos productivos?

Carolina Morales: Mejorar la comunicación y lograr una participación más amplia. No deberían ser siempre los mismos actores tomando decisiones. También es clave fortalecer la educación ambiental, ya que muchos procesos no avanzan por falta de conocimiento, especialmente en temas de manejo de residuos.

Camila Chawez: ¿Cómo visualizas a Ubuntu en el futuro dentro del turismo sostenible?

Carolina Morales: Creo que vamos por buen camino. No necesariamente crecer en tamaño, porque hay limitaciones de construcción, pero sí posicionarnos como uno de los ecohoteles con mejores servicios a nivel nacional e internacional.

Estamos fortaleciendo mucho la parte marina, con viveros de corales y restauración de manglares. Nos proyectamos como líderes locales en estos procesos.

Camila Chawez: ¿Cómo ves el crecimiento del turismo sostenible frente al turismo de fiesta?

Carolina Morales: Creo que está ocurriendo un cambio. Las personas están tomando más conciencia sobre la importancia de cuidar el medio ambiente. Sin embargo, falta comunicación, ya que desde Cartagena aún se promueve más el turismo de fiesta.

Es necesario fortalecer la promoción del turismo regenerativo, comunitario y ecológico. La tendencia es que las personas valoren más la conservación.

Camila Chawez: Desde tu rol, ¿cómo percibes la relación con las oficinas de turismo? ¿Se podría mejorar?

Carolina Morales: Sí, definitivamente. Es necesario contar con mayor inversión para comunicación y promoción, así como fortalecer la educación financiera. Con recursos y una buena estrategia de comunicación se puede lograr una mejor articulación, siempre manteniendo el enfoque ambiental.

Camila Chawez: ¡Caro, muchas gracias por la entrevista!
Carolina Morales: Muy interesantes las preguntas.

Anexo 2.

Entrevista Agencia turística

Entrevista: Daira De la Rosa (Agencia turística)

Entrevistada: Daira De la Rosa

Rol: Dueña de agencia turística de la isla

Camila Chawez: Bueno, primero nos gustaría entender qué haces. ¿Qué rol desempeñas en tu agencia?

Daira: Yo creé una agencia de viajes en el año 2022, hace aproximadamente cuatro años, con el fin de promocionar el turismo comunitario a través de pasadías. Inicialmente, las actividades que incluía este pasadía eran snorkel, actividades de restauración con la comunidad nativa y recorridos internos en canoa. La idea del tour es que las personas se conecten con actividades ecoturísticas y no solo con las tradicionales de sol y playa.

En cuanto a cómo llegué a Ubuntu, mi papá es Ever de la Rosa, quien es dueño y cofundador del hotel junto con Margarita. Ubuntu, en este caso, funciona como una plataforma de infraestructura. Lo ideal es que estas actividades puedan realizarse con cualquier ecohotel, ya que la participación del hotel se centra principalmente en el restaurante.

El restaurante vende los almuerzos, mientras que las actividades se coordinan directamente con los guías. De esta manera, el ingreso no se concentra en una sola persona, como ocurre en modelos empresariales tradicionales, sino que se distribuye entre varios miembros de la comunidad.

Entonces, no es que yo contrate un guía, sino que el guía me vende su actividad. Así se articulan varias economías que están dispersas, pero que se integran en un solo paquete. Mi función es empaquetar todo y venderlo, para que el visitante encuentre una oferta completa. Además, se busca que la experiencia permita conocer la isla más allá de lo básico (ir, bañarse y comer), ya que existen muchas actividades en Islas del Rosario que no están relacionadas con la rumba o el consumo de alcohol. Hay un nicho de mercado que busca eso, y a ese público le apuntamos.

Camila Chawez: Buenísimo. ¿Qué estrategias, desde tu agencia o desde otras, se están implementando para promover el ecoturismo?

Daira: Actualmente, una de las principales estrategias es el marketing digital, aunque es un aspecto en el que todavía tenemos debilidades. Hoy en día, lo que no está en plataformas digitales prácticamente no existe. Esta es una de las mayores falencias de los servicios ofrecidos desde la comunidad, ya que no cuentan con la misma capacidad de difusión que otras empresas. La idea es implementar un plan de marketing estructurado que permita visibilizar la oferta y facilitar el acceso a los paquetes.

Camila Chawez: ¿Qué papel crees que juega Ubuntu dentro del desarrollo turístico de la isla?

Daira: Cumple un papel muy importante. Ubuntu hace parte de la red de ecohoteles comunitarios y es uno de los líderes, junto con Amaquero, en procesos de restauración ambiental y conservación. Promueven actividades sostenibles tanto en su operación como en su oferta turística. Aunque existen alrededor de 16 ecohoteles, Ubuntu es uno de los más activos y visibles en este enfoque.

Camila Chawez: ¿Cómo percibes la colaboración entre ecohoteles, servicios y comunidad? ¿Es fluida o hace falta fortalecerla?

Daira: Aunque la red se creó con la intención de trabajar de manera conjunta, actualmente el trabajo es más individualizado. El tour que estoy desarrollando busca precisamente integrar a diferentes actores: ecohoteles, ecoguías, artesanos, entre otros. La idea es que todos participen dentro de un mismo paquete, pero no siempre hay disposición para trabajar de forma conjunta, lo que dificulta esa articulación.

Camila Chawez: ¿Crees que es un tema cultural, como el deseo de independencia?

Daira: No necesariamente. Al inicio del proyecto de ecoturismo sí existía más colaboración, pero con el tiempo cada actor se ha fortalecido de manera individual y ya no depende de los demás, por lo que disminuye el interés por trabajar en conjunto.

Camila Chawez: ¿Y eso afecta?

Daira: Claro que afecta, porque se pierde una imagen unificada. La idea es que todos proyecten una identidad común, no que cada uno actúe de manera aislada.

Camila Chawez: Entonces, ¿dirías que hay articulación, pero falta cohesión?

Daira: Exactamente. Hay articulación, porque los guías están conectados con los ecohoteles, pero no existe la unidad que se planteó inicialmente.

Camila Chawez: ¿Qué otros retos identificas en el territorio?

Daira: El dominio del idioma, especialmente el inglés. Muchos de los encargados de ecohoteles no completaron su formación académica y tienen dificultades con herramientas digitales. Esto genera brechas importantes.

Por ejemplo, algunos líderes tienen mayor preparación o experiencia internacional, lo que les permite gestionar mejor sus proyectos. Sin embargo, en otros casos se evidencian limitaciones administrativas, lo que lleva a que busquen aliados externos, perdiendo en parte el control comunitario.

Camila Chawez: Entonces, ¿se pierde la esencia comunitaria?

Daira: Sí, es una problemática. En algunos casos, los nativos ceden espacios de gestión porque no cuentan con las capacidades necesarias.

Camila Chawez: Como última pregunta, ¿qué pasaría si los actores con los que trabajas dejaran de coordinarse?

Daira: Tendría que implementar un plan alternativo, contratando personas directamente por horas. Esto podría aumentar el margen de utilidad, pero no es la idea, porque se perdería el enfoque de trabajo comunitario.

Camila Chawez: ¿Crees que eso sería negativo?

Daira: No necesariamente es negativo, pero va en contra de los principios de sostenibilidad y colaboración. No tendría sentido promover un modelo sostenible si en la práctica se prioriza únicamente el beneficio empresarial.

Alejandra Suárez: Mencionabas que antes existía más trabajo en red. ¿Qué crees que se podría hacer para recuperarlo?

Daira: Crear actividades que integren a todos los actores. Por ejemplo, en el tour que manejo se incluyen transporte, alimentación y actividades como siembra de manglares. Cada actor aporta su servicio y obtiene un margen de ganancia.

Esto permite que diferentes proveedores participen de manera rotativa: restaurantes, transportadores, guías, entre otros. Así se genera interdependencia y se fortalece el trabajo en equipo. Además, se incentiva la planificación conjunta y la construcción de una red real de colaboración.

Daira: Desde mi experiencia, al interactuar con diferentes actores, se entiende mejor la realidad de cada uno. Es importante que todos tengan la oportunidad de participar y obtener una ganancia justa por su trabajo.

Alejandra Suárez: Además de la ganancia económica, ¿qué otros incentivos podrían motivarlos?

Daira: El reconocimiento. A nivel externo se valora el turismo comunitario, pero muchas veces quienes realmente lo sostienen no son visibles en esos espacios. Si se sintieran más reconocidos e identificados, eso también incentivaría su participación y compromiso.

Conversación con Daira fuera de la entrevista:

Daira: Los turistas extranjeros son quienes más disfrutan el turismo comunitario y ecológico. En cambio, hay un turismo proveniente de países como Perú, México y Ecuador que busca más diversión, enfocado en pasadías de sol, playa y mar.

Camila Chawez: ¿Y también alcohol y música?

Daira: Sí, también hay turistas extranjeros que buscan ese tipo de experiencias. Además, existen grupos que viajan por motivos específicos, como despedidas de soltero, cumpleaños o eventos especiales, que se alinean con ese turismo de sol, playa y rumba.

Camila Chawez: Si pudieras estimar, ¿qué porcentaje corresponde a ese tipo de turismo?

Daira: En el turismo de fiesta, la gran mayoría son colombianos. Luego siguen los turistas latinoamericanos de otros países y, finalmente, los de habla inglesa.

Los colombianos suelen buscar planes de sol y playa en modalidad de pasadía y después se trasladan a Playa Blanca. Les resulta más económico, ya que usan las lanchas como transporte tipo "taxi". Por

ejemplo, vienen a hacer snorkel aquí y luego continúan su recorrido. La mayoría proviene del interior del país.

Camila Chawez: ¿Has intentado enfocarte en ese segmento de mercado?

Daira: No, porque no es rentable. Este tipo de tours tiene costos más altos y ese público busca opciones económicas.

Camila Chawez: ¿Cuánto cuesta un tour contigo?

Daira: Manejo valores netos y valores por agencia, que son diferentes. Aproximadamente, un tour cuesta 450.000 pesos e incluye almuerzo, transporte y tres actividades: snorkel, recorrido en canoa y siembra de manglar.

Alejandra Suárez: ¿Y cuál es tu margen de ganancia?

Daira: Eso se estructuró con una tabla que desarrollamos con apoyo de Acotur.

Alejandra Suárez: ¿Qué es Acotur?

Daira: Es una organización que realizó capacitaciones en la isla. Un profesional nos ayudó a estructurar el tour. El precio aproximado es de 449.000 pesos por persona, calculado a partir de una herramienta en Excel que distribuye los costos. También se incluye una retención en la fuente del 4% al 5%, pero eso no afecta significativamente mi margen, que puede estar entre 50.000 y 60.000 pesos por persona.

Camila Chawez: ¿Manejas esto sola?

Daira: Sí, por el momento sí. Llevo cuatro años intentando consolidar el proyecto. Los costos deben ser muy competitivos, y eso no es fácil. Además, el turismo comunitario no es tan conocido como el turismo de fiesta. Si no hay promoción, no llegan clientes.

Por eso, otra estrategia clave es articularse con los ecohoteles. Básicamente, el éxito de lo que uno haga depende de esa organización conjunta.

Anexo 3

Entrevista Líderes comunitarios

Entrevista: Filiberto Camargo (Guía turístico)

Persona entrevistada: Filiberto Camargo

Cargo/rol: Guía turístico – presidente de guías turísticos de la zona

Alejandra Suárez: Entonces, Fili, vamos a comenzar. Primero, describe tu rol en la comunidad, ¿qué es lo que haces en la isla y para el hotel?

Camila Chawez: Lo que has hecho toda tu vida.

Filiberto Camargo: Eso es bastante. Primero, he sido pionero en las actividades de ecoturismo en parques naturales, que son este tipo de actividades. Iniciamos con caminatas aproximadamente en el año 2000, llevamos 26 años.

Camila Chawez: ¿Qué te hizo iniciar con esta apuesta al ecoturismo?

Filiberto Camargo: Bueno, fue iniciativa de Parques Nacionales. Algunos funcionarios llegaron como guardaparques y de ahí surgió la propuesta. Fue un acercamiento, ya que anteriormente no existía una relación. Cuando se creó el Ministerio de Medio Ambiente empezó a darse ese vínculo, como una iniciativa de ellos, y surgió la idea de desarrollar estos servicios y crear senderos en las islas. Antes no se ofrecían estos servicios, pero esta idea ayudó a que se desarrollaran estas actividades y empezamos a hablar del turismo de naturaleza.

También empezamos a recibir capacitaciones. Al principio, el más interesado fui yo. Éramos inicialmente 25 jóvenes y, para no alargar la historia, fui yo quien continuó. Empecé en los parques, pasé las pruebas con los jefes y comencé a hacer los recorridos.

Camila Chawez: ¿Pasaste la prueba y Parques Nacionales te posicionó como guía turístico?

Filiberto Camargo: Ellos me capacitaron y certificaron como guía turístico. Ahí empecé yo solo. A veces mi hermano me ayudaba los fines de semana. En ese entonces había otros hoteles, pero al inicio no fue fácil porque nos veían como competencia. Decían que los guías sacaban a los huéspedes y que consumían por fuera del hotel.

Con el tiempo fuimos demostrando que no era así, que era un servicio adicional que ayudaba a atraer más turistas. Inicialmente al turista se le ofrecía sol, playa y acuario, pero en la tarde se aburría porque

no tenía más actividades. Entonces nosotros empezamos a ofrecer recorridos, pedíamos opiniones y fuimos ajustando la oferta.

Los turistas dejaban sus comentarios en una libreta y los hoteles podían verlos. Incluso muchos decidían quedarse más tiempo gracias a estas actividades. Así los hoteles empezaron a interesarse y todo fue creciendo, hasta que creamos una asociación llamada “Cangrejos Azules”, con 16 integrantes.

Camila Chawez: ¿Era una asociación de guías?

Filiberto Camargo: Sí. Yo siempre figuraba como líder o presidente. Actualmente tengo mi empresa llamada “Tiburones Azules”. Desde ahí empezamos a implementar más actividades, como el tour de manglares, y seguimos aprendiendo sobre ecología, conservación y cuidado de los ecosistemas. Fui focal, vicepresidente y luego presidente de la comunidad de la isla.

Alejandra Suárez: Menciona que te has involucrado mucho en lo ecológico. ¿Has visto ese interés en los turistas por un turismo sostenible?

Filiberto Camargo: Sí, claro. Hemos trabajado mucho con escuelas y universidades, hablando de estos temas, y ha habido un interés recíproco. El turismo de naturaleza ha tomado fuerza y ha llamado la atención. También me han recomendado bastante para prestar servicios.

Alejandra Suárez: ¿Cómo se relaciona el hotel con la comunidad local?

Filiberto Camargo: En un 100%. La mayoría de los ecohoteles buscan que las personas sean nativas y apoyan mucho a la comunidad y sus actividades.

De hecho, aquí yo descubrí el fitoplancton. Una vez, en la noche, decidí ir en lancha por un lugar diferente y al pasar la mano por el agua noté que brillaba. No sabía qué era, empecé a investigar y se convirtió en un atractivo turístico. Luego desarrollamos otras actividades como el snorkel y nos certificamos con el SENA y la alcaldía.

Alejandra Suárez: Nos cuentas que eres líder de los ecoguías. ¿Qué tanto se dan espacios de diálogo entre ecohoteles y proveedores?

Filiberto Camargo: Sí, claro. Nos reunimos para debatir temas y tomar decisiones, especialmente cuando llegan personas externas a ofrecer servicios. Hay que ser cuidadosos con eso, porque si algo sale mal, la responsabilidad recae sobre nosotros.

Alejandra Suárez: ¿Qué impactos positivos ha generado el turismo en la comunidad?

Filiberto Camargo: Muchos, especialmente en lo económico. También ha ayudado en temas de manejo de residuos y conciencia ecológica, además de generar respeto hacia el entorno.

Alejandra Suárez: ¿Y los impactos negativos?

Filiberto Camargo: Son pocos. A veces hay turistas difíciles, que no quedan satisfechos y no quieren pagar, pero uno maneja la situación con calma, porque el cliente siempre tiene la razón.

Alejandra Suárez: ¿Y los desafíos más grandes, como la competencia o el individualismo?

Filiberto Camargo: La competencia existe en todas partes. Cuando la gente ve que el turismo genera ingresos, quiere participar. Tratamos de que sea una competencia sana y que se respeten los espacios.

Alejandra Suárez: ¿Cómo se organizan ustedes como guías para tomar decisiones?

Filiberto Camargo: Primero se intenta el diálogo interno, luego se involucra a directivos y dueños de ecohoteles, y finalmente la junta directiva.

Alejandra Suárez: ¿Cómo visualizas el futuro del turismo en las islas?

Filiberto Camargo: Que haya mucho turismo.

Alejandra Suárez: ¿Qué percibes que está desorganizado actualmente?

Filiberto Camargo: Un poco los ecoguías, porque ahora hay varios grupos (como cuatro). Antes estábamos más organizados. Me gustaría que volviéramos a ese modelo.

Camila Chawez: ¿Y por qué no se da?

Filiberto Camargo: Porque cada grupo quiere mantener su espacio. Ahora estamos buscando certificaciones con el SENA y Parques Nacionales, con la idea de unificar en un solo grupo, ya sea “Pelícanos” o “Tiburones Azules”, para tener una organización más sólida en el futuro.

Alejandra Suárez: ¿Qué otras acciones consideras necesarias para asegurar el desarrollo sostenible?

Filiberto Camargo: Seguridad.

Camila Chawez: Si dejaran de estar alineados, ¿todo se vería afectado?

Filiberto Camargo: Posiblemente sí, por eso es importante organizarse.

Camila Chawez y Alejandra Suárez: Gracias

Entrevista: Carlos Machado (Líder de siembra de manglares)

Persona entrevistada: Carlos Machado

Cargo/rol: Líder de la isla en siembra de Manglares

Nota: Esta entrevista se realizó en un contexto informal, mientras se desarrollaba una actividad de siembra de manglares.

Alejandra Suárez: Carlos, cuéntanos, ¿cuánto tiempo llevas en la zona?

Carlos: 40 años.

Alejandra Suárez: ¿Has sentido que este turismo ha incrementado? ¿El ecoturismo?

Carlos: Yo con el ecohotel llevo más o menos unos 20 años. Antes vivía en la playa, tenía algo así como un hotel, pero no era muy estable. A veces venía gente, pero no era constante. Cuando se incrementó la idea de los ecohoteles, me sumé, aunque la gente sigue viniendo con la idea de playa, brisa y mar.

Camila Chawez: ¿Pero crees que el modelo de hotel sostenible ha avanzado?

Carlos: Pues perdura más la idea de lo económico. Se saca y se saca, y seguimos en ese proceso.

Camila Chawez: O sea, la gente sigue prefiriendo el otro turismo.

Alejandra Suárez: Y en relación con la comunidad, ¿tú crees que ha existido esa relación?

Carlos: Sí, la relación siempre existe y existirá. Es un territorio colectivo. Son cuatro familias que llegaron, se establecieron y se han mezclado, entonces todos son primos, tíos de primer, segundo o tercer grado. Esas relaciones se mantienen.

Se ha perdido un poco la idea del ecoturismo y se ha vuelto más hacia playa y mar, pero también porque antes la gente no tenía acceso a muchas cosas, como tarjetas de crédito u otras oportunidades.

Entonces eso ha hecho que la dinámica cambie.

Camila Chawez: ¿Y cómo crees que es la relación entre ustedes y las agencias? ¿Se promueve?

Carlos: Yo trabajo con Booking y Airbnb.

Camila Chawez: ¿Y por qué decidiste quedarte aquí?

Carlos: Yo me iba para Estados Unidos, pero me gustó esto. Vi que no había carros, policías, motos, iglesias... era diferente.

Alejandra Suárez: ¿Cómo visualizas el futuro de la isla y de los ecohoteles?

Carlos: Se están haciendo estas labores y estamos trabajando para cambiar la mentalidad de las personas, para que haya más ecohoteles.

Camila Chawez: ¿El turismo que recibes es más europeo?

Carlos: Sí, la mayoría son europeos. Últimamente han venido de Hungría y Macedonia.

Camila Chawez: ¿Y hablas inglés?

Carlos: Más o menos, lo básico. Yo soy la única persona que trabaja aquí. A veces tengo voluntarias de "The Working Way".

Camila Chawez: ¿Qué es "The Working Way"?

Carlos: Es una plataforma para hacer voluntariados y trabajos alrededor del mundo. La isla va a estar mejor con estos proyectos.

Alejandra Suárez: ¿Cuál crees que es el principal desafío?

Carlos: El autosostenimiento, volver a la naturaleza, volver a como era antes. También reducir la influencia externa, especialmente política.

Por ejemplo, cuando el nativo se asocia con extranjeros, se pierde autonomía en las decisiones. Se pierde el curso natural de lo que debería hacerse. Yo, por ejemplo, no influyo mucho en las decisiones. Cuando hay asambleas asisto, pero no opino para no intervenir en la cultura.

Entrevista: Tomas Cuesta (Eco Guía de la isla)

Entrevistado: Tomas Cuesta

Rol: Eco guía de la Isla y es instructor de buceo de agencia cercana

Camila Chawez: Nosotras estamos realizando nuestra tesis universitaria, enfocada en un clúster sostenible para Ubuntu. Un clúster consiste en la articulación de diferentes actores que giran alrededor del hotel, como proveedores, dueños y entidades gubernamentales, con el fin de que los ecohoteles funcionen de manera sostenible. Por eso queremos entrevistar personas como tú, para tener una visión más amplia de cómo funciona esta dinámica. Para comenzar, ¿nos das tu consentimiento?

Tomás: Trabajo en una escuela de buceo con una señora de Pereira, llamada Beatriz Sosa, ubicada aquí en Coco Liso (hotel cercano).

Alejandra Suárez: Cuéntanos un poco más sobre tu actividad o negocio.

Tomás: Soy guía en Ubuntu y también soy parte de la familia. Trabajo con personas externas; las llevo a un lugar llamado la Laguna Encantada en la noche. Vamos en canoa y el recorrido dura entre 40 minutos y una hora. Allí observamos la luminiscencia, que es fitoplancton, un microorganismo que emite luz.

Camila Chawez: Entonces, como existe esa relación familiar, siempre estuviste involucrado en lo que hoy es Ubuntu.

Alejandra Suárez: ¿Hace cuánto fue eso?

Tomás: Hace aproximadamente 15 o 16 años.

Camila Chawez: ¿Toda la vida?

Tomás: Con Margarita, unos 12 años.

Camila Chawez: ¿Cómo empezó Ubuntu?

Tomás: Esto comenzó como un proyecto que yo tenía, y Margarita estaba pendiente de la construcción. Ubuntu lleva aproximadamente seis años de operación.

Tomás: Cuando yo llegué no había nada, y empezaron con una cabaña.

Camila Chawez: ¿Creíste que la idea del ecohotel iba a funcionar?

Tomás: Claro. Además, han cambiado muchas cosas: ha mejorado mi estilo de vida, mi vivienda, todo.

Alejandra Suárez: Entonces tu relación con el proyecto ha sido positiva.

Alejandra Suárez: Vamos a omitir algunas preguntas de impacto económico, ya que mencionas que este proyecto te ha traído beneficios personales. Nos interesa también conocer la relación con la comunidad. ¿Crees que la presencia del hotel ha generado beneficios para las personas de la comunidad?

Tomás: Sí, mucho.

Alejandra Suárez: ¿Algún caso puntual?

Tomás: Muchas familias se han beneficiado; antes no tenían nada. Por ejemplo, yo ya pude construir mi casa.

Camila Chawez: ¿Tu actividad principal es el buceo y ser guía?

Tomás: Yo trabajo para ellos.

Camila Chawez: ¿Te gustaría tener tu propio negocio?

Tomás: Sí, me gustaría tener uno como este.

Alejandra Suárez: ¿Cada vez más personas se interesan en el buceo?

Tomás: Sí, llegan más clientes.

Camila Chawez: ¿Los turistas llegan más interesados en el turismo ecológico o en el turismo de fiesta?

Tomás: Llegan muchos interesados en lo ecológico, porque es lo que intentamos promover. Aquí queremos un turista más consciente; no nos interesa el turismo de fiesta. En nuestro trabajo somos muy enfocados en lo ecológico.

Camila Chawez: Supongo que tienes relación con oficinas de turismo.

Tomás: Claro.

Camila Chawez: Desde tu experiencia, ¿cómo es el enfoque de estas entidades al ofrecer planes turísticos? ¿Existe algún sesgo hacia lo más rentable?

Tomás: Siempre hay dos enfoques: uno hacia el turismo de fiesta y otro hacia el turismo ecológico. Hay personas que se enfocan en el primero, pero también hay quienes promueven el segundo.

Camila Chawez: Si tuvieras que estimar, ¿qué porcentaje corresponde al turismo de fiesta y cuál al ecológico?

Tomás: Más del 80% es turismo de fiesta.

Alejandra Suárez: Es decir, el turista se concentra más en el turismo de fiesta que en el ecológico.

Ahora, tú trabajas con Ubuntu y con otros hoteles. ¿Te consideras parte de una red o más independiente?

Tomás: Soy más independiente, aunque mis actividades están enfocadas en lo ecológico.

Camila Chawez: Si en el futuro surgiera otro hotel que te ofreciera mayores ingresos, ¿te cambiarías o seguirías trabajando con Ubuntu?

Tomás: Seguiría trabajando aquí.

Alejandra Suárez: ¿Has enfrentado dificultades trabajando con el ecohotel?

Tomás: En temporada baja disminuye el trabajo. En esos casos busco otras alternativas, como pescar o buscar langostas en la noche.

Alejandra Suárez: ¿Qué aspectos crees que se podrían fortalecer en tu trabajo o en la relación con el hotel y otros actores?

Tomás: Generar más empleo. Si hay más personas trabajando, puedo apoyarme en otros compañeros.

Camila Chawez: ¿Cómo percibes el apoyo del gobierno y las entidades públicas hacia este tipo de turismo?

Tomás: Actualmente sí sentimos respaldo. Antes no teníamos luz; ahora tenemos electricidad y estamos en proceso de tener agua. También instalaron paneles solares.

Camila Chawez: ¿Quién instaló esos paneles? ¿La alcaldía?

Tomás: Petro. Vinieron a inaugurar ese proyecto aquí.

Alejandra Suárez: Entiendo que el hotel es privado. ¿Te refieres a los paneles en el pueblo?

Tomás: Sí, en el pueblo. Destinaron un terreno e hicieron esa contribución.

Alejandra Suárez: ¿Y en temas de turismo has sentido apoyo para su promoción?

Camila Chawez: ¿Reciben beneficios en seguridad o salud?

Tomás: Sí, en seguridad y salud.

Alejandra Suárez: ¿Qué consideras que se debería fortalecer desde las entidades públicas para apoyar a los proveedores locales?

Tomás: Más agencias enfocadas en el ecoturismo.

Alejandra Suárez y Camila Chawez: Muchas gracias.

Entrevista: Juan Carlos Pierce (Transportador)

Persona entrevistada: Juan Carlos Pierce

Cargo/rol: Transportador y prestador de servicios turísticos

Acompañante: Margarita Olarte

Alejandra Suárez: ¿Cuál es tu actividad o negocio principal dentro de la comunidad?

Juan Carlos: Yo ejerzo dos actividades. Traslado de personas nativas desde Barú hasta acá (Isla Grande) y también estoy asociado con cinco personas más; tenemos un grupo para hacer actividades dentro del hotel Isla del Encanto. Se llama Santur. Brindo servicios en Islas del Rosario: atardeceres, plancton, aviario, avistamiento de mapaches y tours de snorkel.

Alejandra Suárez: ¿Desde cuándo empezaste?

Juan Carlos: En la lancha empecé hace dos años y en el hotel Isla del Encanto empecé hace seis o siete meses.

Alejandra Suárez: ¿Y aquí en Ubuntu?

Juan Carlos: Muy poco.

Margarita: Aquí lleva alrededor de un año, pero solo con viajes esporádicos de personal y turismo que llega por Barú.

Alejandra Suárez: Esto me lleva a preguntar, ¿cómo inició esta relación con el hotel Ubuntu?

Juan Carlos: Conozco a Ever (gerente del hotel) y ahí conocí a Margarita. En Barú las lanchas están turnadas y, cuando me tocaba turno, hacía muchos servicios hasta acá.

Camila Chawez: ¿Cada cuánto son esos turnos? ¿Cómo funcionan?

Juan Carlos: Diariamente las lanchas viajan y están enumeradas. Por ejemplo, mi lancha se llama Mera. En la mañana hacemos el traslado del personal desde Barú hasta Islas del Rosario, los que brindan servicios en la playa. Salen de 7:00 a.m. a 8:00 a.m.; la segunda lancha sale entre 8:30 y 9:00 a.m.

Camila Chawez: ¿Quién asigna esos turnos?

Juan Carlos: Nosotros mismos. Por ejemplo, hoy salió la mía de primera y se van rotando; después le toca a mi compañero y así sucesivamente.

Margarita: Otra cosa importante es que todo es muy familiar. Ever y Juan Carlos se conocen desde hace tiempo, y ahí hay una relación comunitaria importante.

Alejandra Suárez: Es decir, también sus servicios se prestan mucho por voz a voz.

Margarita: Sí, también por relaciones de amistad y familiares.

Alejandra Suárez: ¿Ha cambiado tu actividad económica desde que empezaste a trabajar con el hotel?

¿El impacto en ingresos ha sido significativo?

Juan Carlos: Sí, ha incrementado.

Alejandra Suárez: ¿Consideras que esta relación o encadenamiento ha traído mejoras para tu negocio? ¿Se ha fortalecido?

Juan Carlos: Sí, definitivamente.

Alejandra Suárez: ¿El hotel ha fortalecido el crecimiento de tu trabajo?

Juan Carlos: Sí.

Alejandra Suárez: Desde tu trabajo, ¿crees que la presencia de este hotel ha generado beneficios para otros miembros de la comunidad?

Juan Carlos: Sí.

Alejandra Suárez: Descríbenos un poco más.

Juan Carlos: Siempre se genera empleo por las relaciones que se forman. No se beneficia una sola persona, sino varios miembros de la comunidad.

Camila Chawez: Desde que conoces Ubuntu, ¿has tomado la iniciativa de traer turistas?

Juan Carlos: Sí, lo hago.

Camila Chawez: O sea, ¿te gusta lo que ves aquí en Ubuntu para promoverlo?

Juan Carlos: Hay turistas que vienen con distintos propósitos. Algunos vienen a conectarse con las raíces de la isla, y estos lugares muestran más esas raíces. Los hoteles lujosos muestran otras cosas, no tanto las tradiciones de los nativos.

Alejandra Suárez: Dentro de tu trabajo, ¿consideras que trabajas más en red o que tus decisiones son independientes?

Juan Carlos: Mis decisiones sobre con quién trabajo son muy independientes.

Alejandra Suárez: ¿No estás atado a ninguna agencia?

Juan Carlos: No, incluso estoy intentando crear mi propia agencia.

Margarita: Aquí hay mucho poder emprendedor.

Camila Chawez: ¿Cómo te imaginas esa empresa?

Juan Carlos: Me imagino prestando servicios en todos los ecohoteles de la isla, tener varios compañeros y generar empleo a jóvenes con ganas de trabajar, para ayudar a la comunidad.

Camila Chawez: ¿Cuánto capital necesitarías para montar tu propia agencia? ¿Sería fácil o un reto?

Juan Carlos: Ambas cosas.

Alejandra Suárez: ¿Conoces algún caso de alguien que haya emprendido?

Juan Carlos: Sí. Un vecino mío creó una agencia llamada "Barú Aventuras". Actualmente está en Londres, pero dirige la empresa desde allá y trabaja con su familia como equipo.

Alejandra Suárez: ¿Qué dificultades has encontrado trabajando con el hotel o en la isla?

Juan Carlos: Son muy pocas. Tengo una buena relación; cualquier problema se habla y se soluciona.

Alejandra Suárez: Como independiente, ¿qué crees que podría mejorar en la relación entre el hotel y los proveedores locales?

Juan Carlos: Evitar inconvenientes con otras lanchas. Por ejemplo, si tú me conoces y sabes que soy de confianza, sería bueno mantener esa relación.

Alejandra Suárez: ¿Te gustaría tener exclusividad?

Juan Carlos: Sí, exclusividad.

Margarita: Me gustaría incluir cómo ves la dinámica entre el turismo masivo de fiesta y el ecoturismo. ¿Pueden convivir? ¿Qué es mejor para la comunidad?

Juan Carlos: El turista que viene a ecohoteles busca desconectarse de la realidad, no quiere fiesta. Los turistas de fiesta van a lugares con más adrenalina. Esta zona de Islas del Rosario es más para desconectarse.

Camila Chawez: Si tuvieras que estimar, ¿qué porcentaje busca turismo de naturaleza y cuál turismo de fiesta?

Juan Carlos: Un 40% busca naturaleza y un 60% turismo tradicional de fiesta.

Camila Chawez: ¿Crees que las agencias podrían impulsar más el turismo sostenible?

Juan Carlos: Sí, porque actualmente el 100% está enfocado en turismo de fiesta.

Margarita: Es importante mencionar que la mayoría del turismo de fiesta no es de nativos, sino de externos. En cambio, el ecoturismo surge de iniciativas de la comunidad.

Alejandra Suárez: En el transporte, ¿te dedicas solo a personas?

Juan Carlos: También transporte alimentos y víveres para la comunidad.

Camila Chawez: ¿Es fácil o requiere mucho esfuerzo?

Juan Carlos: Es un proceso largo: inicia en Cartagena, pasa por transporte terrestre, luego a nosotros, después a los repartidores de la cooperativa.

Margarita: Además depende del clima. Si está fuerte, se gasta más gasolina y es más peligroso.

Juan Carlos: Entre más peso se transporte, mayor es el gasto de combustible.

Camila Chawez: ¿En temporadas bajas se ve afectada la comunidad?

Juan Carlos: Sí, totalmente. Disminuyen las ventas y los viajes son menos frecuentes.

Alejandra Suárez: ¿Qué productos traen principalmente desde Cartagena?

Margarita: El transporte cuesta lo mismo, pero ahora tenemos un proveedor más costoso que garantiza la cadena de frío. Además, como usamos paneles solares, la capacidad de refrigeración es limitada, lo que incrementa los costos de los insumos.

Alejandra Suárez y Camila Chawez: Muchas gracias, Juan Carlos.

Anexo 4.

Entrevistas trabajadores

Entrevista: Liliana Torres (Trabajadora del hotel)

Persona entrevistada: Liliana Torres

Cargo/rol: Trabajadora del hotel

Camila Chawez: Te vamos a preguntar rápidamente sobre tu rol. ¿Qué haces y cuánto tiempo llevas trabajando aquí?

Liliana Torres: Aquí mi rol es de todo. Me meto en camarería, cocina, lavandería, y llevo alrededor de 7 años trabajando aquí.

Camila Chawez: ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo?

Liliana Torres: A veces es un poco pesado, pero me gusta. Llevo varios años y me gusta trabajar acá.

Camila Chawez: Desde tu experiencia y con lo que puedes ver, ¿cómo percibes la relación entre Ubuntu y la comunidad de la isla?

Liliana Torres: Muy buena. Me gusta mucho, sobre todo con los niños, se relacionan bastante con ellos. Las actividades son muy buenas y siento que tienen un impacto.

Camila Chawez: ¿Has tenido un impacto directo con los proveedores o actores locales con los que trabaja el hotel?

Liliana Torres: Yo no, eso lo maneja la administradora.

Camila Chawez: ¿Cómo percibes la participación de la comunidad en las actividades del hotel?

Liliana Torres: Buena, sí, muy buena.

Camila Chawez: ¿Qué tipo de actividades ves que integran a la comunidad?

Liliana Torres: Más que todo con los niños. A veces Margarita hace actividades con ellos e integra a toda la comunidad.

Camila Chawez: ¿Qué prácticas sostenibles implementa el hotel?

Liliana Torres: Todo lo reciclamos. Lo orgánico se separa, lo reciclable se reutiliza, incluso para arte. La luz funciona con paneles solares y a veces con una planta que se prende a las 6 pm.

Alejandra Suárez: ¿Y qué otras prácticas sostenibles o ecológicas conoces, por ejemplo, en la cocina?

Liliana Torres: Depende de los residuos, pero muchos se destinan al compostaje.

Camila Chawez: ¿Recibes capacitaciones de algún tipo?

Liliana Torres: Sí, recibí una capacitación en manipulación de alimentos.

Camila Chawez: ¿Te gustaría capacitarte más para aplicar prácticas sostenibles o sientes que no aportaría a tu rol?

Liliana Torres: No siento que me aporte mucho dentro de mi rol.

Camila Chawez: Desde tu experiencia, ¿cómo has visto a Ubuntu dentro del desarrollo de la isla?

¿Genera empleo?

Liliana Torres: Genera mucho empleo, pero muchas cosas las traen de afuera y también traen personas de afuera a trabajar acá.

Camila Chawez: ¿Y por qué crees que pasa eso?

Liliana Torres: No sé.

Camila Chawez: Pero muchos de ustedes son de acá, ¿no?

Liliana Torres: No, no todos. Por ejemplo, yo no soy de acá, soy de Cartagena. Otra compañera es de Barú, aunque ahora vive acá.

Camila Chawez: ¿Crees que el hotel genera oportunidades para la gente del territorio?

Liliana Torres: Claro que sí, pero a veces no las saben aprovechar. Yo digo que puede ser por pereza o porque no quieren involucrarse mucho.

Camila Chawez: ¿Qué aspectos crees que pueden mejorar en la relación entre el hotel y la comunidad?

Liliana Torres: No sé, relacionarse más, hacer más reuniones.

Camila Chawez: ¿Qué ideas propondrías para que el impacto en la comunidad sea más positivo, aparte de las reuniones?

Liliana Torres: En general, además de eso, está bien.

Camila Chawez: ¿Crees que todos los actores dependen unos de otros? ¿Hay mucha dependencia?

Liliana Torres: Claro, porque ya no hay unión. Y la unión hace la fuerza, entonces así no se llega a ningún lado.

Entrevista: Carolina Archila (Voluntaria en Cocina)

Persona entrevistada: Carolina Archila

Cargo/rol: Voluntaria – proveedores y área de cocina

Alejandra Suárez: Queremos saber tu experiencia laboral. ¿Cuál ha sido tu trayectoria y cuánto tiempo llevas trabajando?

Carolina: Yo estoy haciendo un voluntariado. Mi experiencia laboral es bastante amplia; he trabajado en el área de alimentos y bebidas desde 1982. En mis últimos años laborales he visto la necesidad de desarrollar una gastronomía basada en una economía responsable, cocina de autor, ecológica y responsable con el medio ambiente. En Ubuntu estamos haciendo una labor de reorganización y capacitación, con énfasis en alimentos y bebidas, especialmente en controles. Estamos llevando la cocina de Ubuntu a una cocina responsable con el medio ambiente y con la isla, porque es una localidad con muy poca sostenibilidad. Entonces hay que crear muy buenos nexos con los proveedores de servicios, en temas como unidades de empaque y temperatura de los productos. También hemos llevado a cabo una investigación de las producciones locales, ya que no manejamos muchos productos locales, solo la pesca. Entonces hemos estado trabajando en todo eso.

Camila Chawez: ¿Cómo nace la idea de que vengas?

Carolina: La idea nace porque Margarita comenzó este negocio. Yo la conocí porque era directora operativa de un hotel que se llama Cocoliso, aquí al lado. Nos presentó una amiga mutua y yo empecé a hablar con Margarita sobre hotelería. Entonces Margarita vio en mí una persona que podía aportarle en ecología y prácticas sostenibles, y eso le llamó la atención. Me propuso acompañarla un tiempo, eso fue hace tres años. Yo creo firmemente en este proyecto.

Camila Chawez: ¿Qué fue lo que te “compró”?

Carolina: Me compró ella, su espiritualidad, todo lo que maneja sobre sostenibilidad, su amor por el mar. Yo también estuve casada con un isleño, entonces me identifiqué con ella. Mi idea de estar aquí es capacitar. Fui profesora del SENA durante 16 años en Providencia, entonces tengo experiencia. Me gusta estar activa.

Alejandra Suárez: Desde tu experiencia, ¿qué relación tiene el ecohotel con la comunidad local?

Carolina: Desde mi experiencia, tiene una relación muy importante y muy fuerte, ya que se emplea mano de obra local y se compra materia prima, en la medida de lo posible, de forma local. Por ejemplo, todo lo que es pescado y mariscos se compra a pescadores de la comunidad.

Camila Chawez: ¿Y qué tal los vegetales?

Carolina: No, aquí no se consigue eso, desafortunadamente, porque es una isla con muy poca agua y no hay cultivos. Sin embargo, tenemos un proveedor de Barú, que es un lugar cercano con ríos, donde producen algunas cosas. Cuando hay oportunidad, compramos a esos productores. Sobre todo, Ever (esposo de Margarita y cofundador del hotel) es muy inclusivo en esa parte, porque es un líder comunitario importante y tiene muchos vínculos con la comunidad. Pero también pienso que es importante crear vínculos con otros proveedores que tengan responsabilidad en la calidad y el transporte. Por ejemplo, comprarle a un proveedor formal garantiza mejores condiciones que comprar de

manera informal, tanto en calidad como en empaque. A mí me interesa que los productos no lleguen en plástico, sino en empaques adecuados. Eso lo hemos organizado en esta estadía. Ya lo había organizado antes, pero se cayó y ahora lo estamos retomando. También buscamos proveedores que facturen, para poder organizar temas como el IVA. Es importante mencionar que la relación con los trabajadores es muy sana y justa. Se les paga bien, se cuida su alimentación y sus condiciones de vida, ya que viven aquí. Tienen buenas camas, ventilación, duchas, toallas, y reciben pagos justos. Por ejemplo, una trabajadora que sale a vacaciones se lleva aproximadamente 1.350.000 pesos entre salario y propinas. También hay actividades como clases de cocina que cuestan 40.000 pesos, de los cuales 20.000 son para la persona que la dicta. Procuramos que estas clases incluyan comida tradicional como carimañolas o arepas de huevo.

Alejandra Suárez: ¿Podrías profundizar en las prácticas sostenibles del hotel desde la operación?

Carolina: Hay un buen manejo de residuos.

Camila Chawez: ¿Cómo lo hacen?

Carolina: Hacemos compostaje. Separamos residuos, los huesos se trituran para alimentar animales, y se minimiza el desperdicio. Hemos implementado prácticas como hacer caldos con restos de verduras, aprovechar productos que están a punto de dañarse y reducir la basura. La basura se separa entre orgánica y compostaje. También estamos haciendo placas de compostaje. Además, trabajamos con plantas aromáticas que cultivamos aquí mismo, como albahaca y hierbabuena. En temas ambientales, también se promueven actividades como el cuidado de corales y manglares. En el uso de recursos, intentamos reducir el cambio diario de sábanas y utilizamos jabones orgánicos.

Alejandra Suárez: Mencionaste que no hay cultivos. ¿Crees que existe una oportunidad a futuro?

Carolina: Deberíamos tener manejo de agua, como un sistema de desalinización. Aquí el agua potable llega desde Cartagena y se compra, llegan en Bongos. La isla no está preparada para tener muchos pozos, porque eso afecta su estructura.

Alejandra Suárez: ¿Qué productos ves con potencial?

Carolina: Coco, cítricos, melón, patilla y mango, productos endémicos de la región.

Alejandra Suárez: ¿Cómo ha influenciado el hotel en la comunidad?

Carolina: De forma positiva. Se manejan pilares ecológicos, es un espacio de prácticas sostenibles. Aquí no hay música fuerte, se respeta el descanso, se promueve el bienestar. Además, hay redes como la de ecohoteles y redes de mujeres, lo que fortalece la comunidad.

Camila Chawez: ¿Cómo percibes el turismo de fiesta frente al turismo sostenible?

Carolina: El turismo de fiesta sigue siendo dominante. Existe un movimiento ecológico, pero aún predomina el turismo de rumba, incluso con problemáticas asociadas como ruido, contaminación y afectación a la fauna y flora. Las luces y el ruido afectan los corales, los manglares y los animales.

Camila Chawez: Si tuvieras que estimar, ¿qué porcentaje corresponde a cada uno?

Carolina: Aproximadamente 70% turismo de fiesta y 30% turismo sostenible.

Camila Chawez: ¿Cómo se maneja la comunicación de Ubuntu?

Carolina: Es muy incipiente. Las redes sociales no están bien gestionadas y hay poca visibilidad. Las redes son muy importantes para mostrar lo que hacemos, y actualmente no se están aprovechando. Es importante mencionar que este lugar antes era el basurero de Isla Grande. Ese muelle se llamaba "el muelle de la basura". Todo esto ha sido una transformación importante liderada por Ever y Margarita.

Alejandra Suárez: ¿Qué propondrías mejorar?

Carolina: Fortalecer la comunicación digital y seguir mejorando procesos internos. También me gustaría reforzar la identidad cultural, por ejemplo, en los uniformes, con elementos más representativos de las raíces afro.

Entrevista: Richard Rodríguez (Trabajador del hotel)

Persona entrevistada: Richard Rodríguez

Cargo/rol: Trabajador del hotel

Camila Chawez: ¿Cuál es tu rol dentro de Ubuntu?

Richard: Trabajo en aseo y mantenimiento de las bombas.

Camila Chawez: ¿Como describirías el ambiente de trabajo?

Richard: Bien.

Camila Chawez: ¿Como crees que es la relación de Ubuntu con la comunidad?

Richard: buena, pero puede mejorar.

Camila Chawez: Has tenido contacto directo con los proveedores

Richard: Si cuando me llaman a recibir las cosas

Camila Chawez: Y como ha funcionado eso

Richard: Bien

Alejandra Suárez: ¿Percibes demoras?

Richard: No

Camila Chawez: ¿Como crees que son las practicas sostenibles del hotel?

Richard: si hay practicas

Alejandra Suárez: ¿Y tú como trabajador de Ubuntu has aprendido de estas prácticas ecológicas?

Richard: si, aprender más

Camila Chawez: ¿Que te gustaría capacitarte?

Richard: si me gustaría en más de arreglos técnicos y manipulación de alimentos

Camila Chawez: Super, ahorita estábamos escuchando que tu familia produce cultivos

Richard: produce Arroz, plátano, yuca, papaya, coco y mango como principal y eso lo venden a la tienda del pueblo, que es Leticia, que es una vereda.

Camila Chawez: ¿Y tu familia le ha intentado vender eso a otras islas?

Richard: No, solo al pueblo

Camila Chawez: ¿crees que tu familia puede venderle al hotel para tener un mejor ingreso económico?

Richard: si

Alejandra Suárez: Nos dices que el principal, el que está de enero a diciembre es el mango. ¿Sabes del plátano?

Richard: Como en Julio

Alejandra Suárez: ¿Cuánta gente hay en tu pueblo?

Richard: bastantes.

Alejandra Suárez: ¿y que hacen en ese pueblo? ¿También hay turismo?

Richard: No, allá pescan también hay cultivos y la Cantina, hay unos que trabajan para Cartagena

Alejandra Suárez: ¿Este pueblo que nos mencionas hay toda la infraestructura necesaria como el muelle?

Richard: si, hay transporte para Cartagena y otros pueblos.

Camila y Alejandra: ¡Muchas gracias!

Anexo 5

Entrevista a Expertos

Entrevista: Maria Fernanda Lambis (Coordinadora de agencia Antropico Experiencias)

Persona entrevistada: María Fernanda Lambis

Cargo/rol: Coordinadora de agencia Antropico Experiencias. Agencia que hace parte de red Cluster Colombia.

Alejandra Suárez: La primera es que nos gustaría conocer que es antropico experiencias, cómo se compone su modelo de negocio?

María Fernanda Lambis: Somos una agencia cultural encargada principalmente de la difusión del patrimonio material e inmaterial de la ciudad de cartagena de indias esto materializamos por medio de experiencias culturales que se aleja un poco del modelo tradicional de turismo de la ciudad permitiendo al turismo tradicional acceso a información rigurosamente investigada por expertos en cada uno de los temas que manejamos tales como arquitectura, expresiones culturales, fortificaciones entre otras

Alejandra Suárez: ¿Qué tipo de experiencias diseñan y qué las diferencia de una agencia turística tradicional?

María Fernanda Lambis: Tenemos experiencias de inmersión cultural es decir trasladamos a nuestro visitante a un contexto auténtico en barrios tradicionales de la ciudad de Cartagena, esto les permite entender las diferentes dinámicas de comportamiento de las comunidades de primera mano. Tenemos un gran compromiso por la difusión patrimonial, pero desde lo académico nuestros guías son arquitectos,

historiadores y expertos en los temas a tratar por este motivo se adquiere una información veraz, pero al mismo tiempo fácil de digerir

Alejandra Suárez: perfecto. ¿Con qué tipo de actores locales trabajan (comunidades, proveedores, guías, transportadores, etc.)? y si es así ¿Cómo seleccionan a estos actores? ¿Qué criterios usan (confianza, calidad, tradición)?

Maria Fernanda Lambis: Trabajamos con emprendedores en las comunidades, rectores de instituciones educativas, juntas de acción comunal, guías y profesionales, transportistas cuando se hace necesario la mayoría provenientes directamente de cada comunidad. Se realiza una visita previa a la comunidad con esto buscamos los primeros acercamientos y son directamente moradores de los sectores quienes nos indican por memoria histórica que personas pueden tener información sobre historia casi siempre desde las juntas de acción comunal. La tradición para nosotros es una de las fuentes más fructíferas para la materialización de las experiencias

Alejandra Suárez: ¿En la práctica, si pudieras decir que tan dependientes son de estos actores del 1 al 10 (1 siendo poco dependientes y 10 muy dependiente) para que Antropico funcione?

Maria Fernanda Lambis: 7

Alejandra Suárez: ¿listo y entre ustedes se consideran una red? en plan entiendo que Antropico hace parte de un clúster si pudieras hablarme un poco más de ello

Maria Fernanda Lambis: Nuestra agencia y agencias hermanas que tenemos nos encargamos de más allá de hacer turismo realizamos una devolución fusión del patrimonio y la creación de experiencias novedosas apegadas a este mismo concepto y dado que es un tema muy amplio nos permitimos actuar con diferentes agencias que están encaminadas en nuestro mismo tema objetivo

Alejandra Suárez: ¿Okey, me gustaría saber cómo funciona la toma de decisiones al ser varios actores? Suelen reunirse? Hay una junta?

Maria Fernanda Lambis: Generalmente cuando tenemos proyectos se realiza una junta previa, se suele realizar una lluvia de ideas en la que todos participan y a partir de esto nuestro comité de dirección toma decisiones.

Anexo 6

Consentimientos Informados para realizar las entrevistas

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENTREVISTA	CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENTREVISTA
Entrevistadoras: Camila Chavez y Alejandra Suárez Proyecto: Fortalecimiento de la cadena de valor del turismo sostenible y comunitario en las Islas del Rosario y Barú; caso Ecohotel Ubuntu Yo, <u>Yoliana Torres Delgado</u> identificado(a) con cédula de ciudadanía No. <u>4024246025</u>, de manera libre, previa, expresa e informada manifiesto que: He sido invitado(a) a participar en una entrevista en el marco del proyecto de investigación mencionado, el cual es desarrollado por estudiantes del Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA. Declaro que: • Mi participación es completamente voluntaria. • No recibiré compensación económica ni material por mi participación. • Puedo retirarme en cualquier momento sin ninguna consecuencia. Autorizo de manera expresa a los investigadores a: • Utilizar la información suministrada exclusivamente con fines académicos e investigativos. Entiendo que: • La información será tratada de forma confidencial. • Mi identidad podrá mantenerse en anonimato si así lo solicito. • Los resultados podrán ser publicados en informes académicos, sin afectar mis derechos. TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES Declaro que he sido informado(a) de que mis datos serán tratados conforme a la Ley 1581 de 2012 de protección de datos personales en Colombia. Para constancia, se firma en la ciudad de <u>Turkey</u>, el día <u>22</u> del mes de <u>Mayo</u> del año <u>2016</u>.	Entrevistadoras: Camila Chavez y Alejandra Suárez Proyecto: Fortalecimiento de la cadena de valor del turismo sostenible y comunitario en las Islas del Rosario y Barú; caso Ecohotel Ubuntu Yo, <u>Yoliana Torres Delgado</u> identificado(a) con cédula de ciudadanía No. <u>4024246025</u>, de manera libre, previa, expresa e informada manifiesto que: He sido invitado(a) a participar en una entrevista en el marco del proyecto de investigación mencionado, el cual es desarrollado por estudiantes del Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA. Declaro que: • Mi participación es completamente voluntaria. • No recibiré compensación económica ni material por mi participación. • Puedo retirarme en cualquier momento sin ninguna consecuencia. Autorizo de manera expresa a los investigadores a: • Utilizar la información suministrada exclusivamente con fines académicos e investigativos. Entiendo que: • La información será tratada de forma confidencial. • Mi identidad podrá mantenerse en anonimato si así lo solicito. • Los resultados podrán ser publicados en informes académicos, sin afectar mis derechos. TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES Declaro que he sido informado(a) de que mis datos serán tratados conforme a la Ley 1581 de 2012 de protección de datos personales en Colombia. Para constancia, se firma en la ciudad de <u>Turkey</u>, el día <u>22</u> del mes de <u>Mayo</u> del año <u>2016</u>.

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENTREVISTA

Entrevistadoras: Camila Chavez y Alejandra Suárez

Proyecto: Fortalecimiento de la cadena de valor del turismo sostenible y comunitario en las Islas del Rosario y Barú: caso Ecohotel Ubuntu

Yo, Carlos Morales Arce, identificado(a) con cédula de ciudadanía No. 46.390.929, de manera libre, previa, expresa e informada manifiesto que:

He sido invitado(a) a participar en una entrevista en el marco del proyecto de investigación mencionado, el cual es desarrollado por estudiantes del Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Declaro que:

- Mi participación es completamente voluntaria.
- No recibiré compensación económica ni material por mi participación.
- Puedo retirarme en cualquier momento sin ninguna consecuencia.

Autorizo de manera expresa a los investigadores a:

- Utilizar la información suministrada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

Entiendo que:

- La información será tratada de forma confidencial.
- Mi identidad podrá mantenerse en anonimato si así lo solicito.
- Los resultados podrán ser publicados en informes académicos, sin afectar mis derechos.

TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

Declaro que he sido informado(a) de que mis datos serán tratados conforme a la Ley 1581 de 2012 de protección de datos personales en Colombia. Para constancia, se firma en la ciudad de Isle, el día 22 del mes de Mayo del año 2026.

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENTREVISTA

Entrevistadoras: Camila Chavez y Alejandra Suárez

Proyecto: Fortalecimiento de la cadena de valor del turismo sostenible y comunitario en las Islas del Rosario y Barú: caso Ecohotel Ubuntu

Yo, Huguito Olarte Zethelius, identificado(a) con cédula de ciudadanía No. 52540065, de manera libre, previa, expresa e informada manifiesto que:

He sido invitado(a) a participar en una entrevista en el marco del proyecto de investigación mencionado, el cual es desarrollado por estudiantes del Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Declaro que:

- Mi participación es completamente voluntaria.
- No recibiré compensación económica ni material por mi participación.
- Puedo retirarme en cualquier momento sin ninguna consecuencia.

Autorizo de manera expresa a los investigadores a:

- Utilizar la información suministrada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

Entiendo que:

- La información será tratada de forma confidencial.
- Mi identidad podrá mantenerse en anonimato si así lo solicito.
- Los resultados podrán ser publicados en informes académicos, sin afectar mis derechos.

TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

Declaro que he sido informado(a) de que mis datos serán tratados conforme a la Ley 1581 de 2012 de protección de datos personales en Colombia. Para constancia, se firma en la ciudad de Isle del Roso, el día 23 del mes de Mayo del año 2026.

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENTREVISTA

Entrevistadoras: Camila Chavez y Alejandra Suárez

Proyecto: Fortalecimiento de la cadena de valor del turismo sostenible y comunitario en las Islas del Rosario y Barú: caso Ecohotel Ubuntu

Yo, Juan Carlos Pierce Camargo, identificado(a) con cédula de ciudadanía No. 1001899739, de manera libre, previa, expresa e informada manifiesto que:

He sido invitado(a) a participar en una entrevista en el marco del proyecto de investigación mencionado, el cual es desarrollado por estudiantes del Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Declaro que:

- Mi participación es completamente voluntaria.
- No recibiré compensación económica ni material por mi participación.
- Puedo retirarme en cualquier momento sin ninguna consecuencia.

Autorizo de manera expresa a los investigadores a:

- Utilizar la información suministrada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

Entiendo que:

- La información será tratada de forma confidencial.
- Mi identidad podrá mantenerse en anonimato si así lo solicito.
- Los resultados podrán ser publicados en informes académicos, sin afectar mis derechos.

TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

Declaro que he sido informado(a) de que mis datos serán tratados conforme a la Ley 1581 de 2012 de protección de datos personales en Colombia. Para constancia, se firma en la ciudad de Ortega, el día 10 del mes de Mayo del año 2026.

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENTREVISTA

Entrevistadoras: Camila Chavez y Alejandra Suárez

Proyecto: Fortalecimiento de la cadena de valor del turismo sostenible y comunitario en las Islas del Rosario y Barú: caso Ecohotel Ubuntu

Yo, Carlos Costa, identificado(a) con cédula de ciudadanía No. 721912, de manera libre, previa, expresa e informada manifiesto que:

He sido invitado(a) a participar en una entrevista en el marco del proyecto de investigación mencionado, el cual es desarrollado por estudiantes del Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Declaro que:

- Mi participación es completamente voluntaria.
- No recibiré compensación económica ni material por mi participación.
- Puedo retirarme en cualquier momento sin ninguna consecuencia.

Autorizo de manera expresa a los investigadores a:

- Utilizar la información suministrada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

Entiendo que:

- La información será tratada de forma confidencial.
- Mi identidad podrá mantenerse en anonimato si así lo solicito.
- Los resultados podrán ser publicados en informes académicos, sin afectar mis derechos.

TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

Declaro que he sido informado(a) de que mis datos serán tratados conforme a la Ley 1581 de 2012 de protección de datos personales en Colombia. Para constancia, se firma en la ciudad de Ortega, el día 10 del mes de Mayo del año 2026.

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENTREVISTA

Entrevistadoras: Camila Chawez y Alejandra Suárez

Proyecto: Fortalecimiento de la cadena de valor del turismo sostenible y comunitario en las Islas del Rosario y Barú: caso Ecohotel Ubuntu

Yo, CAROLINA RECHINA, identificado(a) con cédula de ciudadanía No. 28.849.591, de manera libre, previa, expresa e informada manifiesto que:

He sido invitado(a) a participar en una entrevista en el marco del proyecto de investigación mencionado, el cual es desarrollado por estudiantes del Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Declaro que:

- Mi participación es completamente voluntaria.
- No recibiré compensación económica ni material por mi participación.
- Puedo retirarme en cualquier momento sin ninguna consecuencia.

Autorizo de manera expresa a los investigadores a:

- Utilizar la información suministrada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

Entiendo que:

- La información será tratada de forma confidencial.
- Mi identidad podrá mantenerse en anonimato si así lo solicito.
- Los resultados podrán ser publicados en informes académicos, sin afectar mis derechos.

TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

Declaro que he sido informado(a) de que mis datos serán tratados conforme a la Ley 1581 de 2012 de protección de datos personales en Colombia. Para constancia, se firma en la ciudad de Cartagena, el día 26 del mes de Mayo del año 2016.

[Firma]
20.849.591

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENTREVISTA

Entrevistadoras: Camila Chawez y Alejandra Suárez

Proyecto: Fortalecimiento de la cadena de valor del turismo sostenible y comunitario en las Islas del Rosario y Barú: caso Ecohotel Ubuntu

Yo, LIBERTO CARMERO, identificado(a) con cédula de ciudadanía No. 8.850.471, de manera libre, previa, expresa e informada manifiesto que:

He sido invitado(a) a participar en una entrevista en el marco del proyecto de investigación mencionado, el cual es desarrollado por estudiantes del Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Declaro que:

- Mi participación es completamente voluntaria.
- No recibiré compensación económica ni material por mi participación.
- Puedo retirarme en cualquier momento sin ninguna consecuencia.

Autorizo de manera expresa a los investigadores a:

- Utilizar la información suministrada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

Entiendo que:

- La información será tratada de forma confidencial.
- Mi identidad podrá mantenerse en anonimato si así lo solicito.
- Los resultados podrán ser publicados en informes académicos, sin afectar mis derechos.

TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

Declaro que he sido informado(a) de que mis datos serán tratados conforme a la Ley 1581 de 2012 de protección de datos personales en Colombia. Para constancia, se firma en la ciudad de Cartagena, el día 27 del mes de Mayo del año 2016.

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENTREVISTA

Entrevistadoras: Camila Chawez y Alejandra Suárez

Proyecto: Fortalecimiento de la cadena de valor del turismo sostenible y comunitario en las Islas del Rosario y Barú: caso Ecohotel Ubuntu

Yo, Diana Del Razo Mesa, identificado(a) con cédula de ciudadanía No. 11.423.274.96, de manera libre, previa, expresa e informada manifiesto que:

He sido invitado(a) a participar en una entrevista en el marco del proyecto de investigación mencionado, el cual es desarrollado por estudiantes del Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Declaro que:

- Mi participación es completamente voluntaria.
- No recibiré compensación económica ni material por mi participación.
- Puedo retirarme en cualquier momento sin ninguna consecuencia.

Autorizo de manera expresa a los investigadores a:

- Utilizar la información suministrada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

Entiendo que:

- La información será tratada de forma confidencial.
- Mi identidad podrá mantenerse en anonimato si así lo solicito.
- Los resultados podrán ser publicados en informes académicos, sin afectar mis derechos.

TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

Declaro que he sido informado(a) de que mis datos serán tratados conforme a la Ley 1581 de 2012 de protección de datos personales en Colombia. Para constancia, se firma en la ciudad de Cartagena, el día 31 del mes de Mayo del año 2016.

Anexo 7

Dashboard ejecutivo de Booking percepción de sostenibilidad en el Eco hotel

Centro Ubuntu — Isla Grande, Cartagena

Análisis basado en comentarios de Booking.com | Abril 2026

1. PANORAMA GENERAL

De los **161 comentarios totales analizados**, **56 (34.8%)** hacen referencia explícita a algún aspecto de sostenibilidad, medio ambiente, ecología o turismo comunitario. Esto posiciona la dimensión ecológica como uno de los temas más mencionados de forma espontánea, sin ser preguntado directamente.

Indicador	Valor
Comentarios con mención de sostenibilidad	56 de 161 (34.8%)
Sentimiento positivo en este subgrupo	47 (83.9%)
Sentimiento neutro / mixto	6 (10.7%)
Sentimiento negativo	3 (5.4%)
Puntuación promedio de este subgrupo	9.0 / 10

Los huéspedes que mencionan el componente ecológico puntúan el hotel **por encima del promedio general** (9.0 vs 8.93), lo que sugiere que el concepto eco es un **factor de satisfacción incremental**, no solo un elemento de marketing.

2. TEMAS DE SOSTENIBILIDAD IDENTIFICADOS

Se identificaron 7 subtemas ecológicos recurrentes en los comentarios:

Subtema	Menciones	Sentimiento
Concepto / identidad de eco hotel	38	Mayormente positivo
Actividades ecoturísticas (plancton, manglares, arrecife)	22	Positivo (95%)
Turismo comunitario y proyecto social	11	Positivo (100%)
Agua y recursos limitados (uso consciente)	9	Mixto
Conexión con naturaleza y biodiversidad	18	Positivo (94%)
Crítica al "eco" como justificación de precariedad	4	Negativo
Sostenibilidad reconocida con matices o dudas	5	Neutro

3. VOCES DE LOS HUÉSPEDES — COMENTARIOS DESTACADOS

3.1 Reconocimiento del proyecto y su misión

Los comentarios más profundos sobre sostenibilidad van más allá de mencionar el término "eco": reconocen la historia, la misión de los fundadores y el impacto comunitario.

Xaviercll (Colombia, 10/10):

"This project goes beyond being just a hotel. It is a community-focused eco-project with the goal of restoring native nature (mangrove and coral reefs), and simultaneously empowering the local community through sustainable eco-tourism and supportive initiatives."

David (Reino Unido, 10/10):

"Margarita who set up the resort with her husband 8 years ago is a force of nature, intent on improving the lives and eco system of their island home. [...] A volunteer from Germany helping to replant the mangroves could not have done more to help us. Centre Ubuntu is a real gem trailblazing tourism in a sustainable way on a beautiful island to preserve nature."

Lauren (Reino Unido, 10/10):

"The term 'Eco' is used very loosely in the region, but Ubuntu truly does live its values. The site has such an interesting story and I encourage everyone there to discuss the project with Margarita and hear of the wonderful work she is doing to promote community/eco tourism across the National park."

Nóra (Italia, 10/10):

"La struttura è gestita da una coppia colombiana, lui è nato sull'isola e hanno costruito il centro Ubuntu per dimostrare che anche tramite il turismo comunitario ce la si può fare. Complimenti davvero per il progetto." *(El centro es gestionado por una pareja colombiana; él nació en la isla y construyeron Ubuntu para demostrar que el turismo comunitario también puede funcionar. Felicitaciones por el proyecto.)*

3.2 Actividades ecoturísticas como experiencia central

El plancton bioluminiscente, los manglares y el arrecife de coral son los elementos naturales más mencionados, y aparecen siempre con sentimiento positivo.

Andrea (Reino Unido, 10/10):

"Her passion for the island and its conservation was infectious. The snorkelling in the coral reef and with the bioluminescent plankton was unforgettable."

Alessia (Italia, 10/10):

"Tante attività da organizzare con guide locali: snorkel in mezzo al plancton di notte, snorkel alla barriera corallina, canoa nella laguna di mangrovie." *(Muchas actividades con guías locales: snorkel entre plancton de noche, snorkel en el arrecife de coral, canoa en la laguna de manglares.)*

Philippe (Bélgica, 9/10):

"Las excursiones de manglares, el snorkel nocturno con plancton bioluminiscente y el buceo en profundidades fueron sencillamente espectaculares. Muy recomendable."

Huimin (Estados Unidos, 9/10):

"The bioluminescent night tour was a once-in-a-kind experience; swimming among glowing planktons is something we still can't believe we got to do."

3.3 Conexión con naturaleza y biodiversidad

Muchos huéspedes valoran la conexión con el entorno natural sin reducirla a actividades concretas: la isla, el mar, los animales, la tranquilidad.

Melissa (Reino Unido, 10/10):

“Peaceful, rustic and always has the environment in its thoughts.”

Luis (Colombia, 10/10):

“Se evidencia el cuidado que tienen del medio ambiente y que es un proyecto con gente local.”

Marta (España, 9/10):

“Es eco friendly totalmente, tanto con tema reciclaje como con los animales (hay perros, gallos, gallinas, pavo...). Cuidan mucho del medio ambiente.”

Theo (Países Bajos, 9/10):

“Mensen van Ubuntu hebben duidelijke focus op natuurvriendelijk ondernemen. Proberen ook het eiland op een eco-verantwoorde manier te verbeteren.” (*La gente de Ubuntu tiene un enfoque claro en emprender de manera amigable con la naturaleza. También intenta mejorar la isla de manera eco-responsable.*)

Hermes (Colombia, 10/10, citado en comentario de Azhar):

“El concepto de ser un hotel ecológico le da una conexión muy especial con la naturaleza y la comunidad.”

3.4 Turismo comunitario y vínculo con la isla

Varios huéspedes perciben y valoran el proyecto como algo más que un hotel: una iniciativa comunitaria con raíces locales genuinas.

Lolly (Estados Unidos, 10/10):

“The best part is the sense of community. You feel welcomed in Ever and Margarita's family. [...] The values, meeting other travelers, being away from the party vibe were amazing.”

Sandra (Alemania, 8/10):

“Centro Ubuntu highlights community as one of their core values.”

Alfonso (España, 10/10):

“Es un eco hotel, de verdad, muy bien preparado, las cabañas son sostenibles y tienen de todo.”

Laia (España, 8/10):

“Me agradó en especial la implicación ecosostenible y la colaboración para ayudar a los animales de la isla.”

Pilar (España, 9/10):

“Es un sitio sencillo, pero tiene su encanto y una buena filosofía sostenible.”

Susie (Estados Unidos, 10/10):

“We loved the mission of Centro Ubuntu and really felt welcomed and engaged with the community there. The EcoTours were great.”

3.5 Agua y recursos — reconocimiento del uso consciente

La escasez de agua en la isla (embarcada desde el continente) es mencionada por varios huéspedes como un elemento que educa sobre el consumo responsable.

David (Reino Unido, 10/10):

"Water is gold to us so please use it wisely (it has to be shipped in by boat). However, unlimited free top-ups of your water bottles are always available."

Toar (Países Bajos, 9/10):

"Todo el resort fue concebido con una idea sostenible, y eso sin que eso vaya en detrimento de la comodidad."

Am (Países Bajos, 9/10):

"Eco friendly set up. As in description and good to know: there's no electricity in the huts except for a fan and light. You can charge phone safely at the reception."

Utamy (Colombia, 9/10):

"Podrían poner más paneles solares para que se pueda tener un poco más de energía en la cabaña."

3.6 Críticas: el "eco" usado como excusa

Un grupo pequeño pero significativo de huéspedes (3-4 comentarios) cuestiona que el concepto eco sirva para justificar carencias que consideran básicas, no opcionales.

Belén (España, 2/10):

"Se trata de un ecohotel, pero bajo esa catalogación no todo vale. El 'eco' no es precariedad. Hay falta clara de limpieza en las habitaciones, baja calidad de alimentos y las instalaciones son muy precarias. [...] Se trata más de un camping que de un 'eco' hotel."

Vesela (Austria, 4/10):

"Irreführende Infos auf Booking: wird als Eco Hotel betrieben — d.h. kein Internet, kein A/C, kein Strom im Bungalow." (*Información engañosa en Booking: funciona como eco hotel — es decir, sin internet, sin A/C, sin electricidad en el bungalow.*)

Jeanne (Francia, 4/10):

"J'ai voyagé dans beaucoup d'hôtels d'écotourisme et jamais je n'ai payé aussi cher pour ce niveau de service." (*He viajado a muchos hoteles de ecoturismo y nunca pagué tan caro por este nivel de servicio.*)

Moïse (Bélgica, 8/10):

"The eco-concept is also valuable. While playing the 'eco' card comes at a cost, the value for money is not favourable."

Ellen (Dinamarca, 10/10, crítica constructiva):

"I guess we have some concerns about the eco concept. The place clearly has great ideals, but certain things, like the use of concrete slabs in many places, seem unnecessary for an eco place."

4. HALLAZGOS CLAVE

Fortaleza 1: El proyecto tiene credibilidad genuina

A diferencia de muchos hoteles que solo usan el sello "eco" como herramienta de marketing, **los huéspedes perciben autenticidad** en el compromiso de Centro Ubuntu. Los comentarios más elogiosos hablan de la misión de los fundadores, el trabajo de voluntarios, la restauración de manglares y el coral, y el vínculo con la comunidad local. Esto es difícilmente replicable y constituye un **activo de reputación de largo plazo**.

Fortaleza 2: Las actividades ecoturísticas son experiencias memorables

El plancton bioluminiscente, la canoa en manglares y el snorkel en el arrecife aparecen como **los momentos más recordados** de la estadía. No son actividades genéricas de playa, sino experiencias con alto valor educativo y emocional, vinculadas directamente al entorno natural protegido. Ningún huésped que las realizó las calificó de forma negativa.

Fortaleza 3: El componente comunitario diferencia al hotel

El hecho de que el hotel sea **fundado y operado por familia local**, que los guías sean de la isla y que el proyecto tenga impacto directo en la comunidad (jardín infantil, empleo local, conservación) es percibido por huéspedes internacionales como un sello de autenticidad que pocos destinos pueden ofrecer.

Vulnerabilidad 1: La comunicación del concepto eco genera expectativas incorrectas

La mayor crítica en este subgrupo no es hacia la sostenibilidad en sí, sino hacia la **falta de claridad** sobre lo que implica el concepto. Huéspedes que llegaron sin saber que no había electricidad en las cabañas, sin WiFi o sin agua caliente, usaron el "eco" como señal de alarma en lugar de como valor diferencial. El problema no es el concepto: es la comunicación previa.

Vulnerabilidad 2: Tensión entre precio y limitaciones percibidas como "eco"

Cuatro comentarios señalan que el precio premium no se justifica cuando las carencias (sin A/C, sin agua caliente, sin WiFi) se presentan bajo el paraguas ecológico. Esto genera fricción cuando otros hoteles ecoturísticos similares en el mundo ofrecen mejoras sin abandonar su compromiso ambiental.

5. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS PARA SOSTENIBILIDAD

1. Contar la historia más activamente.

La misión de Margarita y Ever, la restauración de manglares, el voluntariado internacional, el turismo comunitario — toda esta narrativa es percibida como extraordinariamente auténtica por quienes la conocen. El problema es que muchos huéspedes la descubren solo durante la estadía, o por casualidad. Debe estar visible en Booking.com, en el email de confirmación y en una pequeña guía de bienvenida. Esta historia vale más que cualquier certificación.

2. Separar "eco" de "precariedad" en la comunicación.

Redactar una declaración clara en la página de Booking que explique: *"Somos un eco hotel de verdad. Eso significa que no tenemos aire acondicionado (usamos ventiladores naturales), no hay WiFi (para desconectarte), el agua es un recurso escaso en la isla y la usamos con consciencia. Estos no son defectos: son parte de nuestra filosofía."* Enmarcar las limitaciones como decisiones, no como incapacidades.

3. Ampliar la oferta de experiencias de naturaleza.

Las actividades ecoturísticas son el punto más alto de satisfacción en este subgrupo. Ampliar o hacer más visibles las experiencias (restauración de coral, voluntariado de medio jornada, educación sobre biodiversidad para niños) puede convertir una estadía de 2 noches en una experiencia transformadora que genere recomendación activa.

4. Considerar paneles solares adicionales.

La sugerencia de Utamy (Colombia) y Alfredo (Italia) — instalar calentadores o paneles solares — es coherente con la identidad ecológica. Agua caliente solar no contradice el concepto "eco", sino que lo refuerza. Esta mejora resolvería una de las quejas más frecuentes del subgrupo (carencias básicas percibidas como excusa).

5. Obtener una certificación ecológica reconocida.

Huéspedes de países como Alemania, Países Bajos y Suiza están familiarizados con sellos como Green Globe, Rainforest Alliance o TripAdvisor GreenLeaders. Una certificación externamente validada elevaría la credibilidad del concepto y reduciría el escepticismo de quienes dudan si el "eco" es auténtico o solo una estrategia de precio.

6. CONCLUSIÓN

El **34.8% de los huéspedes** menciona espontáneamente aspectos de sostenibilidad, lo que es inusualmente alto para cualquier hotel. De ellos, el **83.9% expresa satisfacción** con el concepto. Esto confirma que la identidad ecológica y comunitaria de Centro Ubuntu **no es un elemento periférico**, sino uno de los pilares centrales de su propuesta de valor.

Los comentarios negativos dentro de este grupo no rechazan la sostenibilidad: rechazan la falta de transparencia sobre lo que implica. La solución no es abandonar el concepto, sino **comunicarlo con mayor precisión y orgullo**.

Centro Ubuntu tiene algo que muy pocos hoteles del Caribe poseen: una historia real, un impacto medible y huéspedes que se convierten en embajadores activos del proyecto. El reto es capitalizar ese activo con mayor intencionalidad.

Comentarios analizados: 56 de 161 totales (34.8%) | Idiomas: español, inglés, francés, alemán, italiano, holandés | Fecha: Abril 2026

Anexo 8

Recopilación de videos visita Ecohotel Ubuntu.

Maria Camila. (2026). VIDEO VISITA UBUNTU MARZO 2026. YouTube.
https://youtu.be/oCkbX_T9tyI?si=8hmtNv5VN1uMeQkm