

**Claves para Formular una Empresa Social para la Formación de Talento Humano para el
Sector Hotelero de Cusco, Perú**

Felicia Bocángel Villena

Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno, Universidad EAFIT

Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local.

Ana María Botero Mora

Febrero de 2026

Resumen

Este estudio analiza el potencial de una empresa social como respuesta al déficit de talento humano con formación integral y pertinente, para desempeñarse en la microempresa hotelera de Cusco, Perú, situación que incide en el desempeño laboral y empresarial. Desde un enfoque cualitativo, la investigación busca identificar los factores clave para la formulación de una empresa social orientada a la formación de talento humano en hotelería para microempresas locales, con el propósito de fortalecer la economía social y contribuir al desarrollo local. El análisis se enmarca en los principios de la economía solidaria e integra la revisión de literatura sobre empresa y economía social, turismo, hotelería y microempresa, junto con el examen del contexto nacional y local en materia de empleo, educación y formación hotelera. Asimismo, se aplicaron encuestas a trabajadores y microempresarios hoteleros con el fin de conocer sus condiciones laborales, necesidades formativas y expectativas de desarrollo profesional. Los resultados -que evidencian la necesidad de programas de formación en hotelería que sean prácticos y ajustados a las demandas de trabajadores y microempresas- se utilizaron para el diseño inicial de los programas formativos. Por otro lado, la formulación de la empresa social se basó en los modelos de la innovación social, en el cual las alianzas estratégicas constituyen un elemento central. En este sentido, la formulación promueve la articulación entre el sector público, privado, tercer sector y las instituciones educativas.

Palabras clave: Economía solidaria, empresa social, microempresa hotelera, formación en hotelería, talento humano en hotelería, desarrollo local

Abstract

This study analyzes the potential of a social enterprise as a response to the deficit of human talent with comprehensive and relevant training, to work in the hotel microenterprises of Cusco, Peru, a situation that affects hotel staff and business performance. From a qualitative approach, the research seeks to identify key factors for the formulation of a social enterprise oriented to the formation of human talent in hospitality for local microenterprises, with the purpose of strengthening the social economy and contributing to local development. The analysis is framed within the principles of the solidarity economy and integrates the literature review on social enterprise, tourism, hospitality and microenterprises, along with the examination of the national and local context in employment, education and hotel training. Also, surveys of hotel workers and microentrepreneurs were applied to know their working conditions, training needs and professional development expectations. The results -which highlight the need for training programs in hospitality that are practical and adjusted to the demands of workers and microenterprises- were used for the initial design of training programs. On the other hand, the formulation of the social enterprise was based on models of social innovation, in which strategic alliances are a central element. In this sense, formulation promotes the articulation between the public sector, private sector, third sector and educational institutions.

Keywords: Social economy, social enterprise, hotel microenterprise, training in hospitality, hospitality workforce, local development

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	7
JUSTIFICACIÓN	10
OBJETIVOS.....	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
MARCO TEÓRICO.....	13
Marco Conceptual	13
La Economía Social.....	13
La Empresa Social (ES).	14
Las Microempresas.	15
La Informalidad y las Microempresas.	17
El Turismo y la Hotelería.	17
Hotelería y Establecimientos de Hospedaje.	19
Formación de Talento Humano en Turismo y Hotelería.....	20
Marco Contextual	23
Cusco, Polo Turístico del Perú.....	23
Las Microempresas en Latinoamérica y en el Perú.....	24
El Turismo y la Hotelería en Perú y Cusco en Cifras.....	25
Situación del Empleo Informal en Perú y Cusco.	27
Sector Turismo y Hotelería en Perú, Cusco, y la Informalidad.....	29
Situación de la Educación en Perú y Cusco.	30
Situación de la Formación en Turismo y Hotelería en Perú.....	32
El Emprendimiento Social o Empresa Social en Perú.....	34
Enfoque y Fundamentos: Marco de la Educación y de la Empresa Social en Perú.	37
Marco Regulatorio y Liberalización del Mercado Educativo Peruano.	38
El Rol del Estado y las Leyes de Educación Peruana.	38
La Reforma y la Contrarreforma Universitaria para la Calidad de la Educación Superior Peruana.	39
Normativa de la Empresa Social en Perú (El "Gap")	40
Pasos para constituir una Empresa Social para la Formación en Hotelería en Cusco.	40
PLANTEAMIENTO DE UNA EMPRESA SOCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LA MICROEMPRESA HOTELERA EN CUSCO.....	43
La Empresa Social como Innovación Social.	43
.....	45
El Objeto Social, la Piedra Angular de la ES.....	45
La Propuesta de Valor.	46
Segmento del Mercado, Clientes o Beneficiarios de la ES.	47
Canales que se Utilizarán con los Clientes o Beneficiarios.	48
Relaciones con los Clientes o Beneficiarios.	49
Fuentes de Ingresos de la Empresa Social.	50
Recursos Clave de la Empresa Social.	51
Estructura de Costes de la Empresa Social.	54
Actividades Clave de la Empresa Social.	56

Asociaciones Clave de la Empresa Social	59
DISEÑO DE PROPUESTA FORMATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN EL SECTOR HOTELERO EN CUSCO	66
Objetivo de los Programas Formativos	66
Perfiles de Ingreso y Egreso de los Programas Formativos	66
Estructura del Programa Formativo	67
Comprender a los Clientes/Beneficiarios (Trabajadores Futuros o Actuales y Microempresarios Hoteleros en Cusco)	67
Resultados Principales de la Encuesta “Experiencia y Necesidades de Formación Hotelera - Cusco” para Trabajadores.	68
Resultados Principales de la Encuesta “Gestión y Desempeño del Personal - Necesidades de Formación de Talento en Hotelería, en Cusco” Dirigida a Gerentes, Propietarios o Responsables de Recursos Humanos.	73
Caracterización del Programa Formativo con base en Resultados de las Encuestas.....	79
Contenidos del Programa Formativo con base en Resultados de la Encuesta a Trabajadores Hoteleros.....	85
Programa de Formación para Personal Nuevo en Hotelería.	87
Co-Diseño y Ajuste de los Programas de Formación en Hotelería.....	95
Resultados Esperados de los Programas de Formación en Hotelería.....	96
CONCLUSIONES	98
REFERENCIAS	101
ANEXOS.....	109
Anexo 1. Normativa general de empresas peruanas.....	109
Anexo 2. Normativa para la educación peruana.	110
Anexo 3. Normativas locales o regionales relativas al funcionamiento de empresas.....	111
Anexo 4. Aliadas - Instituciones Educativas y de Formación en Turismo y Hotelería en Cusco	112
Centros de Educación Técnico - Productiva (CETPRO).....	112
Institutos de Educación Superior Tecnológica	112
Universidades con Carreras en Turismo y Hotelería.....	112
Centro de Formación Especializado en Turismo.....	113
Anexo 5. Aliados - Sector Público y Organismos de Desarrollo Relacionados con el Turismo y la Hotelería	114
Anexo 6. Aliados - ONGs, Cooperación Internacional y Organizaciones de Apoyo a la Innovación Social.....	117
Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento y a la Innovación Social.....	119
Anexo 7. Aliados - Redes y Gremios Empresariales y de Desarrollo Local	121

LISTA DE IMÁGENES

IMAGEN 1 COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA ES.	45
IMAGEN 2 ORGANIGRAMA INICIAL DE LA ES.	52

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 DATOS GENERALES PARA LOS PERFILES DE ALUMNOS DEL PROGRAMA.	68
TABLA 2 INFORMACIÓN BASE PARA DISEÑAR CONTENIDOS DEL PROGRAMA.	69
TABLA 3 HORARIOS, FORMATOS Y CARACTERÍSTICAS PARA EL PROGRAMA.	70
TABLA 4 PUNTOS IMPORTANTES EN UNA FORMACIÓN EN HOTELERÍA.	72
TABLA 5 DATOS GENERALES DE LAS MICROEMPRESAS HOTELERAS.	73
TABLA 6 GESTIÓN Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LAS MICROEMPRESAS.	74
TABLA 7 ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LAS MICROEMPRESAS HOTELERAS.	76
TABLA 8 PUNTOS IMPORTANTES SOBRE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.	77

Introducción

El tema central de este estudio es lograr concienciar e impulsar la relevancia y el alcance que pueden tener las empresas sociales para contribuir a resolver situaciones socialmente problemáticas en el entorno que operan.

El contexto propuesto es el entorno de la microempresa hotelera cusqueña, y la situación socialmente problemática es la carencia de trabajadores adecuadamente capacitados y con formación humana integral para este sector. Para ello se propone como una alternativa de solución la formulación de una empresa social (ES), en el entorno de la microempresa hotelera cusqueña. Esta ES debe tener como elemento clave un objeto social pertinente, que sería la formación de talento humano para el sector hotelero de Cusco.

Se considera que este estudio es pertinente en este contexto, ya que se trata de Cusco, un destino turístico importante a nivel local, nacional y regional. Por esta razón, se pretende aprovechar la existencia de organizaciones y empresas del sector hotelero. Asimismo, a partir de la importancia de la economía solidaria, se propone impulsar el modelo de la ES, pues promueve el desarrollo social y económico sostenible local.

El problema que se aborda en este estudio consiste en identificar los aspectos clave para poder formular una empresa social (ES), orientada a la microempresa hotelera cusqueña, cuyo objeto social sea fortalecer la formación de talento humano para este sector. El sector hotelero en una ciudad tan turística como Cusco tiene el potencial de lograr un impacto social positivo a través de capacitación de talento humano dentro de los mismos establecimientos. De esta manera los estudiantes pueden complementar sus estudios de la ES con la práctica real.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2009, pp. II-III), la formación en hotelería que ofrecen las instituciones educativas no está acorde con los requerimientos de las empresas del sector hotelero. Refiere que esta falta de concordancia se ve en la "limitada

calidad reflejada en el nivel de conocimientos, competencias y profesionalismo” de los individuos formados en dichas instituciones (OMT, 2009, p. II). Además, señala que el “75% de los trabajadores del sector turístico no han sido calificados en la educación formal de hotelería o turismo” (OMT, 2009, p. III). Esto significa que la mayoría de dichos trabajadores deben desempeñarse y aprender por sí solos en sus centros de trabajo.

Es cierto que algunas empresas del sector hotelero, en especial los hoteles de mayor categoría y dimensión, suelen ofrecer programas de capacitación y formación continua a sus trabajadores y atraer al personal con mayor formación. Nada de esto ocurre con las empresas de menor dimensión y categoría, como las microempresas. (OMT, 2009, p. V)

También, un punto importante en la disparidad entre la formación ofrecida y las necesidades de las empresas hoteleras es la inexistente “coordinación y cooperación que existe entre el sector privado, las instituciones educativas y el sector público” (OMT, 2009, p. V). Esto no solamente ocurre en el sector hotelero, en realidad es característico de la educación en Perú. La coordinación y cooperación son fundamentales para lograr una educación pertinente y beneficiosa para los trabajadores y para las empresas hoteleras.

Otro aspecto por considerar en lo que respecta a la necesidad de talento humano calificado para el sector hotelero, se relaciona con las condiciones laborales que a veces no son las más convenientes, por lo cual los trabajadores no se adhieren o no permanecen en este sector. Se tienen remuneraciones poco apropiadas, al igual que una marcada estacionalidad con períodos de alta y baja demanda -durante la cual los trabajadores pueden quedar temporalmente sin trabajo-. Además, hay elevados índices de rotación de personal, horarios muy particulares y trabajo en días festivos, junto con contratos temporales, subcontratación o relaciones laborales informales que limitan el acceso a derechos laborales de los trabajadores (OMT, 2009, p. V).

De manera similar, un factor que afecta a los trabajadores del sector hotelero, y al sector turístico en general, es la informalidad que según Benavente y Farfán (2020, p. 1591) es crítico para este sector. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en 2016 la informalidad alcanzó un 85.8% en Perú y un 88.2% en Cusco (INEI, 2016, como se citó en Benavente y Farfán, 2020). También, de acuerdo con el INEI (2024b, p. 52), el departamento de Cusco, en 2023, alcanzó un 80,2% de empleo informal total -dentro y fuera del sector informal-, superando la cifra nacional del 71,1% de empleo informal¹ de la Población Económicamente Activa Ocupada (PEAO). En tales circunstancias, la informalidad no solamente reduce el acceso de los trabajadores a los derechos laborales, sino que limita las oportunidades de capacitación y profesionalización del talento humano. Lo cual a su vez afecta la calidad del servicio y el desempeño de los establecimientos hoteleros, así como el desarrollo y la sostenibilidad local.

En este contexto y con el objetivo de promover y fortalecer la economía social en la localidad de Cusco y hacer frente a la deficiencia de personal calificado en el sector hotelero, este estudio busca idear una respuesta a la pregunta: ¿Cuáles son los factores clave que debe contemplar la formulación de una empresa social (ES), enfocada en la microempresa hotelera cusqueña, cuyo objeto social sea la formación apropiada de talento humano para el sector hotelero de Cusco?

¹ Empleo informal: Aquel que se desarrolla al margen de la legislación laboral vigente, tanto en el sector formal como informal, caracterizado por la ausencia de derechos laborales como seguro de salud, protección frente al despido, licencias parentales, vacaciones remuneradas y acceso a una pensión de jubilación. (INEI, 2022, p. 6)

Justificación

Este estudio es relevante porque contribuye al fortalecimiento de la gestión social y la colaboración entre los ámbitos público, privado y social, a través de la promoción de la economía solidaria y sostenible orientada a la formación del talento humano y al desarrollo local en el sector hotelero cusqueño. Además, el tema no ha sido suficientemente estudiado en lo académico, empírico o práctico, por lo que este trabajo resulta novedoso.

Actualmente no se cuenta con información sobre factores clave para la formulación de una ES de formación de talento para el sector hotelero en Cusco, con foco en la microempresa. Esto es relevante dado que gran parte de las personas que trabajan en turismo y hotelería lo hacen en microempresas, autoempleadas o en la informalidad (OMT, 2009, p. 224).

Por esto, la formulación de la ES propuesta en el sector hotelero de Cusco, permite fortalecer el impacto social positivo de este sector y constituiría un antecedente relevante para futuros estudios vinculados con la innovación y la economía sociales. Como refiere Marsano (2018, pp. 132-138), Cusco es un foco primordial para el turismo regional y nacional, tiene una capacidad turística instalada robusta y con mucha experiencia, en gran parte gracias al Santuario de Machupicchu. El turismo significa un gran aporte a nivel regional, con un alcance espacial, económico y social, de forma que representa una contribución muy relevante al PIB de la región.

Según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ, 2025, para. 6-10), Cusco tiene alto potencial de crecimiento, por su reconocimiento turístico internacional y por la atracción de inversión extranjera promovida por el gobierno nacional. Mientras que al 2025 se evaluaban proyectos hoteleros con grandes inversiones, entre 2003 y 2024, Perú atrajo más de USD 2409 millones en inversión turística,

83% en alojamientos, consolidándose como un principal destino de inversión hotelera en la región.

Todo esto se podría aprovechar para desarrollar un modelo de negocio dentro de la economía solidaria, orientado a integrar prácticas de bienestar para la comunidad local.

Objetivos

Objetivo General

Identificar los factores clave para el planteamiento de una empresa social dedicada a la formación de talento humano en hotelería, dirigido a la microempresa hotelera de Cusco; con el propósito de hacer frente al reto social de la carencia de talento debidamente capacitado en dicho sector e impulsar la economía solidaria.

Objetivos Específicos

Elaborar la formulación de una empresa social que tenga como objeto la formación integral de talento humano en hotelería, orientada a la microempresa hotelera en Cusco.

Diseñar una propuesta de contenidos formativos acorde con las necesidades presentadas actualmente en el sector hotelero en Cusco, que promueva el fortalecimiento de capacidades técnicas y humanas para el beneficio de los trabajadores y, en consecuencia, de las empresas del sector.

Identificar posibles alianzas estratégicas con los diferentes actores locales para promover y fortalecer la economía social local, a través de la formulación de la empresa social propuesta.

Marco Teórico

Marco Conceptual

La Economía Social

El sistema capitalista, de acuerdo con el análisis de Marx, está enfocado fundamentalmente en el crecimiento económico y en acrecentar la producción capitalista en perjuicio de la fuerza laboral o la población. De este modo, la priorización constante de los intereses individuales fomenta la generación de injusticias sociales y ambientales, además de propiciar prácticas antiéticas (Lalu, 2023, p. 29).

Dada la incidencia del sistema capitalista, en un contexto caracterizado por la presencia de graves problemas de desigualdad, crisis sociales, crisis económicas y ambientales; encontramos una alternativa a los modelos tradicionales denominada “economía social y solidaria”, como refieren Duque et al. (2021, p. 1-2). Esta economía alternativa incorpora prácticas socioeconómicas innovadoras, donde lo más importante son los objetivos sociales y comunitarios, y la sostenibilidad. Además, justamente prevalece la búsqueda de soluciones a las problemáticas de la sociedad como la desigualdad, la pobreza, el desempleo y el deterioro del medio ambiente, para con ello alcanzar el desarrollo sostenible y el bienestar de las comunidades.

En este mismo sentido, las organizaciones de la economía social en el mundo están caracterizadas -según Duque et al. (2021, p. 4)- por el contexto en el que se desarrollan. Es así que entre estas organizaciones sociales encontramos emprendimientos sociales, cooperativas, empresas y negocios sociales. Además, según Duque et al. (2021, p. 4), el ámbito de la economía social y solidaria viene despertando un interés cada vez mayor. Primero, en diversos países de Europa y Norteamérica, que son referentes históricos y normativos, y posteriormente en Latinoamérica, donde hay una expansión y un fortalecimiento reciente.

La Empresa Social (ES).

La empresa social surge como una propuesta para resolver situaciones socialmente problemáticas y como una alternativa a las empresas tradicionales capitalistas (Fisac et al., 2015, p. 44). Así, la empresa social está básicamente definida como una organización que tiene un objetivo social y reinvierte sus ganancias para lograrlo. Por otro lado, tiene un modelo de negocio que puede ser la venta de servicios y/o productos en un mercado (Fisac et al., 2015, p. 45).

Factores Clave. Según Fisac et al. (2015, p. 45-46), una empresa social debe propender por:

- Un impacto positivo que busca lograr el desarrollo social, a través de la consecución de su objetivo social.
- Un beneficio social que puede ser a través de un producto o servicio ofrecido, de generación de empleo, de servicios sociales y de cuidado del medio ambiente.
- Una cultura institucional conformada por valores y normas de comportamiento compartidas por toda la empresa.
- Tener gestores o líderes que dirigen la organización e incentivan a todo el equipo para alcanzar sus objetivos.
- Un trabajo cooperativo con la colaboración de otras organizaciones e individuos, de ser posible organizaciones sin fines de lucro, públicas, empresas privadas, voluntarios, etc.

En concordancia con los factores clave antes mencionados y dado que la empresa social es también un emprendimiento social; según Caballero et al. (2013, Sección Characteristics and motivations of social entrepreneurs), entre sus características encontramos:

- Una visión social o compromiso que guía la lucha por apoyar un propósito social o ambiental que es considerado justo.
- Valoración de prácticas sustentables, advirtiendo que todo está conectado, por lo que busca equilibrar los intereses económicos, sociales y ambientales, con innovación continua; para lograr una mejor sociedad y un mejor planeta.
- Habilidad para formar redes sociales, con relaciones formales o informales con la gente local, para así ganar experiencia y aprendizaje, atraer staff, clientes e inversionistas, y lograr soluciones efectivas, para ganar la confianza de los demás y buena reputación.
- Capacidad de obtener soluciones y procesos innovadores para alcanzar los objetivos (sociales), rompiendo los mecanismos convencionales de sólo buscar objetivos económicos.
- Habilidad para generar ganancias con miras a la sostenibilidad de la organización. Aunque el propósito social es lo más importante, la cuestión financiera es indispensable para alcanzar dicho propósito.

Las Microempresas.

De acuerdo con la International Labour Organization (ILO, 2019, p. 5) las microempresas son el tipo de empresa más pequeño y su definición se basa en varios criterios como la cantidad de trabajadores, el monto de las ventas, balance anual y el patrimonio o la cantidad de capital invertido. Lo que debe estar dentro de cierto rango de valor según el país o la región a la que pertenece. No obstante, por razones estadísticas, el criterio más empleado por su practicidad es la cantidad de trabajadores. En este sentido, las microempresas se consideran aquellas que cuentan con menos de diez trabajadores.

Es frecuente que en estas empresas los trabajadores sean familiares que la han fundado y financiado. Además, realizan operaciones financieras mayormente en efectivo, y los productos y servicios ofrecidos suelen ser sencillos o poco sofisticados y con precios accesibles, de modo que sirven a consumidores que tienen bajos ingresos. Operan en mercados de fácil acceso, por lo que hay mucha competencia; usan canales de marketing básicos; y los niveles de retorno a la inversión de los propietarios generalmente son bajos (Hyman, 1989, pp. 210-211).

Características de las Microempresas en cuanto a su Importancia para el Desarrollo. Las microempresas son muy importantes para el desarrollo económico y social, y entre sus características principales encontramos:

En primer lugar, la alta presencia de mujeres, tanto en el rol de trabajadoras como de emprendedoras. Como refiere Hyman (1989, p. 209), el ser empleadas por ellas mismas resulta en una mejora de su condición social y económica. De acuerdo con Reeg (2015, p. 17), alrededor del 50% de las microempresas son manejadas por mujeres, lo que es relevante para la inclusión y el empoderamiento de estas.

En segundo lugar, según Reeg (2015, p.17), muchas de las microempresas son familiares, lo que influye en su organización y en cómo se toman las decisiones. Los miembros tienden a priorizar la convivencia y el apoyo, tratando de llevarse bien y ayudándose entre ellos, en lugar de buscar sólo la maximización de ganancias.

Otra característica importante es la simplicidad de sus estructuras organizativas, que les permite tener una mayor flexibilidad. Este rasgo hace posible que las microempresas puedan adaptarse de manera rápida a los cambios y a las necesidades nuevas del entorno (Hyman, 1989, p. 210).

Asimismo, como señala Reeg (2015, p. 14), las microempresas desempeñan un rol crucial en la economía de los países de ingresos medios a bajos, puesto que las microempresas alcanzan a ser el 83% (89 millones) de las Mipymes (125 millones) en 132 países. Además, dado que una gran parte de ellas opera de manera informal, es difícil encontrar datos e información completa sobre ellas, por lo cual su importancia socioeconómica incluso podría estar subestimada.

Finalmente, las microempresas tienen un rol importante en la generación de puestos de trabajo, lo que genera un impacto social positivo. A nivel global, las micro y pequeñas empresas constituyen la mayor parte de las empresas. Por esto representan una gran fuente de trabajo en países de ingresos medios a bajos. No obstante, muchos de estos trabajos podrían ser de bajos ingresos y malas condiciones (Reeg, 2015, pp. 11-14). Por esto, se hace necesario el afianzamiento y la formación del capital humano de estas empresas, mediante educación y entrenamiento, así como de incentivos para sus trabajadores; al igual que para los dueños, que suelen adolecer de formación para manejarlas (Reeg, 2015, pp. 39-40).

La Informalidad y las Microempresas.

De acuerdo con la Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2025, pp. 12-13), el sector informal -llamado también sector no estructurado- comprende a las empresas y a los trabajadores que operan o trabajan fuera de los marcos legales y de las reglas respectivas de su contexto. Un aspecto característico es que no contribuyen a la seguridad social, por ejemplo, no pagan prestaciones de salud, pensiones de jubilación, y otros rubros según el país o región. Los trabajadores informales se encuentran en diversos sectores económicos, y muchos de ellos suelen trabajar de manera autónoma, en microempresas y en empresas familiares. Por ello, se registran altos índices de informalidad en las microempresas.

El Turismo y la Hotelería.

El turismo, de acuerdo con las Naciones Unidas (2010), es un “fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual” (p. 1). Asimismo, el turismo causa un impacto en el contexto donde se desarrolla, tanto en la economía, como en el medio ambiente, en las áreas construidas, en las comunidades y en los visitantes mismos. Por ello se hace necesario establecer una gestión y una supervisión del turismo, así como un enfoque a nivel mundial para su desarrollo. Para esto se tienen políticas de turismo contextuales, alcanzadas por la antigua Organización Mundial del Turismo (OMT) y ahora la ONU Turismo (Organización de las Naciones Unidas).

Como parte de estas políticas la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2019, p. 4-16), incorporó un nuevo elemento estratégico en su agenda que es el “turismo para un crecimiento inclusivo”. Señala que el turismo está entre los cinco primeros sectores de la economía a nivel global y en el comercio internacional, por lo cual tiene una incidencia notable en cuanto a la creación de trabajo, a la inversión, así como en el desarrollo de la infraestructura. Dado su alcance en diversos ámbitos y su crecimiento estable en los últimos años, significa una oportunidad clave para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

Igualmente, la OMT (2019, pp. 95-96) señala que el turismo es importante para la generación de empleo y de ingresos en los diversos países y para personas con diferentes niveles de cualificación. Esto es relevante para sectores de la población que muchas veces son marginados o que tienen pocas oportunidades como mujeres y jóvenes. De esta manera, el turismo es reconocido como un instrumento de importante valor para mitigar la pobreza, ya que los empleos generados proporcionan experiencia e ingresos, coadyuvando con la inclusión social y el desarrollo personal.

Además, el turismo tiene un gran potencial para promover la sostenibilidad y la competitividad de los destinos turísticos ya que, además de generar ingresos que se inyectan de forma directa a las economías locales, se proporciona formación y empleo a las comunidades.

Hotelería y Establecimientos de Hospedaje.

En cuanto a la hotelería, según Naciones Unidas (2010, pp. 30-31), los visitantes que están en un lugar fuera de su contexto habitual requerirán de un servicio de hospedaje o alojamiento a corto plazo para pasar la noche o pernoctar. En tal sentido, los establecimientos de hospedaje son considerados de muy alta importancia para el turismo, y también suelen ser una parte importante de los gastos totales de un viaje. En muchos países ellos constituyen toda una industria de turismo, junto a agencias de viajes y servicios de alimentos y bebidas.

Ahora bien, el sector turismo, que incluye al sector hotelero, es considerado favorable para el desarrollo económico en general. A nivel mundial se estima que es la segunda industria más grande, con una contribución del 10% al PIB global. Por esto, es una fuente importante de inyección de ingresos en la economía local, de empleo, de chances de hacer negocios e inversiones, de exportación de servicios, y de ingresos públicos y por divisas. Además, ello implica efectos directos -gasto de empresas turísticas-, indirectos -gasto de proveedores-, e inducidos -gasto de propietarios y empleados de empresas turísticas- (Brida et al., 2008, p. 36). Adicionalmente, el turismo -como refiere Tinoco (2003, p. 55)- contribuye a la economía por medio de su relación con otros sectores como la construcción de infraestructura, el comercio y servicios varios como ropa, alimentos y bebidas, entre otros.

Según Brida et al. (2008, pp. 36-37), no es fácil medir el impacto de todo el turismo en la economía, dado que está compuesto por varios sectores, no sólo la hotelería, sino agencias de viaje, entretenimiento, tiendas, restaurantes y cafés, vida nocturna, transporte, entre otros. Sin

embargo, la hotelería destaca debido a que brinda un servicio básico sin el cual no se podría desarrollar el turismo. Además, pueden atender varias necesidades de los visitantes y realizar más de una actividad productiva. Muchos hoteles, por ejemplo, ofrecen servicios de provisión de alimentos, paseos o tours, etc.

Cuando hablamos de los establecimientos de hospedaje encontramos una gran variedad. Por un lado, existen alojamientos que operan de manera no comercial, como los ofrecidos sin costo por familiares o amigos, casas de vacaciones usadas por cuenta propia, o el “aire libre” utilizado por visitantes como mochileros, que no contratan un servicio de alojamiento comercial. Por otro lado, existen los servicios de alojamiento de corto plazo y que operan de manera comercial, es decir, de acuerdo con el mercado (Naciones Unidas, 2010, pp. 56-57). Además, Naciones Unidas (2010, p. 54) señala que existen muchos establecimientos que realizan sus actividades a una escala muy pequeña, como empresas unipersonales, familiares o incluso empresas informales que aún son comerciales. De los establecimientos de hospedaje comerciales se ocupará este estudio.

Formación de Talento Humano en Turismo y Hotelería.

Un factor por considerar es la complejidad de las condiciones laborales del sector turismo y hotelero. Los sueldos suelen ser bajos y existe una alta rotación laboral. Las temporadas altas y bajas de turistas implican que muchas veces estos trabajadores estén sin empleo. Por otro lado, los horarios son difíciles pues se debe trabajar en domingo y días festivos como navidad. Finalmente, sus contratos laborales son temporales o están dentro de la informalidad y sin derechos laborales. (OMT, 2009, p. V)

La OMT (2019, p. 32-33) señala que, en el marco de su agenda, una prioridad es la creación de más y mejores empleos en el sector turismo, incluyendo el tema de la educación. Dado que el turismo es una actividad centrada en las personas, requiere que exista una

formación de quienes trabajan en turismo, tanto en habilidades técnicas como en capacidades blandas o interpersonales, para así poder brindar las experiencias turísticas cada vez más exigentes, demandadas por los visitantes.

Al proyectar el talento humano en el sector turismo, como refiere la OMT (2019, pp. 5-11), se debe considerar que las demandas vienen experimentando transformaciones significativas debido a las grandes tendencias de las poblaciones y a los avances tecnológicos. Por ello, han venido surgiendo tanto nuevos tipos de empresas, como nuevos productos y servicios. Por lo tanto, surgen nuevos oficios o carreras, las cuales precisan de variadas y nuevas competencias y conocimientos, al igual que capacidades y cualidades personales (OMT, 2019, pp. 95). Así, para poder atender los nuevos requerimientos del sector será necesario realizar un trabajo conjunto y coordinado entre la academia y el sector privado y público.

Asimismo, según la OMT (2019, pp. 7-8), la ONU Turismo tiene la obligación de fomentar un turismo que sea responsable, sostenible y asequible, por lo cual, no sólo produce conocimiento, sino que impulsa políticas e instrumentos para que el sector sea competitivo y sostenible. Por ende, fomenta la educación y la formación para el sector turismo, de modo que este sea una herramienta para el desarrollo.

Según la OMT (2019, p. 7-11), las instituciones educativas y de formación en turismo juegan un rol clave para encaminar y lograr tanto la competitividad como la sostenibilidad en el sector. Para ello, es necesario ofrecer los recursos humanos debidamente calificados y motivados en el sector, de modo que tengan las capacidades y habilidades para poder responder a las necesidades del mercado de trabajo del sector turismo. Es así como se cuenta con la academia de la United Nations World Tourism Organization (UNWTO Academy), una plataforma para promover la educación en línea, que opera en colaboración con el sector educativo y empresarial.

Igualmente, según la OMT (1994, pp. 377-381), los trabajadores del sector turismo deben poder adaptarse a las nuevas exigencias del sector, para lo cual es fundamental una formación adecuada. Señala que una tendencia nueva, sobre todo en Europa, se orienta a una formación con alternancia entre escuela y empresa. Destaca así la importancia de formar talento humano con capacidades de adaptación y alta flexibilidad para enfrentar los retos del sector.

Además, la OMT (1994, pp. 377-381) advierte que usualmente la relación entre la academia y la actividad turística ha sido deficiente. Señala que se requiere una inversión estratégica en la formación en turismo, para lo cual será esencial identificar las necesidades del mundo actual del sector. Menciona, además, que hay muchos obstáculos propios a la hora de elaborar un sistema de formación, como el crecimiento improvisado de la actividad turística o la variedad de servicios y actividades que se deben brindar.

De forma semejante, según la OMT (2009, pp. 377-381), la formación en hotelería que ofrecen las instituciones educativas no está acorde con los requerimientos de las empresas del sector hotelero. Así, refiere que esta falta de concordancia se ve en la "limitada calidad reflejada en el nivel de conocimientos, competencias y profesionalismo" de los individuos formados en dichas instituciones.

Además, señala que el "75 % de los trabajadores del sector turístico no han sido calificados en la educación formal de hotelería o turismo", lo cual significa que la mayoría de dichos trabajadores intentarán responder sobre la marcha, y sin estar preparados, a los retos de sus centros de trabajo (OMT, 2009, p. III). Ello exige que se hagan mayores esfuerzos, y que deben estar debidamente coordinados, por los sectores público, privado y academia, para poder ofrecer una formación adecuada y, sobre todo, asequible para todos los trabajadores del sector hotelero.

Marco Contextual

Cusco, Polo Turístico del Perú.

Cusco, de acuerdo con Guardia (2018, p. 20), fue el principal núcleo urbano del Imperio Inca del Tahuantinsuyo, y constituye un testimonio único de esta civilización que logró ejercer el control administrativo, político y religioso en diversos territorios de América del Sur. En la actualidad, Cusco conserva importantes vestigios de su pasado, como palacios incas, templos y sitios arqueológicos, que se fusionan entre calles y plazas tradicionales.

Asimismo, la ciudad de Cusco se encuentra circundada por extensas áreas de cultivo, como terrazas agrícolas avanzadas y espacios de experimentación agraria, tramos de antiguos caminos y sitios arqueológicos del periodo incaico, que son una manifestación de sus logros en ingeniería y arquitectura, y de su desarrollo cultural autosuficiente. Además, la ciudad representa la unión de cultura Inca y la española, que conforma un esquema cultural muy singular. dotándole de un notable valor patrimonial (Guardia, 2018, p. 20).

Entre los sitios arqueológicos incas resalta el Santuario Arqueológico de Machupicchu, un atractivo turístico nacional principal, que fue nombrado como una de las “Nuevas 7 Maravillas del Mundo Moderno” (new7wonders.com). Asimismo, tanto la Ciudad del Cusco como el Santuario Histórico de Machupicchu han sido reconocidos, desde 1983, como “Patrimonio de la Humanidad” por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), debido a su excepcional valor cultural e histórico, tal como consta en la Lista del Patrimonio Mundial de dicha organización.

Del mismo modo, Cusco ha recibido varios premios y reconocimientos en el ámbito del turismo. Como menciona Villantoy (2024, para. 1-8), la ciudad fue nombrado el segundo mejor destino cultural del mundo en 2024 por TripAdvisor, que se explica por: su gran valor histórico, que muestra la integración de la cultura y la arquitectura colonial e inca; su riqueza cultural

expresada en las tradiciones de sus comunidades; la coexistencia del arte tradicional y actual; una gastronomía con elementos milenarios e influencias actuales; un entorno natural y una geografía diversa que ofrece paisajes y una experiencia excepcional.

Esta, y otras distinciones, han contribuido a consolidar a Cusco como un polo turístico de referencia en Perú y en Latinoamérica. Asimismo, de acuerdo con Arias (2024, para. 1-2), la región de Cusco se destaca por ser un motor fundamental para la economía regional y nacional, debido a su desempeño en los sectores de turismo y de comercio exterior.

Las Microempresas en Latinoamérica y en el Perú.

En 2022, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) en Latinoamérica, de acuerdo con el Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2024, p. 16), representaron el 99,5% del total de las empresas formales. Generaron el 61% del empleo formal y contribuyeron con el 25% del Producto Bruto Interno (PBI). En el caso de Perú, en 2022, las Mipyme constituyeron el 99,4% de las empresas formales, aportaron el 61,4% del empleo formal y representaron un porcentaje significativo del valor total de las exportaciones. Asimismo, señala que en 2022 existían 2,2 millones de Mipyme en la formalidad, de las cuales el 94,7% eran microempresas, y tan sólo el 5% eran empresas pequeñas y el 0,3%, empresas medianas. Lo que evidencia la relevancia de las microempresas dentro del tejido empresarial.

La alta incidencia de las microempresas dentro del entramado empresarial se explica, en gran medida, por las necesidades de autoempleo de la población, que con frecuencia se encuentra en situación de informalidad. Esta condición se asocia con niveles insuficientes de capital humano, limitaciones para tener acceso al sistema financiero, limitado alcance internacional y predominio de actividades de baja especialización técnica (PRODUCE, 2024, p. 16).

En el contexto peruano, durante el primer trimestre de 2024, el INEI (2024a, p. 13) reportó que el 73,9 % de la población ocupada laboró en establecimientos de entre 1 y 10 trabajadores, lo que equivale a afirmar que casi 3 de cada 4 trabajadores laboraba en microempresas.

En consecuencia, el fortalecimiento de las microempresas representa un elemento clave para promover el desarrollo local. En esta línea, como refiere Midgley (2008, p. 468), en los últimos años, los gobiernos y los organismos sin fines de lucro en el Sur Global, han promovido la creación de instituciones de microcrédito, programas de apoyo e iniciativas orientadas a pequeños negocios, con el propósito de mejorar los ingresos de las poblaciones en situación de pobreza, especialmente de las mujeres, quienes con frecuencia son propietarias y gestoras de estas microempresas.

La literatura sobre desarrollo ha afirmado, en general, que la promoción de empresas o negocios a pequeña escala, entre la población en situación de vulnerabilidad económica, constituye una estrategia efectiva para enfrentar la pobreza. Si bien esta afirmación no cuenta con un respaldo pleno de investigaciones rigurosas, la evidencia no permite negar que este sector empresarial propicia efectos positivos entre sus integrantes y un impacto favorable en las comunidades pobres donde se desarrolla. En particular, se reconoce que contribuye al incremento de los ingresos familiares y a la mejora del nivel de vida, favorece el empoderamiento de las mujeres y promueve mejores condiciones de bienestar, así como el fortalecimiento de las relaciones de cooperación y del capital social (Midgley, 2008, pp. 474-475).

El Turismo y la Hotelería en Perú y Cusco en Cifras.

Por otra parte, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2025a, p. 7), entre enero y octubre de 2025, en promedio la oferta de establecimientos de hospedaje

fue de 2355, con un incremento de 3,5% respecto a lo reportado en el 2024, y un aumento de 8,2% respecto a lo alcanzado durante enero y octubre de 2019. Además, los arribos a los establecimientos de hospedaje de la región Cusco alcanzaron a cerca de 3,2 millones, que representa un flujo adicional de 369 mil arribos, comparado con las cifras obtenidas entre enero y octubre de 2024, asimismo, esta cantidad superó los valores alcanzados en el mismo periodo del 2019.

Relevancia del Turismo y la Hotelería en la Economía Peruana. De acuerdo con la OMT (2009), el turismo ha alcanzado relevancia en la economía de Perú, así como altas perspectivas de crecimiento. Resalta tanto la cantidad de empleos directos e indirectos, como los ingresos generados por el sector, alcanzando a estar entre las tres primeras fuentes de divisas de Perú (p. 40). Asimismo, según Montoya (2013, pp. 7-9), zonas rurales con limitaciones para su desarrollo, como algunas regiones altoandinas en Perú, han podido impulsar su desarrollo gracias al turismo comunitario y rural. Estas comunidades planifican y se organizan para ofrecer actividades turísticas, paralelamente, el gobierno peruano, en sus diferentes niveles e instituciones, pone en marcha programas y lineamientos para impulsar este turismo.

Según el MINCETUR (2016), el turismo se ha consolidado como uno de los principales sectores generadores de divisas para el Perú, al evidenciar una tendencia de crecimiento sostenido entre 2011 y 2015 (p. 6). En el ámbito de las exportaciones no tradicionales durante 2015, el turismo ocupó el segundo lugar al generar ingresos por 4 151 millones de dólares estadounidenses, superado únicamente por las exportaciones agropecuarias que alcanzaron los 4 345 millones de dólares (MINCETUR, 2016, p. 17). En cuanto al PBI, en 2015 el sector turismo representó el 3,9% del PBI nacional (MINCETUR, 2016, p. 5), y en 2024, según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2024) el aporte de este sector alcanzó un total de 21,5 millones de soles peruanos, que significó el 2,9% del PBI nacional.

El mapa interactivo de Empleo Turístico del MINCETUR (2025b), indica que el empleo en turismo a nivel nacional alcanzó la cifra de 1 millón 312 mil 117 personas en 2024, y en Cusco, la cifra de 66 mil 170 personas. Asimismo, en 2019, prepandemia, alcanzó a 1 millón 457 mil personas a nivel nacional, y en Cusco, a 99 mil 509 personas.

En el primer trimestre de 2024, el INEI (2024a, p. 14) muestra la población ocupada según ramas de actividad, con un 60,3% del total de la PEO de Perú emplazada en el sector Servicios y Comercio, dentro de cuyo sector está el turismo y la hotelería. Según INEI (2024b, p. 122), el empleo total de la PEO (empleo formal e informal, dentro y fuera del sector informal) por tipo de actividad económica en el Perú, para el 2022, estuvo conformada por 1 millón 253 mil personas en la actividad Restaurante y Alojamiento.

Situación del Empleo Informal en Perú y Cusco.

Perú presenta históricamente elevadas tasas de informalidad laboral. De acuerdo con el INEI (2020, p. 17), alrededor de 3 de cada 4 trabajadores de la PEO, un porcentaje de 76,8%, se desempeñaban en un empleo informal en 2021.

El departamento de Cusco, según el INEI (2024b, p. 52), en el 2023 alcanzó un preocupante 80,2% de empleo informal total -dentro y fuera del sector informal-, superando la cifra nacional del 71,1% de empleo informal de la PEO. Por otra parte, de acuerdo con el Tablero interactivo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2025), al final del 2024 se registró que en Cusco aproximadamente 74% de los trabajadores en la informalidad pertenecían a zonas urbanas y sólo un 25,6%, a zonas rurales.

A nivel nacional, según el Tablero interactivo del MTPE (2025), al cierre de 2024 se registró que cerca del 71% de la población ocupada, unos 12,4 millones de trabajadores, laboraban fuera de la formalidad en Perú. De manera similar a Cusco, de ellos un 83.6% pertenecen a zonas urbanas, y sólo un 12,6 % a zonas rurales. En cuanto al nivel educativo, la

mayoría de los empleos informales se registró en personas con *nivel educativo secundaria* con alrededor de 56%, es decir, el mayor porcentaje de personas con trabajo informal no accedió a una formación superior, ni técnica, unos 6,8 millones de personas; y por grupo de edad, la mayoría de los empleos informales se identificó en adultos de 30 a 59 años con alrededor de 58%, y jóvenes de 18 a 29 años con aproximadamente 20%.

Las Mipymes son relevantes para la economía peruana, como mencionamos antes. Son esenciales no sólo por su importante número, sino por su capacidad para crear empleo. además de que atienden segmentos del mercado que las compañías mayores no atienden. No obstante, el 60% de las Mipymes son informales, y entre los factores que contribuyen a que estos negocios operen en la informalidad está la urgencia de generar ingresos, la falta de confianza en las instituciones gubernamentales, y la falta de educación (Mibanco / Grupo Crédito S.A., 2024, Sección Introducción).

En este contexto, subsisten creencias y miedos que dificultan la formalización, así como la falta de comprensión sobre lo que significa ser formal en verdad. Como lo demuestra el estudio de Mibanco / Grupo Crédito S.A. (2024, Sección Creencias, miedos y barreras hacia la formalidad) un 86% de los encuestados se siente “algo”, “poco” y “nada” preparado para pasar a la formalidad. Además, señala que un 44% de los empresarios Mipyme tiene un nivel educativo básico completo o secundaria, y un 16% tiene una educación básica incompleta. Esto indica que un total de 60% de los empresarios Mipyme no tiene formación superior, ni técnica (Mibanco / Grupo Crédito S.A., 2024, Figura 6. Perfil de los encuestados).

Por último, según la OECD (2025, p. 13-14), la coyuntura de la pandemia de COVID-19 contribuyó al deterioro de los resultados sociales, especialmente en América Latina, donde su impacto fue más intenso que en otras regiones, lo que evidenció las debilidades estructurales de los marcos de política social. Las repercusiones económicas también fueron severas, ya que la región afrontó la contracción económica más profunda de su historia. En este contexto, la

pandemia agudizó problemas estructurales como la informalidad y las desigualdades preexistentes, afectando de manera desproporcionada a los sectores de menores ingresos.

En tales circunstancias, durante el primer año de la crisis sanitaria, las tasas de pobreza y pobreza extrema se incrementaron en 2 puntos porcentuales cada una, mientras que la desigualdad regional aumentó por primera vez desde el año 2013. De este modo, la pandemia provocó una crisis laboral sin precedentes, marcada por una drástica reducción del empleo y de la participación en el mercado de trabajo. Este escenario estuvo fuertemente influenciado por las debilidades estructurales del mercado laboral como el elevado nivel de informalidad. A diferencia de recesiones anteriores, en las que el sector informal solía absorber a los trabajadores desplazados del ámbito formal, en esta ocasión el empleo informal registró una contracción incluso mayor que el formal (OECD, 2025, p. 13-14).

Sector Turismo y Hotelería en Perú, Cusco, y la Informalidad.

En la región Cusco se evidencia que la gran mayoría de los establecimientos de hospedaje no cuentan con la categorización otorgada por la Gerencia Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía o GERCETUR Cusco -acreditación oficial de nivel de calidad, infraestructura, equipamiento y servicio-, ello, además de los altos niveles de informalidad ya mencionados. En 2024, según MINCETUR (2025c, p. 5), los establecimientos de hospedaje no categorizados en la región Cusco alcanzaron el 87,7%. Por su parte, los categorizados se distribuyen en cifras menores, con 1 estrella un 1,14%, con 2 estrellas un 4,07%, con 3 estrellas un 4,92%, con 4 estrellas un 0,90%, con 5 estrellas un 0,63% y como Albergue un 0,63%.

Como refiere la OMT (2009, p. 34), el sector turismo tiene alta capacidad para generar empleo, aunque por lo general es considerado empleo de baja calidad, pues no cuentan con contratos de trabajo, ni con derechos laborales. En este contexto, podemos decir que la

informalidad laboral afecta negativamente tanto al desarrollo económico, como al bienestar de los trabajadores del sector.

Según el Tablero interactivo del MTPE (2025), encontramos que, por sectores económicos, la mayoría de los empleos informales se localizó en la actividad de Servicios, que incluye las actividades de turismo y hotelería. En cuanto al departamento de Cusco, se identificó que igualmente la mayoría de los empleos informales se ubican también en la actividad de Servicios con alrededor de 200 mil personas.

Situación de la Educación en Perú y Cusco.

La educación en Perú, en general, sufre de carencias y deficiencias. De conformidad con el Ministerio de Educación peruano, en 2007 no existía un registro de las características y de la situación actual de la capacidad educativa, por lo que se carecía de un diagnóstico que permita hacer un planeamiento a corto y a largo plazo. Además, se menciona que tenían resultados pobres de la educación, relacionado con insuficiente oferta educativa, así como una pobre financiación, pues el gasto público hasta el 2005 era sólo de alrededor del 3% del PBI. En cuanto a la formación técnica superior, en especial los Institutos Superiores Tecnológicos, la situación también era grave pues no tenían profesores capacitados, ni actualizados; y los equipamientos para las prácticas de estudiantes estaban en mal estado (OMT, 2009, p. 137).

En este contexto, un hecho significativo es que en 1997 se registró un aumento turbulento de instituciones educativas técnicas. Sin embargo, se destaca un problema clave de este tipo de formación: la falta de congruencia entre lo que requiere el mercado y lo que las instituciones educativas ofrecen, y la limitada oferta de formación en las carreras que son demandadas. La formación en Perú sufre de falta de financiamiento o inversión, capacitación y actualización adecuada de los profesores, y programas requeridos en todo nivel (OMT, 2009, p. 138).

Según el INEI (2024a, p. 9), en la categoría de la Población Económicamente Activa (PEA) según nivel de educación a nivel nacional, se encontró que el 19,2% de la PEA accedió a la educación primaria o menor nivel, y los que accedieron a la educación secundaria fueron sólo el 42,5% de la PEA. Es decir, más del 60% de la PEA no accedió a una educación superior ni técnica. En cuanto a la población ocupada, un 20% alcanzó a estudiar educación primaria, y el 42,4% alcanzó a obtener educación secundaria (INEI, 2024a, p. 13). Nuevamente, más de la mitad de la población ocupada, cerca del 63%, no alcanzó a una educación superior, ni técnica.

En estas condiciones, en el periodo abril 2023-marzo 2024, según el INEI (2024a, p. 23), la tasa de empleo informal llega hasta un 93,7% en la población ocupada que tiene educación primaria o menor nivel, seguido por los que tienen educación secundaria con una tasa de empleo informal de 81,3%. Por otro lado, 56,4% de los que lograron una educación superior no universitaria tenía empleo informal. En cambio, el 40,8% de los que lograron una educación universitaria tenía empleo informal. De esta manera, vemos que, a menor nivel de educación alcanzado de esta población, la tasa de empleo informal es más alta, llegando a casi el 94% de empleo informal en la población ocupada con educación primaria o menor nivel.

En este contexto, vemos una relación entre la educación y el empleo informal, lo cual tiene implicancias en la economía y el desarrollo. Como mencionamos antes, la educación en Perú tiene carencias que afectan la posibilidad de hacer frente a los desafíos actuales.

Por otro lado, se encuentran los impactos negativos derivados de la expansión, sin regulaciones, de las instituciones educativas privadas en Perú. Inicialmente estas fueron impulsadas por la Ley de Promoción de la Inversión en Servicios Educativos, Decreto Legislativo N.º 882 de 1996 (Balarin et al., 2019, p. 10-11). Posteriormente fue promovida por la Ley General de Educación (Ley N.º 28044) promulgada en 2003, específicamente en el artículo 5, que permite a cualquier persona natural o jurídica a establecer centros educativos.

Como resultado de la falta de regulación del Estado, así como de inversión pública, en la educación, se ha producido una proliferación de instituciones privadas, especialmente en áreas urbanas. Esto generó un acelerado incremento en la oferta de educación básica y superior privadas, con consecuencias desfavorables para la calidad educativa (Balarin et al., 2019, p. 3-4). Así, la Superintendencia Nacional de Educación (SUNEDU, 2020) señala que el número de universidades en el Perú pasó de 74 en el año 2000 a 139 en 2019, lo que representa un incremento del 87% (p. 27), conformado principalmente por instituciones privadas con fines de lucro. De esta manera, diversas investigaciones sobre los efectos de la expansión de la educación superior en el país señalan que, si bien se ha ampliado el acceso, la calidad educativa ha disminuido, y el crecimiento de estas instituciones educativas con orientación lucrativa ha profundizado las desigualdades sociales y laborales.

Una situación similar ocurre en el nivel secundario, donde la expansión de escuelas no se ha traducido en una mejora significativa de la calidad educativa. De este modo, la rápida proliferación de instituciones educativas privadas, muchas de ellas de bajo costo y con estándares de calidad deficientes, constituye un fenómeno preocupante debido a su impacto negativo en la equidad y en el acceso a una educación que garantice igualdad de oportunidades (Balarin et al., 2019, p. 19).

Situación de la Formación en Turismo y Hotelería en Perú.

En cuanto a la formación en hotelería, algunas empresas del sector, en especial los hoteles de mayor categoría y dimensión, suelen ofrecer programas de capacitación y formación continua a sus trabajadores, además de atraer al personal con mayor formación. Esto no sucede con las empresas de menor dimensión y categoría, como es el caso de las microempresas. (OMT, 2009, p. V)

Otro punto importante en la formación de talento para el turismo y la hotelería en Perú, antes ya mencionado, es la disparidad entre la formación ofrecida y las necesidades de las empresas hoteleras, la articulación entre estas es fundamental para lograr que se ofrezca una formación pertinente y beneficiosa tanto para los trabajadores, como para las empresas turísticas y hoteleras. Como lo confirma la OMT (2009, pp. 60-66), se hace necesario fortalecer la articulación con coordinación y cooperación entre el sector público, privado y las instituciones educativas, con el fin de mejorar la pertinencia de la formación profesional y su adecuación a las demandas reales del mercado turístico.

La OMT (2009, p. 35) refiere que la inversión en hotelería se cuadruplicó desde 1992, y como consecuencia, aumentó la demanda de talento humano para el sector. Por esto, los trabajadores del sector hotelero han alcanzado un reconocimiento de la sociedad y el mercado de la formación hotelera ha ido en aumento.

No obstante, aunque haya un mayor número de egresados de nivel superior, resalta una problemática entre la oferta y la demanda de recursos humanos, ya que los formados no tienen una preparación, ni cualificación acorde a lo requerido, como competencias transversales en sistemas y tecnologías. También, resalta que las instituciones educativas se concentran en que los formados consigan un empleo, mas no en que alcancen una carrera o desarrollo profesional. De modo que ofrecen una estructura de cursos poco apropiada y no bien estructurada, que resulta en formados poco compatibles con la realidad y con los requerimientos del sector turismo -sector que cambia constantemente y tiene nuevas exigencias-. Por último, en Perú el acceso a una educación de calidad está circunscrito al nivel de poder adquisitivo, lo que ocasiona una desigualdad entre educandos (OMT, 2009, p. 144).

En este sentido, Alarcón et al. (2015, pp. 2-4) resaltan la importancia del personal calificado para el sector hotelero ya que, al prestar el servicio de hospedaje, un punto clave es lograr la satisfacción del cliente, para lo cual es indispensable un equipo no sólo capacitado,

sino comprometido con su trabajo. Por ello, el talento humano y su satisfacción laboral son clave para la calidad del servicio en el sector hotelero, lo que pone de manifiesto una relación entre la calidad del servicio que percibe el cliente y el nivel de satisfacción del trabajador.

Asimismo, Marsano (2018, p. 155) señala que existen problemas de calidad en la formación de talento para el sector hotelero y otras áreas de turismo en Cusco, ya que los formados no cumplen con los requerimientos de las empresas. En definitiva, una apropiada formación del talento humano significaría que alcanzarían más competencias, lo que posibilitará mejores condiciones económicas, así como su desarrollo profesional.

El Emprendimiento Social o Empresa Social en Perú.

En Perú las denominaciones de empresa y emprendimiento social se utilizan comúnmente de manera indistinta, aunque conceptualmente existe una ligera distinción. Según la Fundación Wiese (2023, para. 1-3), el emprendimiento social se refiere a la actividad empresarial en la que se desarrollan proyectos para resolver problemas sociales o ambientales mediante modelos de negocio innovadores y contribuir al bienestar de la comunidad de manera sostenible.

Empresa Social, como señalan Caballero et al. (2013, Sección Social entrepreneurship), se considera la entidad u organización creada para ofrecer una solución a problemas sociales o ambientales, que promueve el bienestar social, y se autosostiene generando ingresos con un modelo de negocio. De esta manera, dado que los conceptos tanto de emprendimiento como de empresa están de acuerdo con el propósito de este estudio, las usaremos indistintamente.

Así, en países donde los gobiernos no logran solucionar los problemas sociales y ambientales, como es el caso de Perú, los emprendimientos sociales son algo deseable y emergen como una alternativa ante las problemáticas que el Estado y el sector privado no abordan o carecen de los medios y la disposición necesarios para resolver (Caballero et al.,

2013, Sección Introducción). No obstante, entre las limitaciones que encontramos en Perú, está la falta de datos oficiales sobre empresas sociales y una escasez de conocimiento en el área de los emprendimientos sociales en general.

Si bien, como refieren Vera et al. (2016, Sección Generalidades sobre el ecosistema de emprendimiento en Perú), en los últimos años Perú ha tenido un crecimiento económico. Sin embargo, el Estado ha demostrado limitaciones en su capacidad para disminuir las desigualdades sociales. La existencia de estos vacíos y necesidades insatisfechas, han generado en Perú una alta iniciativa emprendedora con gran potencial para la creación de nuevos mercados, caracterizados al mismo tiempo por elevadas demandas de autoempleo y por un escaso respaldo por parte del Estado y del sector privado. Estas iniciativas reciben mínimas aportaciones financieras, técnicas y legales, lo que limita su capacidad para desarrollarse plenamente. En este escenario, el emprendimiento social emerge como una estrategia que podría abordar desafíos sociales, económicos y ambientales, enfocada en problemáticas que ni las instituciones públicas, ni las empresas privadas están dispuestas o en condiciones de atender.

De acuerdo con Vera et al. (2016, Sección Generalidades sobre el ecosistema de emprendimiento en Perú), para diversos autores peruanos el emprendimiento social comprende iniciativas orientadas a generar valor y cohesión social mediante soluciones innovadoras a problemáticas sociales y ambientales, basadas en modelos de negocio vinculados al mercado. Sin embargo, el concepto de emprendimiento social no es totalmente claro para la mayoría en Perú, pues existen desacuerdos respecto a los esquemas operativos, marcos legales y enfoques de sostenibilidad, y en especial en torno al ánimo de lucro, lo que demanda un marco legal formal. Aun así, en Perú crece el interés por este tipo de emprendimientos y se consolida la idea de integrar el propósito social con la sostenibilidad organizacional.

De este modo, según López-Valladares (2019, Sección Enablers and barriers), Perú es conocido tener un sistema de inclusión financiera que permite que las instituciones de microfinanzas operen, lo que puede ayudar a impulsar la innovación y los emprendimientos sociales. Existen fondos nacionales y privados para emprendedores sociales como NESsT, una organización internacional sin fines de lucro. Esta, les brinda apoyo para que se creen y crezcan, y así favorecer la resolución de problemas críticos en economías emergentes como Perú. NESsT registra que al 31 de diciembre de 2022 ha invertido y apoyado a 129 empresas sociales de Argentina, Chile, Ecuador y Perú, con la creación de 49,926 puestos de empleo digno, y con 515,832 vidas mejoradas (es.nesst.org).

El ecosistema de estos emprendimientos ha estado activo gracias a incubadores de empresas sociales, entre los que encontramos un agente importante: Kunan. Esta es una plataforma que une e impulsa emprendimientos sociales y ambientales, conectando a los emprendedores con aliados estratégicos. Además, brinda canales de comercio, redes y conocimiento, e incluye premios anuales a los que logran mayor impacto (kunan.org). Algunas instituciones académicas también se han estado involucrando en lo que concierne a los emprendimientos sociales. Por ejemplo: Emprende UP, Programa ClimaTech de la Universidad del Pacífico (up.edu.pe), y Protagonistas del Cambio de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC (upc.edu.pe).

Asimismo, como señalan Vera et al. (2016, Sección Generalidades sobre el ecosistema de emprendimiento en Perú), en el entorno peruano de emprendimiento social destacan diversas organizaciones internacionales no gubernamentales que abordan el tema del emprendimiento social desde enfoques propios. De acuerdo con Ashoka, una organización global que apoya a miles de emprendedores sociales en alrededor de 90 países, encontramos que en Perú se han seleccionado 49 emprendedores sociales que desarrollan iniciativas en

ámbitos como la educación, el medio ambiente, la salud, derechos humanos y desarrollo (ashoka.org/es-ve).

No obstante, luego de haber realizado un análisis documental se encontró que hay una carencia de información consolidada sobre los emprendimientos y/o empresas sociales en Perú. Sin embargo, podemos mencionar un par de ejemplos de la economía solidaria peruana en el sector turismo y hotelería:

- Andean Lodges. Una empresa cusqueña creada en sociedad con los pobladores de las comunidades altoandinas de Chillca y Osefina, con el propósito de promover el desarrollo sostenible, así como lograr la inclusión de los pobladores de las comunidades y alcanzar la armonía con la cultura y el ambiente locales (andeanlodges.com).
- Turismo Rural Comunitario (TRC). Este sector que está en crecimiento, es considerado una innovación social y económica, según Montoya (2013, pp. 7-9), por ser una actividad turística sostenible donde participan las poblaciones rurales locales con el fin de beneficiar a la comunidad. Ello ha ayudado a que estas poblaciones consideradas pobres enfrenten sus problemáticas y limitaciones -lo que ha significado innovar su trabajo y su vida diaria-, contribuyendo a mejorar su calidad de vida. Así, varios emprendimientos de TRC incluyen servicios de hospedaje, turismo vivencial y venta de artesanías, para lo cual los pobladores han sido capacitados tanto por el gobierno, como por organizaciones sociales.

Con estos ejemplos podemos ver que es posible pensar en el fortalecimiento del sector hotelero, con un enfoque positivo en el desarrollo social local y ambiental.

Enfoque y Fundamentos: Marco de la Educación y de la Empresa Social en Perú.

La propuesta de la empresa social para la formación integral de talento humano en hotelería se propone en un contexto educativo problemático. En este resalta la mercantilización de la educación privada y la proliferación de instituciones educativas de baja calidad. El Estado no regula, ni garantiza que la formación del talento humano, en este caso para la hotelería, tenga cierta calidad y sea acorde a las necesidades del mercado laboral nacional y local.

Marco Regulatorio y Liberalización del Mercado Educativo Peruano.

En un contexto de concentración de poder del gobierno de Alberto Fujimori, sin control ni vigilancia pública, fue promulgado el D.L. Nro. 882, “Ley De Promoción De La Inversión En La Educación” en 1996. No se discutió cómo se regularía o se aseguraría la calidad de la educación, sino que se priorizó la liberalización del mercado educativo y los fines de lucro. Entre 1998 y 2006, las matrículas en instituciones educativas privadas se duplicaron. Debido al enfoque mercantil de la educación privada en Perú, instituciones educativas privadas de bajo costo operan esencialmente bajo criterios comerciales, fines de lucro como rentabilidad, captación de clientes y reducción de costos, y bajos estándares académicos (Balarin et al., 2019, pp. 10-12).

El Rol del Estado y las Leyes de Educación Peruana.

Durante el gobierno de Alberto Fujimori se hicieron varios cambios a la legislación de Perú que tuvieron efectos importantes en la educación. En 1995, fue promulgada la Ley de los Centros Educativos Privados (Ley N.º 26549), que permite a toda persona física o jurídica crear y dirigir instituciones educativas privadas con autonomía organizativa y económica. Después, en el año 2003, se promulga el artículo 5, *Libertad de enseñanza*, que abarca la Ley General de Educación (Ley N.º 28044), y también permite a cualquier persona natural o jurídica establecer y dirigir centros y programas educativos. Como señalan Balarin et al. (2019, pp. 10-22), la escasa e inoperante regulación por parte del Estado es problemática para la educación.

Se han reportado escuelas no registradas cuyo estado de ilegalidad se evidencia sólo cuando las familias tienen problemas para obtener certificados de estudios oficiales. Asimismo, en la región de Lima, hasta el 2017 la mayoría de los centros educativos consiguieron sus licencias por “Silencio Administrativo”, ya que la institución encargada no respondió su solicitud en el periodo de tiempo legal. Esto les confirió la licencia de forma automática sin ninguna verificación por parte de las autoridades.

Se ve entonces cómo el Estado peruano no actúa como garante de la calidad y la equidad en la prestación de servicios educativos, ya que esta mercantilización perturba su rol frente al derecho fundamental a la educación. Todo esto afecta, además, los resultados académicos de los estudiantes cuya formación es deficiente, con baja capacidad crítica y un bajo desarrollo, tanto en instituciones privadas como públicas, que también carecen de inversión para lograr la calidad educativa necesaria para lograr el desarrollo (Balarin et al., 2019, pp. 4-5).

La Reforma y la Contrarreforma Universitaria para la Calidad de la Educación Superior Peruana.

La Reforma Universitaria se planteó con la promulgación de la Ley 30220 en el 2014, con lo cual la SUNEDU tomó un rol técnico y autónomo para otorgar licenciamientos, fiscalizar, sancionar y garantizar la calidad de la educación, logrando controlar y cerrar universidades deficientes en todo el Perú, con lo cual se mejoró la calidad de la educación por este periodo.

Desafortunadamente, en 2022 el Congreso peruano aprobó la Contrarreforma Universitaria (Ley N° 31520), que modifica la Ley 30220. Esta norma permite la participación de rectores en la SUNEDU, lo que reintroduce un potencial conflicto de intereses al facultar que los supervisados sean también supervisores -así como otras disposiciones posteriores que neutralizaron a la SUNEDU-. Diversos análisis señalan que se ha retrocedido al modelo antiguo

de la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), cuando los rectores de las universidades tenían el rol de supervisarse a sí mismos, situación que fue ampliamente cuestionada por sus efectos adversos en la calidad de la educación superior peruana.

Normativa de la Empresa Social en Perú (El "Gap")

A la fecha de este estudio en Perú no se cuenta con una normativa específica para empresas sociales, a diferencia de países como Italia, Reino Unido, Bélgica, Francia, Países Bajos, Portugal, y España. Como refiere Rendón (2016, pp. 1-11), en dichos países la Empresa Social se ha comenzado a reconocer por normativas o regulaciones. Asimismo, señala que en la actualidad no existe una concertación sobre lo qué es una empresa social, tanto teórica como legalmente. En estas condiciones, se puede inferir que en Perú la Empresa Social debe operar bajo la regulación de las empresas privadas (ver Anexo 1), aunque preservando la naturaleza y las características relevantes de la Empresa Social antes señaladas, y aquí nos proponemos identificar cuáles son las claves para formular una Empresa Social, dedicada a la formación de talento humano para el sector hotelero, orientada a la microempresa cusqueña.

Pasos para constituir una Empresa Social para la Formación en Hotelería en Cusco.

En vista de que Perú no cuenta con una normativa para empresas sociales, la constitución es como la de una empresa privada, y se pueden seguir estos pasos:

1. Definir la forma jurídica. Elegir el tipo de empresa, definir elementos esenciales como nombre, objeto y dirección, y reservar el nombre en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP).
2. Constitución legal. Redactar la minuta de constitución legal, elevar la minuta a escritura pública ante notario, quien luego lo remite a la SUNARP para su inscripción como persona jurídica.

3. Formalización tributaria. Inscripción en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), elección del régimen tributario, obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) y clave SOL (acceso a servicios de la SUNAT), autorización y configuración para la emisión de comprobantes.
4. Trámites Municipales. Obtención de la Licencia Municipal de Funcionamiento, y cumplimiento de ordenanzas y requisitos municipales.
5. Trámites y regulaciones educativas. En caso de llevar a cabo sólo una capacitación privada, es suficiente obtener la licencia municipal y el registro tributario, de modo que no es necesaria una autorización educativa.
6. Regulación laboral. Para la contratación de personal, efectuar el Registro de trabajadores, la afiliación al sistema de salud y el cumplimiento de normas laborales, así como la implementación de Seguridad y Salud en el Trabajo.
7. Regulación operativa para el centro de formación y capacitación. Cumplir con las normas de seguridad del local, implementar el Libro de Reclamaciones, y activar la protección de datos personales de los estudiantes. Además, llevar libros societarios y libros contables según el régimen escogido.
8. Implementación académica. Cumplir con estándares pedagógicos, contar con currículos alineados a la demanda laboral, garantizar la idoneidad del personal, en especial de los formadores, y asegurar las condiciones de infraestructura, materiales y requerimientos educativos. Además, la publicidad debe ser fidedigna y debe cumplir con estándares para la educación.
9. Otras consideraciones. Coordinar con la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) para la idoneidad de los programas que están orientados al

turismo. Ajustarse a buenas prácticas del sector e informar a MINCETUR y DIRCETUR, así como a los gremios del sector, sobre la actividad de la ES, para cuestiones como pasantías y empleo en hoteles. Incorporar prácticas de transparencia para lograr alianzas con el sector privado, público y el tercer sector.

Planteamiento de una Empresa Social para el Fortalecimiento del Talento Humano en la Microempresa Hotelera en Cusco

Como ya mencionamos, en Perú no hay definición ni normativa clara de la empresa social, y en realidad, como señalan Neessen et al. (2021, p. 2), a nivel global no hay una definición única y definitiva de empresa social. No obstante, en lo que coinciden las concepciones de empresa social es que tiene como propósito principal su objeto social, y que opera con un modelo de negocio brindando un servicio o un producto, con lo cual genera ingresos para lograr su propósito, es decir, las ganancias son un medio y no un fin, a diferencia de las empresas comerciales tradicionales.

Así, la empresa social -como señala Corporación Simón de Cirene (2007, p. 13)- adopta principios y exigencias de gestión propias de las empresas u organizaciones, aunque tiene como propósito principal alcanzar el bienestar de la comunidad por medio de metas sociales, culturales y medioambientales.

La Empresa Social como Innovación Social.

La formulación de una empresa o emprendimiento social se suele considerar dentro de lo que es la innovación social. Como refiere Abreu (2011, pp. 137-146), aunque existen múltiples autores que consideran diferentes etapas para la innovación social, entre los puntos en común encontramos cuatro:

1. La generación de la idea a partir de la comprensión de las necesidades de la comunidad, que ni el mercado ni el estado satisfacen adecuadamente. Al igual que, la ideación de una posible solución.
2. Tomar una idea de solución, ponerla a prueba y evaluarla. En la economía social es importante la iteración, prueba y error, para ir evolucionando y mejorando la idea, a partir de un prototipo o piloto que se va perfeccionando con el tiempo.

3. Evaluar la expansión y la diseminación de la propuesta de solución, cuando la idea ya está establecida y se puede asegurar la sostenibilidad de la empresa social.
4. La idea innovadora puede seguir evolucionando y se pueden obtener más aprendizajes. Incluso es posible ampliar su rango de envergadura y alcanzar nuevos contextos, de tal forma que, idealmente, se logre un crecimiento y un mayor alcance de la economía solidaria.

En este estudio, se plantea seguir el camino de la innovación social, partiendo de la comprensión de la necesidad de una formación eficiente en hotelería, en el ámbito de las microempresas, necesidad que ni el mercado ni el Estado atienden adecuadamente. En este contexto, ideamos una posible solución que es una empresa social que brinde formación pertinente e integral en hotelería, orientada a la microempresa.

A continuación, planteamos un prototipo o piloto del modelo de negocio de la empresa social, cuyos componentes principales se muestran en la Imagen 1. Este prototipo se va a poner a prueba y evaluar, de modo que se vaya iterando para ir evolucionando y mejorando la idea hasta perfeccionarla.

A largo plazo, se proyecta que, una vez que la idea de la empresa social se consolide y sea una iniciativa sostenible, se pueda expandir y difundir. Además de que continúe evolucionando y fortaleciéndose, para contribuir al desarrollo y la difusión de la economía solidaria.

Imagen 1

Componentes del modelo de negocio de la ES.



El Objeto Social, la Piedra Angular de la ES.

El primer paso para poder plantear una empresa social, según la mayoría de los autores, es definir cuál es el impacto social positivo que la ES quiere lograr en la comunidad. Para esto, es necesario tomar parte y entender las necesidades, así como los desafíos sociales y económicos que enfrenta la comunidad, al igual que conocer los puntos fuertes y los recursos disponibles para hacer frente a los desafíos.

Como ya mencionamos, en este trabajo nos enfocamos en la necesidad de una formación integral y en el desafío de la deficiencia de talento humano capacitado que existe en el sector hotelero en Cusco. Nos enfocamos en la microempresa de Cusco, ya que son una

gran parte de los establecimientos de hospedaje, y al ser microempresas no cuentan con los recursos para capacitar a sus trabajadores. Por otro lado, la educación en Perú sufre de carencias y deficiencias, lo cual tiene impacto negativo en la calidad de vida laboral y en el rendimiento de los trabajadores.

Y en cuanto a los puntos fuertes y los recursos disponibles en la localidad para hacer frente a este desafío, encontramos que se trata de un destino turístico muy importante para la región y con reconocimiento internacional. Cuenta con vasta presencia de organizaciones y empresas del sector turístico y hotelero, y este sector tiene un aporte muy importante a la economía y al empleo regional. De tal modo, se busca aprovechar este potencial para impulsar un impacto social positivo mediante la capacitación adecuada del talento en hotelería.

La Propuesta de Valor.

Un componente clave del modelo de negocio de una empresa social, según Umar et al. (2020, pp. 5-11), es el valor único que la ES ofrece a los beneficiarios o clientes y a la comunidad, es decir, buscará combinar las ventajas para los clientes junto con el impacto social. Así, en esta propuesta encontramos los valores que mencionamos aquí adelante.

En primer lugar, el valor generado sería para la comunidad local a quienes se les brindaría una formación que sea de calidad, integral y alineada con los requerimientos del sector, incluyendo el aprendizaje en contextos reales de la hotelería -orientada a la microempresa- de modo que favorezca la inserción y la calidad laboral. La formación de calidad promoverá la dignificación del trabajador hotelero y el desarrollo de capacidades y habilidades no sólo técnicas, sino blandas, así como el fortalecimiento del desarrollo personal.

En segundo lugar, crea valor para las microempresas hoteleras, ya que contarán con talento capacitado, con una formación de calidad, y adecuada a las demandas reales; además se posibilita la capacitación continua y personalizada para el personal hotelero. Con ello se

espera que mejore el desempeño del personal, incidiendo en una menor rotación de personal. También tendrán la oportunidad de participar como “Hotel Aliado” ofreciendo espacios para prácticas y pudiendo cubrir sus vacantes con el talento capacitado. Al igual, los microempresarios hoteleros podrán recibir capacitaciones personalizadas en temas actualizados del sector. Así, se fortalecerá la gestión adecuada de talento, la reputación, la competitividad y el desarrollo empresarial.

En tercer lugar, se crea valor para la localidad, pues al contar con personal mejor capacitado, con comprensión de sus derechos y sus deberes, y con mejor desempeño, se podría mejorar la formalidad y el desarrollo profesional de los trabajadores. De igual forma, se podrá fortalecer el entorno turístico cusqueño con alianzas estratégicas entre establecimientos de hospedaje, instituciones educativas, sector público y el tercer sector. Además, se promoverá la economía solidaria, al mismo tiempo que un desarrollo sostenible del sector hotelero.

Segmento del Mercado, Clientes o Beneficiarios de la ES.

Identificar a qué segmento del mercado va a servir o beneficiar la ES, es otro aspecto clave del modelo de negocio de una empresa social, de acuerdo con Umar et al. (2020, pp. 5-11). Así, señalan que se debe determinar los grupos de individuos a los que va a atender la ES, considerando sus necesidades y preferencias, de modo que se adapte mejor el servicio o producto a entregar. En esta propuesta identificamos los segmentos abajo mencionados.

En primer lugar, el segmento o grupo de personas que la ES pretende atender son individuos que, ante todo tengan voluntad de ingresar al sector hotelero microempresario. Quienes no cuenten con formación hotelera adecuada, con o sin trayectoria laboral y que deseen mejorar su estabilidad y calidad laboral (personas con formación básica sin experiencia formal, trabajadores del sector que quieran mejorar su empleabilidad y desarrollo; personas en reconversión laboral, etc.). En general, personas que necesiten acceder a un programa de

capacitación práctica, rápida e integral, orientada a las demandas reales del sector, con horarios flexibles, costos coherentes y asistencia en búsqueda/colocación de empleo.

Asimismo, otro grupo que la ES pretende atender son las microempresas del sector hospedaje en Cusco -hospedajes sin categoría, *Bed & Breakfast*, hostales, hoteles, Airbnb y otros alojamientos a corto plazo- que necesiten personal con una formación práctica, y con aptitudes acordes a las demandas actuales del sector. También, microempresas que requieren reducir la alta rotación y la falta de personal, que requieran capacitaciones personalizadas y rápidas, incluyendo la opción de capacitación in situ para su personal. Asimismo, aquellas que deseen mejorar sus prácticas laborales y su desempeño.

Canales que se Utilizarán con los Clientes o Beneficiarios.

Los canales para llevar la propuesta de valor a los beneficiarios son clave en el modelo de negocio de una empresa social, pues debe definir cómo llegar y entregar su propuesta de valor a sus clientes (Umar et al., 2020, pp. 5-11). En nuestro caso, se emplearán métodos de distribución y canales de comunicación digitales y directos, debidamente coordinados para poder llevar la propuesta de la ES en forma clara y continua a aquellos que la necesiten, y visibilizar el modelo de la empresa social.

En primer lugar, será por medio de una página web con información sobre programas y costos, alianzas y bolsa de trabajo, resultados, reportes de gestión, etc., así como por redes sociales con la comunicación de propuestas, programas, vacantes, historias de egresados, videos cortos de las formaciones, etc. Por WhatsApp y email con mensajes diferenciados según el destinatario, y LinkedIn para contacto con la dirección de la ES. Luego, se tendrán ubicaciones físicas, con un local principal, donde se tendrá contacto directo y atención personalizada, y donde se impartirán algunas clases formales.

Además, se usarán canales como charlas informativas y eventos promocionales en colegios, centros y organizaciones juveniles en Cusco; al igual que visitas directas a los establecimientos de hospedaje para presentar la propuesta, la oferta de servicios y coordinaciones posteriores; así como presentaciones y eventos en asociaciones, organizaciones, cámaras y gremios relacionados con el sector y la formación o capacitación.

Relaciones con los Clientes o Beneficiarios.

Las relaciones que se establecerán con los beneficiarios son clave en el modelo de negocio de una empresa social, la ES debe definir el tipo de relación que construirá con sus clientes, así como establecer las estrategias para interactuar con ellos (Umar et al., 2020, pp. 5-11).

En primer lugar, se buscará establecer relaciones de confianza y trabajo sinérgico a largo plazo con los clientes o beneficiarios, tanto por medios digitales como directos, para mantener una interacción significativa. Relaciones de acompañamiento y atención personalizada a los estudiantes. Además, se pondrá en práctica una relación de comunidad de apoyo y aprendizaje entre los estudiantes y egresados, con sistemas de retroalimentación para mejorar los programas. Una relación de alianza y coordinación con las empresas hoteleras para ofrecer capacitaciones adecuadas a las necesidades reales. El seguimiento del desempeño de los egresados, y conciliación de las ofertas de empleo con las personas capacitadas.

También se plantea construir una relación consultiva para asesorar a las empresas hoteleras en temas laborales y actualizaciones, para generar confianza y fidelización. Del mismo modo, se promoverán actividades que fomenten la comunicación entre la comunidad de la ES, con lo cual se espera fomentar relaciones a largo plazo y fidelizar a los clientes. Además, se espera construir y mantener relaciones de colaboración con instituciones y aliados estratégicos, para lograr el bienestar de los trabajadores del sector y el desarrollo sostenible del

sector. La ES construirá una relación de confianza con la comunidad por medio de la transparencia, a través de reportes de gestión y resultados periódicos.

Y entre las acciones para construir estas relaciones estarán visitas y reuniones con hoteles para obtener datos relevantes para los programas de formación, desempeño y situación de egresados; reuniones con aliados para revisar avances e identificar nuevas oportunidades; boletines y reportes para hoteles e instituciones, mostrando resultados. Además, se contempla realizar eventos informativos en colegios y espacios comunitarios que se pueden beneficiar de las formaciones. Con el tiempo se podrán implementar programas de lealtad o fidelización de clientes con beneficios en los servicios ofrecidos.

Fuentes de Ingresos de la Empresa Social.

Otro elemento clave en el modelo de negocio de una empresa social es determinar cuáles serán las fuentes de ingresos para poder sostener sus operaciones. Además, se debe considerar no sólo una, sino un conjunto de fuentes de ingresos, incluyendo ventas, subvenciones, donaciones, voluntarios, entre otros (Umar et al., 2020, pp. 5-11). En nuestro caso planteamos fuentes de ingresos aquí mencionadas.

En primer lugar, el pago de las empresas hoteleras, es decir, las matrículas y pagos para la capacitación del personal que no cuenta con una formación satisfactoria, ya sea un programa completo, cursos específicos o actualizaciones, y pagos por capacitaciones cortas y personalizadas para el personal de hoteles.

En segundo lugar, el pago por los servicios de formación, es decir, pagos de matrícula y cuotas de los participantes en los programas de formación, cursos y actualizaciones. Se plantea que sea de forma escalonada de acuerdo al nivel de ingresos y capacidad de pago de los participantes. Además, los pagos para participar en las formaciones incluyen una formación práctica.

En tercer lugar, las microempresas hoteleras que requieran cubrir puestos de trabajo con el personal que la ES ha formado, pagarán una tasa por colocación para que la ES lleve a cabo un proceso de selección y acompañamiento, para que cubran los puestos de trabajo requeridos de la manera más adecuada, tanto para la empresa como para los formados.

En cuarto lugar, se plantea recibir pagos de las empresas por servicios de consultoría en cuestiones laborales y actualizaciones de las tendencias en hotelería.

Por último, se contempla recibir posibles financiamientos de inversionistas y empresas como fondos de responsabilidad social, etc.; gobierno local, regional, nacional e internacionales con presupuestos para programas sociales. Asimismo, se considera recibir otras formas de apoyo como cooperación, donaciones y trabajo voluntario.

Recursos Clave de la Empresa Social.

Identificar los recursos clave para que la empresa social prospere es otro aspecto clave en el modelo de negocio. Se debe considerar el talento humano, los recursos financieros y físicos que serán necesarios. Se recomienda concebir un sistema de recursos que brinde apoyo, y tener en cuenta los activos y la financiación (Umar et al., 2020, pp. 5-11). En esta propuesta, para que la empresa social de formación en hotelería opere con éxito requerirá de un equipo humano comprometido y capaz, una infraestructura y tecnología apropiadas, una base económica y financiera sostenible, y una red de apoyo y aliados estratégicos que faciliten recursos.

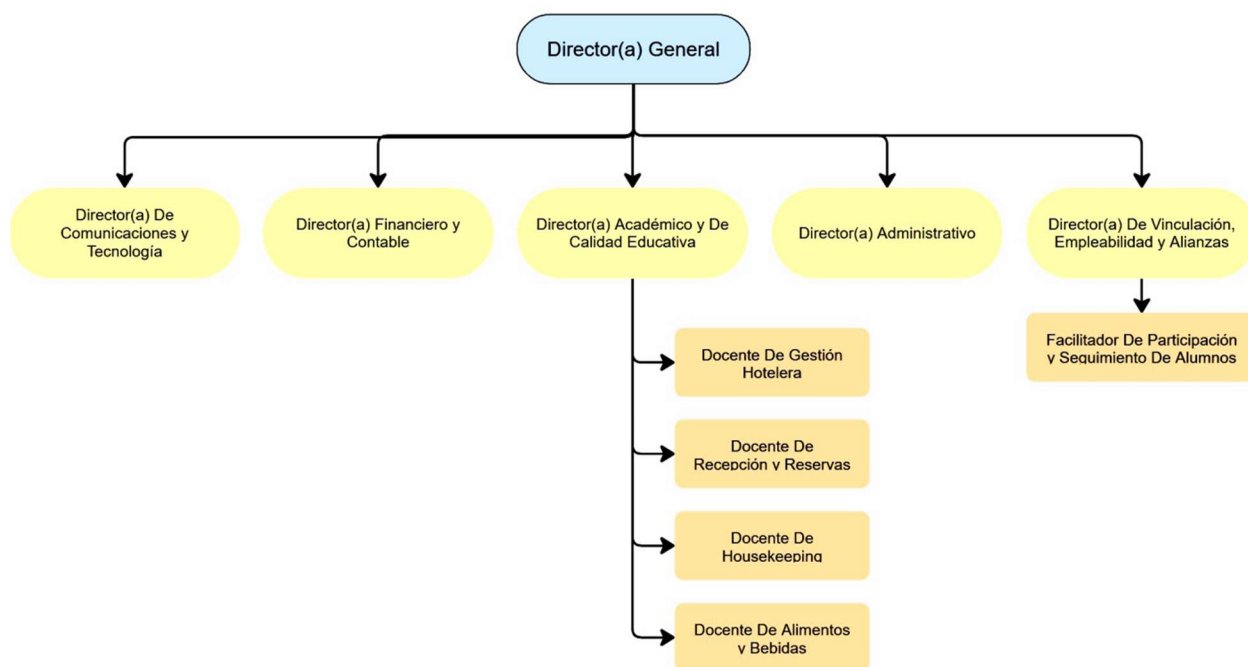
Talento Humano Esencial. Inicialmente se plantea comenzar con un equipo esencial y luego ir ampliando según la ES crezca. Además, se podría contar con voluntarios y practicantes en áreas que se vean por convenientes. El personal estaría encabezado por un(a) director(a) general que se encargue de la gestión de la empresa social y un(a) director(a) académico y de calidad educativa, que formule la metodología y mantenga al día los programas de formación.

Asimismo, docentes con experiencia en hotelería, especialmente en las áreas de Recepción de hoteles (en adelante Recepción), Reservas, *Housekeeping* (HK) o área de ama de llaves, Alimentos y Bebidas (Cafetería o Restaurante), y gestión hotelera. Facilitadores con enfoque centrado en la participación “activa” de los estudiantes, con perfil humano, social y ambiental.

Igualmente, personal encargado de la vinculación y la empleabilidad, alianzas con hoteles y otras instituciones, gestión de prácticas y seguimiento de egresados. También, personal financiero y contable, administrativo, experto en comunicaciones y en soporte tecnológico. El organigrama inicial de la ES se muestra en la Imagen 2.

Imagen 2

Organigrama inicial de la ES.



Recursos Físicos y Tecnológicos. Se plantea obtener activos poco a poco, ya sea por medio de compras o por donaciones por parte de hoteles y aliados. Consolidar alianzas para uso compartido de recursos y aprovechar la infraestructura de aliados, como espacios para

aprendizajes prácticos. Además de contar con un local principal básico para arrancar el piloto.

Entre estos recursos tenemos:

- Infraestructura básica con un aula equipada, espacio para reuniones y trabajos administrativos, y otro espacio de simulación o laboratorio de las áreas a capacitar (Recepción, Habitaciones, Cocina, etc.).
- Equipamiento básico mobiliario como mesas y sillas, computadoras, proyector, y conexión a internet.
- Materiales básicos de hotelería como ropa de cama, equipo básico de Alimentos y Bebidas para cafetería/cocina, insumos de limpieza, elementos de Recepción, software básico usado en hotelería.
- Recursos digitales como el sitio web, y un sistema básico de gestión académica para manejar matrículas, notas y seguimiento, y herramientas de videoconferencia.

Recursos Financieros. Se plantea elaborar un plan financiero para arrancar el piloto de la ES; para lo cual se buscará inversionistas de impacto o fondos semilla para empresas sociales. Por otro lado, en cierto tiempo, calculado en su momento, se espera que los inversionistas reciban su capital de vuelta, y los excedentes o ganancias se reinvertirán en el objeto social de la ES.

Se considera contar con un capital semilla para la adecuación del local, compra de equipamiento inicial y cubrir los costos de operación del primer año. Se espera recibir ingresos de la operación como matrículas y cuotas de estudiantes, pagos por servicios a hoteles como capacitaciones, consultorías, actualizaciones y colocación de personal.

Además, se espera contar con recursos complementarios como donaciones (materiales y equipos de hoteles) y apoyo de organizaciones que inviertan en proyectos sociales, así como obtener fondos para emprendimientos sociales.

Estructura de Costes de la Empresa Social.

Tal como plantean Umar et al. (2020, pp. 5-11), otro elemento esencial en el modelo de negocio de una empresa social es plantear cuál será el coste requerido para producir un valor relevante para los clientes de la ES, de modo que se debe mostrar de forma clara en qué se gastará el dinero para poder planificar el impacto y la sostenibilidad, considerando costos fijos y variables, inversión inicial y otros asociados al impacto social.

En el caso de la ES propuesta vamos a considerar una estructura de costes, incluyendo los rubros de costos fijos, variables, de inversión e de impacto social, y se presentarán opciones de cómo la ES podría combinar sus ingresos con alianzas y financiamiento para cubrirlos de manera que sea sostenible.

Inversión Inicial. Costos para poner en marcha la ES. Como se va a comenzar con un piloto, se puede financiar con capital semilla y con donaciones de equipos o suministros por parte de hoteles aliados y programas relacionados con la ES. Entre estos costos tenemos:

- Adecuación de local. Comprende el acondicionamiento de aulas y del espacio básico para el personal, también instalaciones esenciales como eléctricas y de tecnología.
- Equipamiento. Incluye mobiliario como mesas, sillas, escritorios, etc., equipos como computadoras, proyector, equipo de sonido y otros dispositivos de tecnología.
- Insumos. Específicos de hotelería para laboratorios o simulación de Recepción, cocina, habitaciones, etc.

- Gestión de sistemas. Que contempla el diseño y posicionamiento de marca, página web, redes sociales, sistema esencial de gestión académica y de clientes.

Costos Fijos. Se consideran costos que se mantienen, aunque el número de beneficiarios o clientes cambie, y son cruciales para calcular el mínimo de ventas que la ES necesita para que los ingresos cubran los costos básicos.

- Personal. Sueldos del equipo esencial, aportes a seguridad social y beneficios laborales. Honorarios de expertos clave, además del personal administrativo.
- Infraestructura y servicios. Alquiler del local y servicios de energía, agua, internet, limpieza, seguridad, programas básicos y sitio web.
- Seguimiento y evaluación del impacto y resultados, que incluye el diseño y la aplicación de instrumentos para poder medir la satisfacción de los participantes.

Costos Variables. Costos que pueden aumentar o disminuir de acuerdo con la demanda de capacitaciones y servicios, por parte de estudiantes y de empresas hoteleras.

- Insumos para los programas formativos. Materiales didácticos impresos y digitales, insumos para prácticas. Credenciales y uniformes para estudiantes.
- Otros costos de operación de programas formativos. Honorarios adicionales de formadores o expertos pertinentes (horas extra o cursos especiales).
- Costos de logística para actividades externas. Costos de visitar a hoteles y de actividades de campo.
- Captación y comunicación. Campañas en redes sociales, eventos, informativos impresos y otros elementos de difusión y captación.

Costos de Soporte Social. Los costos relacionados con el carácter social de la ES propuesta, se cubrirán combinando ingresos operativos, y otros fondos y/o apoyo que se puedan obtener de programas relacionados con la ES.

- Apoyo y becas para estudiantes desfavorecidos.
- Orientación psicosocial y de empleabilidad para los participantes del programa.
- Seguimiento y visitas para egresados, y a empresas del sector

Actividades Clave de la Empresa Social.

Otro componente clave en el modelo de negocio de una empresa social, según Umar et al. (2020, pp. 5-11), son las actividades principales que realizará la ES para poder entregar su propuesta de valor y alcanzar su objeto social, ello comprende un plan de operaciones con las actividades esenciales, responsabilidades y plazos.

En esta propuesta las acciones serán aquellas que permitan que la empresa social genere talento humano con una formación de calidad, y suplir a las empresas de talento debidamente calificado, al mismo tiempo que lograr la colaboración en el sector.

Elaboración de la Formación y Servicios. Incluye los siguientes puntos:

- Diseño y actualización de programas formativos. Identificación de necesidades del sector hotelero y plasmarlas en planes de estudio, módulos y hojas de rutas de aprendizaje, incluyendo metodologías participativas como simulaciones y prácticas, siempre orientadas a competencias laborales reales y actualizadas.
- Ejecución de la formación integral. Dictado de clases, con base teórica, talleres prácticos y simulaciones de situaciones reales de la hotelería.

- Organización y supervisión de prácticas en hoteles asociados, con tutores que acompañen el aprendizaje y desempeño en el contexto real.

Servicios a Microempresas Hoteleras.

- Diseño personalizado y ejecución de capacitaciones para microempresas hoteleras que requieran servicios de capacitación in situ.
- Consultorías y orientación personalizadas en temas laborales y actualizaciones.

Soporte Laboral.

- Apoyo para la empleabilidad y la calidad laboral, orientación laboral, preparación para entrevistas, elaboración de CV y conexión con vacantes en hoteles asociados.
- Trabajo conjunto con microempresas hoteleras. Articular formación con necesidades reales, y reforzar la práctica de contrataciones y calidad laboral de trabajadores.
- Colocación de personal capacitado en hoteles asociados. Soporte para cubrir puestos de trabajo de la manera más adecuada, tanto para la empresa como para el talento humano formado.

Desarrollo de Capacidades para el Desarrollo Personal y Social.

Diseño e implementación de actividades formativas para desarrollar y fortalecer capacidades clave del talento humano para su desempeño en el sector hotelero. Actividades para promover habilidades interpersonales que favorezcan una interacción adecuada con huéspedes, compañeros de trabajo y jefes, como empatía, comunicación efectiva, resolución de conflictos, adaptabilidad, trabajo en equipo, proactividad y otros similares.

Seguimiento y Evaluación de Impacto.

- Recoger datos sobre la satisfacción de los participantes, su desempeño, empleabilidad, permanencia y calidad laboral; satisfacción de hoteles, mejora del servicio turístico, satisfacción de huéspedes, mejora del desempeño empresarial.
- Realizar informes de gestión y resúmenes ejecutivos con resultados e impactos alcanzados en los participantes y la comunidad.
- Usar informes y resúmenes ejecutivos para posicionar a la ES como aliado confiable en la formación de talento humano.
- Usar la información recogida para responder a problemas de la ES, mejora de los programas de formación y otros servicios, de la empleabilidad y de las relaciones con hoteles, aliados y la comunidad.

Gestión de Redes y Alianzas.

Entre las actividades principales que realizará la ES para poder entregar su propuesta de valor y alcanzar su objeto social está construir redes y alianzas, es decir, gestionar el trabajo conjunto entre microempresas hoteleras, organizaciones hoteleras y turísticas, con instituciones educativas, y con instituciones públicas y del tercer sector relacionadas con la hotelería y turismo, así como con el desarrollo local. De este modo, la ES deberá articular los tres sectores para reforzar su operación y sostenibilidad, además de afianzar su impacto en la localidad.

Comunicaciones, Marketing y Posicionamiento de la ES.

Difundir la propuesta de valor y los resultados mediante el sitio web, redes sociales, eventos y presentaciones en espacios del sector, y posicionar la marca de la ES.

Gestionar las comunicaciones que se establezcan con aliados, financiadores, cooperación, voluntarios, etc., y presentar proyectos actualizados y mejorados, así como reportes de gestión e impacto.

Asociaciones Clave de la Empresa Social.

Por último, encontramos que las asociaciones o alianzas son un elemento clave en el modelo de negocio de una empresa social. Se deben construir alianzas con organizaciones que estén en consonancia con el objeto social de la ES, que puedan potenciar y mejorar su impacto (Umar et al., 2020, pp. 5-11). Las posibles asociaciones o alianzas clave de la empresa social las podemos organizar por categorías, como sigue:

1. **Sector hotelero y turístico local.** Microempresas hoteleras en Cusco que aportan espacios de prácticas formativas y contratación de formados, y que también serían clientes de las capacitaciones y consultorías, financiando a su personal. Asimismo, aportan al co-diseño de perfiles de egresados y de programas de formación. Los hoteles más grandes con RSE, aportan conocimiento de estándares de servicio, tendencias del sector, buenas prácticas e impacto social; además, mentores y expertos con experiencia para brindar capacitaciones en hotelería. Las agencias de viaje aportan espacios para capacitaciones y prácticas en servicios complementarios como tours, sitios turísticos y prácticas de turismo responsable. También, estos aliados podrían aportar donaciones de equipos, materiales e insumos.
2. **Instituciones educativas de formación en turismo y hotelería en Cusco.** Estas instituciones significan alianzas clave para poder conseguir docentes expertos en hotelería y turismo, así como expertos en didáctica, de modo que aportan colaboración para desarrollar los programas formativos en hotelería, así como para realizar investigaciones sobre talento humano en el sector hotelero. La lista de estas instituciones educativas se presenta en el Anexo 4.
3. **Sector público y organismos de desarrollo relacionados con el turismo y la hotelería.** Constituyen aliados estratégicos desde sus respectivos ámbitos de acción, como el MINCETUR en el desarrollo turístico. En conjunto, aportan lineamientos y

programas orientados al fortalecimiento del turismo y la hotelería, incluyendo el desarrollo de estándares de calidad, la mejora de la competitividad, la formalización y el impulso a la innovación en el sector turístico. Además, establecen pautas regionales para el fortalecimiento de la calidad de los servicios turísticos, la capacitación laboral, el empleo digno, el desarrollo de la microempresa y de la región.

Facilitan la articulación entre la oferta formativa de la ES y las empresas hoteleras, y promueven espacios de coordinación con actores públicos y privados. Contribuyen con lineamientos para la gestión segura de los flujos turísticos; la prevención y respuesta ante emergencias, y el fortalecimiento de competencias ambientales mediante la adopción de buenas prácticas en el sector, favoreciendo un turismo sostenible.

De este modo, contribuyen al fortalecimiento de la calidad de los programas de formación del talento humano, promueven la empleabilidad y el trabajo digno, elevan los estándares de calidad y sostenibilidad del sector hotelero, y favorecen el bienestar de la población local. La lista de las instituciones públicas se presenta en el Anexo 5.

4. **ONGs, Cooperación Internacional y Organizaciones de Apoyo a la Innovación**

Social. Por un lado, están las ONGs y la cooperación Internacional, que se constituyen en aliados para el desarrollo de los programas de formación, aportando experiencia, conocimiento metodológico y acompañamiento en procesos de capacitación orientados a la empleabilidad, la inserción laboral y el fortalecimiento de competencias técnicas y habilidades blandas. Su trayectoria en formación para el trabajo, especialmente con jóvenes y poblaciones vulnerables, permite complementar la capacitación hotelera con valores laborales, responsabilidad social y sostenibilidad. Su vinculación con el territorio, las redes comunitarias y productivas, y su conocimiento de las dinámicas socioculturales locales facilitan la captación de talento, la articulación con empleadores y el diseño de programas formativos contextualizados, con enfoque intercultural, de

género e inclusión social. Asimismo, contribuyen a integrar saberes locales, identidad cultural y prácticas de turismo responsable.

Estas alianzas posibilitan el acceso de jóvenes locales y rurales a oportunidades de formación y empleo digno, con acompañamiento integral, así como el fortalecimiento de la intermediación laboral y la permanencia en el empleo. Además, pueden aportar financiamiento, becas, asistencia técnica, fortalecimiento institucional e intercambio de experiencias, promoviendo entornos de aprendizaje seguros, inclusivos y orientados al desarrollo sostenible. Por último, su experiencia en investigación social, medición de impacto, gestión del voluntariado internacional, formación intercultural y enseñanza de idiomas, contribuye al fortalecimiento de la competitividad del talento local.

Por otro lado, las organizaciones de apoyo al emprendimiento y a la innovación social, que se tornan aliados ya que pueden aportar capital semilla para proyectos innovadores -sea inversión o préstamo-, también brindan asistencia técnica para medir el impacto social y ambiental, y facilitan una red o comunidad especializada, con acceso a eventos, asesorías, mentorías, Webinars, programas de Networking, y otros. Además, aportan mayor visibilidad, brindan acompañamiento y oportunidades de escalamiento para la ES. La lista de estas organizaciones se presenta en el Anexo 6.

5. **Redes y Gremios Empresariales y de Desarrollo Local.** Estas entidades se constituyen en aliados estratégicos al facilitar el acceso a redes de empresas del sector turístico y hotelero, lo que permite identificar demandas laborales reales, estándares actuales de servicio y necesidades formativas del mercado. Esta articulación contribuye a alinear los programas de formación con los requerimientos del sector, favoreciendo la empleabilidad, el acceso a empleo digno y el fortalecimiento de la competitividad y sostenibilidad de las empresas hoteleras, especialmente de las microempresas.

Estas alianzas posibilitan el desarrollo de programas conjuntos de capacitación, el acceso a oportunidades de prácticas e inserción laboral, y la generación de espacios de articulación con actores públicos y privados del sector. Asimismo, brindan respaldo institucional y facilitan la participación en eventos, programas y redes empresariales que fortalecen la vinculación entre la formación y el mercado laboral. Por último, su aporte en análisis, evidencia y conocimiento técnico permite diseñar e implementar programas formativos y de empleo basados en información actualizada del mercado, contribuyendo al impacto social y a la sostenibilidad de la ES para la formación hotelera. La lista de estas organizaciones se presenta en el Anexo 7.

Modalidad de Articulación de las Alianzas Estratégicas. Una vez que identificamos las organizaciones con las que podemos construir y gestionar alianzas, el siguiente paso sería comenzar a establecer relaciones con comunicaciones, visitas y reuniones exploratorias. Al mismo tiempo se debe diseñar una presentación de la ES con la propuesta de valor y los impactos esperados claros. Luego, realizar la presentación de la ES en una reunión formal y escuchar la respuesta, así como las necesidades del potencial aliado para una posible colaboración o asociación.

Luego, se buscaría llegar a un acuerdo o convenio donde se definan los roles, acciones, aportes, beneficios y resultados esperados por ambas partes. Más adelante, se debe cuidar la alianza y hacer un seguimiento con comunicación constante, informes de gestión y de resultados, con espacios de retroalimentación y evaluación conjunta, así como reuniones periódicas para revisar resultados y necesidades nuevas para hacer los ajustes necesarios. Finalmente, realizar un reconocimiento de los aliados, sus aportes y resultados.

En el caso del sector hotelero y turístico local, se buscaría lograr convenios formales para prácticas y para empleo o colocación de vacantes; así como, colaboración para trazar los

perfiles de egreso y la formulación de programas formativos y consultorías ajustados a las necesidades de las microempresas hoteleras. Establecer convenios con empresas hoteleras de mayor tamaño y agencias de turismo, para conseguir mentores y capacitadores expertos técnicos en hotelería y turismo. Luego, tener reuniones periódicas de retroalimentación, y reconocerlos como hoteles o empresas turísticas aliadas por una economía solidaria y el desarrollo sostenible de Cusco.

Con las instituciones educativas, se buscaría realizar acuerdos de colaboración para fortalecer los programas de formación hotelera con expertos educadores en el sector turismo y hotelería, y para conseguir docentes expertos en hotelería. Coordinar para sumar recursos, tecnologías, aulas, espacios especializados y trabajo conjuntos, y también la participación de estudiantes sobresalientes como *teaching assistant*, pasantía o voluntariado en la ES.

En cuanto al sector público y organismos de desarrollo del sector, la forma de articular una alianza sería coordinar para que la ES y sus clientes o beneficiarios tomen parte en actividades llevadas a cabo por estos organismos como capacitaciones, actualizaciones, mesas técnicas, espacios de articulación y programas relacionados con turismo, hotelería, y programas de empleo, para así sumar recursos, espacios y trabajo conjunto. Además, la ES plantearía la posibilidad de desarrollar programas de formación conjunta con especialistas, enfoques normativos y alineación con políticas públicas relevantes; establecer una comunicación institucional sostenida y concretar convenios con programas de capacitación, educación ambiental, seguridad, empleabilidad, emprendimiento y desarrollo sostenible.

En el caso de las ONGs, cooperación internacional la modalidad sería valorar la experiencia y el conocimiento relevante de cada organización para enriquecer el trabajo de la ES y los programas de formación. Luego, realizar una presentación de la ES ajustada a la labor o área de cada organización, y proponer un trabajo colaborativo para lograr la formación

integral del talento humano y el empleo digno para las comunidades locales de Cusco, de tal forma que se establezca un plan de trabajo conjunto y se diseñe rutas claras de formación, inserción laboral, acompañamiento post-formación y seguimiento y evaluación post-colocación.

Con las organizaciones de apoyo al emprendimiento y a la innovación social de manera similar, se tendría que estudiar y valorar su forma de trabajo y las formas de apoyo que brindan. Luego, presentar a la ES y solicitar o concursar para obtener capital semilla y recursos para la innovación social, establecer convenios y acuerdos para una colaboración técnica e institucional, por ejemplo para medir el impacto social y ambiental de la ES, para intercambiar conocimientos, fortalecer los programas formativos de la ES, la asistencia técnica especializada y el fortalecimiento de capacidades. Con el objetivo de potenciar la formación de talento, la empleabilidad, la innovación social y el desarrollo económico sostenible en la región.

Las redes y gremios empresariales y de desarrollo local se puede enlazar a la ES con convenios y acuerdos para participar en mesas de trabajo y eventos del sector hotelero y turístico. También, colaboración en el diseño de perfiles de egreso. Ofrecer la ES como un actor social en desarrollo y turismo/hotelería sostenible, impulsar iniciativas como bolsas de empleo de acceso compartido, acceso a redes de empresas para las prácticas y la inserción laboral. De tal forma que se contribuya al desarrollo social y económico local sostenible.

La articulación de alianzas estratégicas permite consolidar un encadenamiento territorial que integra al sector hotelero y turístico, instituciones educativas, sector público y organizaciones del tercer sector, contribuyendo a la formación de calidad del talento humano en el territorio y al fortalecimiento del empleo local digno. De esta forma, la ES se configura en un nodo articulador del ecosistema local de desarrollo, facilitando la co-creación de valor social y económico mediante la integración de procesos de formación integral y pertinente, inserción laboral y promoción de un turismo y hotelería responsables. Esta articulación promueve el

fortalecimiento de las capacidades locales y mejora la empleabilidad, permitiendo un alineamiento de las actividades de la ES con las agendas regionales de educación y empleo de calidad, emprendimiento social y desarrollo económico y social sostenible en la región, generando así el bienestar de la población local.

Diseño de Propuesta Formativa para el Fortalecimiento de Capacidades en el Sector Hotelero en Cusco

La propuesta del programa formativo estará dirigido a estudiantes que trabajarán en hotelería, y microempresas hoteleras en Cusco que necesitan talento humano capacitado en hotelería. La estructura del programa formativo tendrá un enfoque en las exigencias reales del sector y deberá centrarse en los beneficiarios o clientes y sus necesidades reales.

De igual forma, al tratarse de una innovación social los programas formativos se irán perfeccionando a partir de un piloto, y se actualizará según las necesidades, de manera que haya una mejora continua que asegure un beneficio real para los beneficiarios o clientes.

Objetivo de los Programas Formativos

Capacitar integralmente a personas que trabajan o desean trabajar en microempresas hoteleras de Cusco, para mejorar su desempeño y desarrollo profesional, empleabilidad y situación laboral permitiendo que se dignifique al trabajador del sector hotelero. Como resultado, se espera mejorar la calidad de servicio y el rendimiento de las microempresas e impactar positivamente el desarrollo local.

Perfiles de Ingreso y Egreso de los Programas Formativos

Perfil de Ingreso.

Las personas que ingresen a los programas formativos son jóvenes y adultos de la región Cusco que quieran laborar en el sector hotelero microempresario, que no cuenten con formación satisfactoria en hotelería, con o sin trayectoria laboral en hotelería, y que busquen mejorar su situación laboral en el sector. Por ejemplo, personas con formación básica sin experiencia y/o sin formación, trabajadores del sector que quieran mejorar su desempeño, empleabilidad y desarrollo profesional; y personas en reconversión laboral.

Perfil de Egreso.

Las personas que egresen de los programas formativos estarán capacitadas para desempeñarse con solvencia en la microempresa hotelera, en áreas clave como Recepción, Reservas, Auditor nocturno/Nochero, *Housekeeping* y Cafetería/Comedor. Contarán con habilidades interpersonales desarrolladas, manejo básico de la tecnología aplicada al turismo y la hotelería, ética del trabajo y conocimiento esencial de derechos laborales y responsabilidades, educación ambiental, sostenibilidad y turismo responsable.

Estructura del Programa Formativo

La estructura del programa formativo de la ES pretende enfocarse en las necesidades reales de los beneficiarios o clientes a través de la identificación de deficiencias en la formación recibida. Esto será posible por medio de las dificultades manifestadas por los trabajadores quienes al realizar su trabajo experimentan carencia de conocimientos, habilidades y competencias requeridas para realizarlo de manera profesional. Asimismo, se usarán las alianzas para mejorar, afinar y actualizar los programas formativos. De este modo, se espera que este programa aporte al desarrollo del talento local, al desarrollo de la microempresa hotelera, y en consecuencia al desarrollo local.

Comprender a los Clientes/Beneficiarios (Trabajadores Futuros o Actuales y Microempresarios Hoteleros en Cusco)

Como punto de partida tenemos dos encuestas: i) Encuesta de experiencia y necesidades de formación en hotelería, dirigida a trabajadores de microempresas hoteleras en Cusco. El objetivo es conocer la experiencia de los trabajadores en hotelería, tanto su desempeño como las falencias en cada puesto de trabajo, las capacitaciones que han recibido y las necesidades de formación o capacitación actual. ii) Encuesta de gestión y desempeño de personal, y necesidades de formación hotelera. Esta encuesta está dirigida a gerentes,

propietarios o administradores responsables de recursos humanos en las microempresas hoteleras de Cusco.

Resultados Principales de la Encuesta “Experiencia y Necesidades de Formación Hotelera - Cusco” para Trabajadores.

Los resultados de esta encuesta son un punto de partida para el prototipo del diseño del programa de formación de la ES. Como mencionamos antes, al ser una innovación social y tener un diseño enfocado en los seres humanos o usuarios, los programas formativos se irán construyendo y ajustando con las necesidades y retroalimentación de los usuarios, de modo que se construya y mejore iterativamente. En primer lugar, tenemos los datos generales que servirán para identificar los perfiles de los alumnos de los programas, en la Tabla 1.

Tabla 1

Datos generales para los perfiles de alumnos del programa.

Categoría	Resultado	Incidencia en el diseño del programa
Edad	20 a 29 años, 51.9%. 30 a 39 años, 33.3%. 50 a más años, 11%.	La mayoría tiene entre 20 y 29 años, seguido de 30 a 39 años.
Género	Mujeres 67%, Hombres 33%.	Mayor porcentaje de mujeres.
Nivel de educación	Nivel técnico, 48.6%. Universitario, 40.4%. Primaria y secundaria 11%.	La mayoría tiene formación técnica, seguido de formación universitaria.
Tipo de formación	Formación técnica en administración de servicios hoteleros o guía oficial de turismo. Universitaria, en Turismo.	El grueso con nivel técnico en admin. de servicios hoteleros o guía oficial de turismo, o Turismo en la universidad.
Trabajadores por puesto	Recepción 43%, <i>Housekeeping</i> (HK) 37%, Cafetería/Restaurante 10%, Nochero/Auditor nocturno 10%	El puesto más ocupado es Recepción, seguido de HK, Cocina y Nochero
Tiempo en la hotelería	< 1 año, 40%. 1 - 3 años, 26%. 3 - 5 años, 20%. > 5 años 14%.	El grueso tiene menos de 1 año, luego de 1 a 3 años trabajando en el sector.
Tipo de vínculo laboral	Contrato formal 44%. Acuerdo verbal 27%. Trabajo eventual/por días 11%. Contrato vencido 18%.	En total 56% no cuenta con contrato formal vigente, frente al 44% que sí lo tiene.

En segundo lugar, tenemos información sobre situaciones en las que sienten mayor dificultad o presión, errores que se repiten en los puestos de trabajo, temas en los que han sido capacitados (y su utilidad) y qué quisieran abordar en una capacitación futura (ver Tabla 2). Esta información servirá como base para diseñar los contenidos de los programas.

Tabla 2

Información base para diseñar contenidos del programa.

Categoría	Resultado	Incidencia en el diseño del programa
Situaciones en las que sienten más dificultad o presión	Temporada alta y <i>overbooking</i> . En caso de quejas. Reservas de último momento. Cuando las normas del hotel no son claras. Cuando las funciones no son claras o no las cumplen los trabajadores.	Estas situaciones serán tomadas en cuenta para incluirlas en las formaciones tanto de habilidades técnicas, como blandas.
Errores que se repiten en los puestos de trabajo	Errores de comunicación y comprensión 30%. Manejo de quejas y reclamos 50%. Otros (como errores en acabados de habitaciones)	Estos puntos serán tomados en cuenta para incluirlos en las formaciones.
Temas que han recibido capacitación y cuán útil fue.	<i>Check in</i> y <i>Check out</i> . Ventas (paso a paso, entretenido, seguimiento de la aplicación de lo aprendido) Técnicas de tendido de camas, limpieza y desinfección, uso de productos (profesional). BPMs de alimentos, cocina peruana, panadería (todas útiles). Seguridad. Manejo de residuos. Atención y satisfacción del cliente, reseñas. OTAs. Liderazgo, trabajo en equipo. Tendencias. RH. Reglamentos y contabilidad hotelera.	Las capacitaciones recibidas en general han sido útiles, en especial cuando se muestra cómo ponerlo en práctica, y hay un seguimiento de la aplicación de lo aprendido. Estos temas se tendrán en cuenta para las capacitaciones, y se podrían plantear actualizaciones de estos temas.

Categoría	Resultado	Incidencia en el diseño del programa
Temas / prácticas que quisieran abordar en una capacitación futura.	Atención al cliente. Resolución de problemas. Comunicación efectiva. Primeros auxilios. Reforzar y actualizar roles del personal. Uso de tecnologías y <i>digital tools</i> . Métodos de limpieza, cuidado de superficies. Uso de productos químicos y de máquinas para rapidez en tareas. Ergonomía para prevenir lesiones. Motivación. Imagen empresarial. Tendencias en hotelería. Inglés.	Estos puntos serán tomados en cuenta para incluirlos en las formaciones.

En tercer lugar, tenemos los horarios, formatos y características que servirán para diseñar los programas, como se ve en la Tabla 3.

Tabla 3

Horarios, formatos y características para el programa.

Categoría	Resultado	Incidencia en el diseño del programa
Horario más fácil para una capacitación	Mañanas y tardes cerca del 85%. Muy pocos consideran las noches o fines de semana	El horario preferido son las mañanas y tardes.
Formato preferido para una capacitación	Formato presencial, en el lugar de trabajo. Modulares y breves. Una menor cantidad, formato virtual.	El formato preferido es presencial, en el lugar de trabajo. Sesiones cortas y modulares.
Dificultades para participar en capacitaciones	Falta de tiempo y carga laboral. Falta de motivación e incentivos. Programas poco adecuados o atractivos. Falta de apoyo de jefes	La principal dificultad es la falta de tiempo y la carga laboral, seguida de falta de motivación e incentivos, y programas poco adecuados.
Nivel de satisfacción con su desempeño	En una escala del 1 al 5, el nivel de satisfacción promedio es 3,89.	La mayoría no está totalmente satisfecha con su desempeño.

Categoría	Resultado	Incidencia en el diseño del programa
Disposición para capacitaciones, si el trabajo lo facilita	Sí está dispuesto, 88.9%. Depende de cosas como el horario 11.1%. No está dispuesto, 0%.	El grueso está dispuesto a participar de capacitación si el trabajo lo facilita. Algunos, depende de cosas como el horario. Nadie no quiere participar.
Motivación para hacer una capacitación	Mejor salario, empleo, relación con los jefes, y más autonomía. Liderazgo. Ofrecer excelente calidad de servicio. Lograr buen clima y satisfacción laborales. Desarrollo personal y profesional.	La principal motivación para una capacitación es mejorar el salario, el empleo y las condiciones de trabajo. También lograr liderazgo, mejorar el desempeño, el ambiente de trabajo, el desarrollo personal y profesional.
Características deseadas en una capacitación	Práctica y orientada a resultados, en horario laboral, corta y puntual. Teoría sobre los puntos clave. Metodología dinámica, entretenida, con ejemplos reales, apoyo visual y participación activa. Facilitada por un experto reconocido. Con presencia de jefes, espacio para preguntas, práctica obligatoria al final, y evaluación de resultados.	Estas características se tendrán en cuenta para los programas de formación. Resalta la característica de que los programas sean predominantemente prácticos, breves, puntuales, en temas clave. Con expertos reconocidos. Que incluya puesta en práctica de lo aprendido, y evaluación de resultados.
Tiempo que podrían dedicar a capacitaciones	Una vez al mes. Duración 1 a 2 horas por sesión. Cuando se presenten dificultades, y en temas que sean necesarios.	Estas características se tendrán en cuenta para los programas de formación.

En cuarto lugar, tenemos los puntos que los trabajadores consideran importantes en una formación en hotelería, en la Tabla 4, y que servirán para el diseño de los programas.

Tabla 4*Puntos importantes en una formación en hotelería.*

Categoría	Resultado	Incidencia en el diseño del programa
Sugerencias para el diseño de un programa de capacitación en hotelería	<p>Que sea basada en una evaluación de necesidades por área. Concreta, alineada con objetivos de la empresa.</p> <p>Que escuche al personal. Motivadora, que fortalezca la confianza y el crecimiento integral. Dinámica, visual, entretenida, con casos reales. Mayor práctica y lo mínimo de teoría.</p> <p>Adaptado a la realidad del hotel, y a las tendencias del turismo. Tratar áreas clave: atención al cliente, resolución de reclamos y quejas.</p> <p>Ofrecido por expertos reconocidos, con conocimiento y experiencia real.</p>	<p>Estas sugerencias se tendrán en cuenta para los programas de formación. Resalta que sugieren tomar como base las necesidades y dificultades que tiene el personal.</p> <p>Para luego estructurar y definir contenidos ajustados a las necesidades reales, que sean sobre todo prácticas y motivadoras, y adaptados a la realidad de cada empresa.</p>
Cuestiones importantes para los trabajadores respecto a su experiencia laboral y a su formación	<p>Orientación a favorecer el crecimiento profesional, oportunidades de ascenso, experiencia, incentivos monetarios y estabilidad laboral.</p> <p>Escucha activa al personal: cómo se siente, qué mejorar en su área y en la empresa. Valorar la experiencia en otras áreas del sector. Estandarizar procedimientos. Fortalecer identidad de la empresa, ambiente amigable y estable. Opción de pasantías en hoteles superiores. Certificaciones.</p>	<p>Estos puntos se tendrán en cuenta para los programas de formación. Resalta lo importante que es para el personal que se le escuche y se consideren sus aportes para mejorar su área y la empresa. También, ofrecer oportunidades de mejora económica y desarrollo profesional.</p> <p>Estandarizar procedimientos, mejorar la imagen de la empresa y el ambiente laboral.</p>

Resultados Principales de la Encuesta “Gestión y Desempeño del Personal - Necesidades de Formación de Talento en Hotelería, en Cusco” Dirigida a Gerentes, Propietarios o Responsables de Recursos Humanos.

Los resultados de esta segunda encuesta, al igual que la primera, son un punto de partida para el prototipo del diseño del programa formativo de la ES. Como se ha señalado previamente, al tratarse de una iniciativa de innovación social con un enfoque centrado en las personas, los programas de formación se desarrollarán y perfeccionarán progresivamente a partir de sus necesidades, experiencias y retroalimentación. De esta manera, se promueve pertinencia, mejora continua, calidad e impacto de la propuesta formativa. En primer lugar, tenemos los datos generales de las microempresas hoteleras, en la Tabla 5.

Tabla 5

Datos generales de las microempresas hoteleras.

Categoría	Resultado	Incidencia en diseño del programa
Clase y categoría del establecimiento de hospedaje	Hotel (H) 3 estrellas, 36%. Hostal 3 estrellas 36%. H 1 estrella 9%. Hostel 9%, sin categoría 10%.	Considerar clases y categorías para ajustar estándares pertinentes para las formaciones.
Número de habitaciones (hab.)	11-20 hab. 38%. 21-30 hab. 38%. 1-10 hab. 12%. 31-40 hab. 12%	Considerar el tamaño para la carga de trabajo y estándares pertinentes
Número de trabajadores	4 a 7 personas 48.5%. 7 a 10, 39.5%. 1 a 3, 12%	Considerar el número de personas para el tamaño de las clases
Puestos de trabajo actuales	Recepción, Nochero, Reservas, HK, Cafetería/Restaurante, Mantenimiento.	Considerar estos puestos para desarrollar programas de formación para ellos.

En segundo lugar, tenemos información sobre la gestión y el desempeño del personal de las microempresas hoteleras, como se ve en la Tabla 6.

Tabla 6*Gestión y desempeño del personal de las microempresas.*

Categoría	Resultado	Incidencia en diseño del programa
Principales problemas en la gestión de personal	Capacitación. Atención al cliente. Dominio de inglés. Ventas. Trabajo bajo presión. Empatía. Adaptación a cambios, responsabilidad, valores éticos, compromiso, organización. Desarrollo profesional. Alta rotación, clima laboral no favorable. Falta de personal, exceso de oferta laboral.	Entre los principales problemas en la gestión de personal se señalan problemas de capacitación en competencias técnicas y blandas. También señalan alta rotación, falta de personal, ambiente laboral desfavorable y exceso de oferta laboral en el sector.
Satisfacción con el desempeño del personal	Medianamente satisfecho 45%. Satisfecho, 45%. Muy Satisfecho, 10%.	Casi la mitad se ubica en un nivel medio, y la otra mitad no alcanza su mejor nivel de desempeño.
Formas para buscar y reclutar personal	En su mayoría, recomendación de trabajadores actuales, amigos o familiares. Muy poco, publicaciones o instituciones educativas.	Domina la recomendación para reclutar personal. Se podría excluir a personas apropiadas, pero poco conectadas
Razón por la cual utilizan estas formas de reclutar personal	Ofrece confianza. Práctico y efectivo, buenos trabajadores recomiendan a similares. Garantiza responsabilidad, hay respaldo directo, y el desempeño es conocido. Quien usa todos los medios, es por lo difícil de encontrar personal, por exigencias del sector.	Importancia de conseguir personal de confianza y con respaldo de otro. Hay quien señala la dificultad de encontrar personal, debido a las exigencias del sector.
Ofrece inducción formal y capacitación a personal nuevo	No ofrece, aprenden sobre la marcha, 27.3%. A veces ofrece, 36.4%. Siempre ofrece, 36.4%.	Un total de 63.7% no ofrece un programa formal de inducción y capacitación para personal nuevo.

Categoría	Resultado	Incidencia en diseño del programa
Tipo de inducción y capacitación que ofrece a personal nuevo	Práctica con personal antiguo, <i>Shadowing</i> a personal con más experiencia. Charla sobre sus roles y funciones, manejo de equipos y documentación, tipo de empresa, énfasis en comunicación fluida y trabajo en equipo. Diseñado por la propia empresa. Uno, usa videos.	La mayoría aprende en la práctica con el personal antiguo. Reciben instrucciones sobre su rol, el tipo de trabajo y de empresa, pero no mencionan indicar los objetivos y los resultados esperados. En general, faltan programas formales de inducción y capacitación.
Temas. Frecuencia de capacitación del personal	Atención al cliente, <i>check in</i> y <i>check out</i> , manejo de documentos y programas, Reservas, cobros y ventas en Recepción. Organización. Seguridad, primeros auxilios. Elaboración de desayunos y BPMs. HK, manejo de equipos, materiales. Una, mencionó el cumplimiento de estándares de la empresa. La mayoría no tiene una frecuencia. Una, brindó cero capacitaciones.	La capacitación está dirigida sobre todo a Recepción, luego a Cafetería, y a HK. Una, mencionó el cumplimiento de sus estándares. La mayoría no tiene una frecuencia de capacitaciones. Sólo una mencionó, al ingreso de personal nuevo y hasta 3 meses según el rendimiento. Una empresa no brindó ninguna capacitación.
Resultados observados tras las capacitaciones brindadas al personal	La mayoría observó mejor atención al cliente y menos errores en el trabajo. Luego, mayor orden; mejor ambiente laboral y satisfacción del cliente, autonomía y menor rotación. Nadie, más ventas o mejores ganancias.	Considerar estos resultados, que son las mejoras que observaron después de las capacitaciones.

En tercer lugar, tenemos información sobre la rotación del personal en las microempresas hoteleras, como se ve en la Tabla 7.

Tabla 7*Rotación del personal en las microempresas hoteleras.*

Categoría	Resultado	Incidencia en diseño del programa
Rotación del personal en el último año	Alta, 9.1%. Moderada, 54.5%. Baja, 18,2%. Nula, 18.2%.	En total hubo rotación de personal en cerca del 64% de empresas. La mayoría la considera moderada.
Tiempo promedio de permanencia de un trabajador	Menos de 6 meses, 9.1%. Entre 6 meses y 1 año, 36.4%. Entre 1 y 2 años, 18.2%. Más de 3 años, 27.2%. Más de 5 años 9.1%.	La mayoría de los trabajadores permanece menos de 2 años, con un total de 63.7%. Esto significa una alta rotación de personal
Puestos con mayor rotación de personal	63.6% de empresas tiene rotación en HK. 45.5% en Recepción. 27.3% en Nochero. 18.2% en Cafetería, 9.1% en Mantenimiento	La mayor rotación es en HK, Luego en Recepción, Nochero y Cafetería, y por último en Mantenimiento.
Principales causas por las que el personal deja la empresa	Motivos personales o familiares, 54.5%. Mejores salarios, beneficios o condiciones, 45.5%. Algunos, falta de compromiso en personal joven y de opciones de desarrollo profesional.	El grueso de trabajadores deja su puesto en hotelería por motivos personales/familiares, y por un mejor salario, beneficios o mejores condiciones de trabajo.
Efectos de la rotación de personal en la empresa	Dificulta mantener estándares, 63.7%. Aumenta carga de trabajo para personal que queda, 55%. No notó efectos importantes, 27.3%.	La rotación causa, en la mayoría, dificultad para mantener los estándares, y el personal que se queda soporta mayor carga laboral.
Estrategias para reducir la rotación de personal	Horarios flexibles, mejor organización de turnos y cargas de trabajo, 63.6%. Mejor salario e incentivos, 54.5%; y estabilidad laboral, 45.5%. Mejor ambiente laboral, 36.4%. Contratar perfiles idóneos e inducción, 36.4%. Reconocimiento, 36.4%.	La mayoría enfoca su estrategia para retener personal en flexibilizar horarios, mejorar la organización de turnos y cargas de trabajo, en y mejorar salarios, incentivos y estabilidad laboral. Se consideran estos puntos para el programa.
Disposición a hacer cambios para reducir la	Sí está dispuesto a hacer cambios, 90.9%. Algunos señalan que siempre y cuando no sea muy costoso.	Casi todos tienen disposición para hacer cambios, sea aumentar la capacitación, ajustar turnos, dar

Categoría	Resultado	Incidencia en diseño del programa
rotación y mejor desempeño		incentivos, etc., para reducir la rotación y mejorar el desempeño.
Aspectos importantes para que el personal se quede más tiempo trabajando	Mejores salarios e incentivos, estabilidad y derechos laborales. Ambiente laboral positivo, tareas claras, vocación de servicio y apoyo en la vida personal si se necesita. Flexibilidad, opciones de crecimiento profesional y capacitación.	Considerar estos aspectos importantes para reducir la rotación, e integrarlos a los programas.

En cuarto lugar, tenemos información sobre puntos importantes a considerar en las capacitaciones del personal de las microempresas hoteleras, como se ve en la Tabla 8.

Tabla 8

Puntos importantes sobre la capacitación del personal.

Categoría	Resultado	Incidencia en diseño del programa
Puntos más importantes para reforzar y capacitar en competencias técnicas	Estándares de limpieza, BPMs, Procedimientos (<i>check in / out</i> , facturación). Servicio al cliente. Manejo eficiente de Recepción y Reservas. Dominio del computador y tecnologías. Ventas y marketing. Cobros y facturación, registros, documentación y estadísticas. Seguridad y emergencias	Todos los puntos de competencias técnicas son considerados como muy importantes o importantes para reforzar y capacitar.
Otros puntos para reforzar y capacitar en comp. técnicas	Mejorar manejo de idiomas: inglés, portugués y chino. Mejorar manejo de tiempos de ejecución de tareas.	Otros puntos para reforzar y capacitar: inglés, portugués y chino; y manejo del tiempo para ejecutar tareas

Categoría	Resultado	Incidencia en diseño del programa
Puntos más importantes para reforzar y capacitar en competencias blandas	Comunicación efectiva. Mentalidad de servicio. Trabajo en equipo. Manejo de conflictos y quejas. Responsabilidad y honestidad. Manejo del tiempo y estrés, trabajo bajo presión. Flexibilidad. Conocimiento intercultural, y de derechos y obligaciones.	Todos los puntos de competencias blandas son considerados como muy importantes o importantes para reforzar y capacitar.
Otros puntos para reforzar y capacitar en comp. blandas	Fortalecimiento de equipo, conocimiento, criterio y colaboración para la solución de problemas. Iniciativa. Empatía.	Otros puntos para reforzar y capacitar en comp. blandas son el trabajo en equipo y la capacidad para resolver problemas.
Interés en capacitación efectiva, para microempresas hoteleras en Cusco	Sí está interesado. 63.6% Depende, debe asegurar mejoría económica y el desempeño, y poder acomodarse a horarios sin perjudicar el trabajo del personal, 27.3%. No le interesa 9.1%.	La mayoría tiene interés en una capacitación efectiva, dirigida a las microempresas hoteleras. Algunos, sólo si mejora el desempeño, la economía, y no perjudique el trabajo del personal.
Beneficios que espera obtener de un programa de capacitación	El 82% espera reducción de errores y sus costos, y personal que cumpla estándares y normas. El 72.7%, menos quejas y reclamos de clientes, mejor calidad de servicio y clientes más satisfechos. El 63.6%, mayores ventas e ingreso por habitación. El 54.5%, personal más contento con su trabajo. El 45.5%, menor rotación y mayor compromiso, mayor puntualidad y responsabilidad.	El beneficio más valorado es la reducción de errores y sus costos, así como que el personal cumpla los estándares y las normas. Lo segundo más valorado es tener menos quejas y reclamos de huéspedes, así como una mejor calidad de servicio, y huéspedes más satisfechos con mejores reseñas.

Categoría	Resultado	Incidencia en diseño del programa
Condiciones que facilitan apoyar la capacitación del personal	Costos accesibles, 81.8%, y contenidos adaptados a necesidades de la microempresa hotelera, 72.7% Horarios compatibles con la operación del hotel, 63.7%. Contenidos prácticos y con resultados visibles, 54.5%	La condición principal para apoyar la capacitación son costos accesibles. Luego, contenidos adaptados a las necesidades de la empresa. Horarios compatibles con operación del hotel, y contenidos prácticos y con resultados.
Características que debería tener un programa de capacitación realmente útil para el personal y la empresa	Costo accesible, dinámico, entretenido y motivacional. Fácil de entender y asimilar, interactivo, corto, práctico y poco teórico. A la medida de cada establecimiento, con temas específicos y que se ajuste a la realidad. Que implique un cambio en la empresa, no solo en el personal.	Entre las características que debe tener un programa de capacitación que sea útil, está primero el costo accesible y la practicidad. También, que tenga temas específicos, que se ajuste a cada establecimiento, y que genere cambios positivos en la empresa, además del personal.
Interés en capacitación en temas específicos; y en cubrir puestos	Sí le interesa, 72.7%. Tal vez, 18,2%. No le interesa, 9.1%.	La mayor parte tiene interés en recibir capacitación y actualización en temas laborales y turismo responsable; así como en poder cubrir puestos de trabajo.
Interés en ser "Hotel Aliado" de la ES, poder cubrir vacantes y promover empleo digno	Sí le interesa, 72.7%. Tal vez, 18,2%. No le interesa, 9.1%.	La mayor parte tiene interés en sumarse como "Hotel Aliado" de la ES de formación talento, recibir apoyo en cubrir necesidades de personal y promover el empleo digno en el sector.

Caracterización del Programa Formativo con base en Resultados de las Encuestas.

Los resultados de las encuestas nos permiten ver las características que debemos considerar para el diseño de los programas formativos en hotelería de la ES.

Pertinencia de la ES de Formación de Talento Humano en Hotelería. En las encuestas encontramos que la ES de formación de talento humano para este sector hotelero es pertinente, como se puede ver a continuación.

Entre los principales inconvenientes en la gestión de personal de estas empresas están los problemas de capacitación, tanto en competencias técnicas como blandas. Además, está el problema de la alta rotación del personal, la falta de personal estable, un ambiente laboral desfavorable, y el exceso de oferta laboral.

El nivel de satisfacción de los empresarios con el desempeño del personal se divide en casi la mitad de las empresas con un nivel medio de satisfacción, y otra mitad aún no alcanza su mejor nivel, por lo que se podría mejorar el nivel de satisfacción con el desempeño del personal en un 70% de empresarios. Además, la mayoría de los empresarios tiene interés en una capacitación efectiva dirigida a las microempresas hoteleras, y algunos señalan que una condición es que se mejore el desempeño y la economía, y que no perjudique horarios de trabajo.

Los programas formales de inducción y capacitación para personal nuevo están establecidos en un menor porcentaje de empresas, por lo que cerca del 64% no cuenta con estos programas, y la mayoría de las empresas no tiene una frecuencia establecida de capacitaciones. De esta forma, la mayoría de los trabajadores aprende sobre la marcha, guiado por el personal antiguo. Algunos, además, reciben charlas sobre su rol, tipo de trabajo y tipo de empresa, aunque nadie mencionó los objetivos de las empresas y los resultados esperados del personal. Así, se observa la falta de un programa completo y formal de capacitación e inducción.

Igualmente, prácticamente todos los trabajadores tienen interés en recibir capacitación, y algunos manifestaron que depende de cosas como los horarios. No hay nadie que no esté interesado.

Pertinencia de la Opción de Colocación de Talento Formado por la ES, en las Microempresas Hoteleras. En las encuestas también encontramos que la opción de colocación de talento humano por la empresa social de formación de talento humano es pertinente, como vemos en la siguiente información

La forma de buscar y reclutar personal en la mayoría de las empresas es recurrir a recomendaciones de los trabajadores actuales o de amigos o familia. De esta manera, se pueden generar problemas de calidad, ambiente laboral y de gestión. Potencialmente se estarían generando sistemas no formales de contratación y con ello se impide el acceso a empleo del talento humano poco conectado.

Entre los puntos críticos para contratar personal encontramos que para las empresas es fundamental conseguir personal de confianza y que tengan cierto respaldo. Además, algunos resaltan la dificultad de encontrar personal para la hotelería debido a las exigencias del sector.

En cuanto a los puestos de trabajo con mayor rotación de trabajadores, el 64% de las empresas mencionó *Housekeeping*, el 46% de empresas mencionó el puesto de Recepción, el 30% de empresas expresó que tenía mayor rotación en el puesto de Nochero/Auditor Nocturno. Finalmente, el 20% de las empresas mencionaron que tenían rotación en el área de Cafetería/Restaurante. Para la mayoría, la rotación dificulta mantener los estándares de la empresa, y también aumenta la carga de trabajo para el personal que se queda.

La razón de la rotación o de que la mayoría de los trabajadores deje su puesto en hotelería, además de los motivos personales o familiares, se debe a la búsqueda de mejores salarios e incentivos, mejores condiciones laborales y estabilidad. Además, buscan un mejor

ambiente laboral, normas claras, buen trato, flexibilidad, oportunidad de crecimiento profesional, más capacitación y apoyo en la vida personal cuando lo necesiten.

El grueso de las empresas tiene interés en sumarse como “Hotel Aliado” de la ES de formación de talento, poder recibir apoyo en cubrir las necesidades de personal formado y promover empleo digno en el sector.

Especificaciones y Condiciones del Programa Formativo de Acuerdo con las Encuestas. En las encuestas vemos que tanto trabajadores como empresarios consideran las siguientes condiciones y especificaciones para un programa formativo en el sector.

La modalidad especificada es predominantemente presencial y práctica, orientada a la aplicación directa de los conocimientos en el entorno laboral. También, se menciona la modalidad virtual, pero en una mínima cantidad.

La periodicidad de los programas de formación sería entre una a dos veces por año, y cuando los trabajadores, o la empresa, presenten dificultades o tengan necesidades de formación o actualización. La duración de las sesiones sería de 1 a 2 horas, aunque también dependerá de las necesidades o dificultades presentadas por los trabajadores y por la empresa.

La metodología sería participativa y dinámica, con apoyos visuales como la pizarra y otros recursos didácticos además de la exposición oral, para facilitar la retención, la organización cognitiva de los contenidos y mantener la atención de los participantes.

Para la logística de los programas, encontramos que prima la opción de realizar la capacitación en el lugar de trabajo, durante la jornada laboral. Sería ideal que fuera en temporada baja y en horarios liberados, coordinando la realización para no interferir con la operación de la empresa, ni generar retrasos en las actividades. Se promoverá la participación de los responsables de área para fortalecer el liderazgo, el compromiso institucional y la

coherencia en la aplicación de lo aprendido. De este modo, mejoraría no solo el personal, sino la empresa misma.

La capacitación estará a cargo de instructores o docentes reconocidos, con experiencia práctica en las áreas de capacitación y con competencias pedagógicas, capaces de motivar al personal y potenciar el desempeño individual y colectivo.

Se garantizarán espacios de interacción destinados a la formulación de preguntas durante la sesión y a la recepción de consultas posteriores. Se incluirán espacios para prácticas guiadas de lo aprendido al final de la capacitación, y soporte para su aplicación en la jornada laboral. Por último, se implementará un sistema de seguimiento y evaluación, orientado a medir los resultados, el nivel de aplicación de los aprendizajes y su impacto en el desempeño laboral.

Entre otras condiciones que facilitan que la empresa apoye la capacitación de su personal, está en primer lugar que los costos sean accesibles y que los contenidos sean adaptados a las necesidades de esta. Además, indican que los horarios deben ser compatibles con la operación del hotel y que los contenidos sean prácticos y con resultados visibles.

Perfil de las Microempresas Hoteleras. De acuerdo con las encuestas, tenemos el siguiente perfil inicial de las empresas hoteleras, aunque esto no significa que estos sean los únicos perfiles.

- Clase y categoría. La mayor parte de las empresas tienen, por un lado, clase Hotel y categoría 3 estrellas. Por otro lado, clase Hostal y categoría 3 estrellas. En un menor porcentaje encontramos Hoteles de 1 estrella, *Hostel* y establecimientos sin clase ni categoría. Esto servirá para estructurar los programas de acuerdo con los estándares de la clase y categoría de los establecimientos.

- Tamaño del hotel por habitaciones y trabajadores. La mayoría de las empresas tienen de 11 a 20 habitaciones, y de 21 a 30 habitaciones. En concordancia, tienen de 4 a 7 trabajadores, y de 7 a 10 trabajadores. Se tendrá en consideración el número de personas en cada empresa para organizar las clases, así como el tamaño del hotel para calcular la carga de trabajo que tendrán los trabajadores.

Perfil de los Trabajadores Hoteleros: De acuerdo con las encuestas, tenemos el siguiente perfil inicial de trabajadores hoteleros, aunque esto no significa que estos sean los únicos perfiles.

- Edad. Más de la mitad de los trabajadores que participarán en las capacitaciones tiene entre 20 a 29 años, y el resto tienen mayormente entre 30 y 39 años. Algunos tienen de 50 a más años
- Género. La mayoría son trabajadoras mujeres, y poco más de un tercio son hombres.
- Nivel de educación y tipo de formación. Más de la mitad de los trabajadores tienen formación técnica, en administración de servicios hoteleros o guía oficial de turismo, y el resto tienen formación universitaria en Turismo. Un porcentaje menor tiene formación básica primaria y secundaria.
- Tiempo trabajando en hotelería. El grueso de los trabajadores tiene menos de 1 año en hotelería, en segundo lugar, se encuentran las personas que tienen de 1 a 3 años trabajando en el sector. En un menor porcentaje encontramos personas que tienen de 3 a 5 años de tiempo, y el menor porcentaje lleva más de 5 años trabajando en hotelería.
- Tipo de vínculo laboral. En suma, más de la mitad de los trabajadores no cuenta con contrato formal vigente, y el resto sí lo tiene.

Contenidos del Programa Formativo con base en Resultados de la Encuesta a Trabajadores Hoteleros.

De acuerdo con las encuestas, para el personal que está trabajando en hotelería no son necesarios programas generales, sino programas con contenidos específicos, pertinentes y prácticos, directamente aplicables a la realidad laboral de cada establecimiento, y alineadas a los objetivos de la empresa y a los estándares de calidad turística.

Para el diseño del programa se deberá realizar una evaluación completa del personal, con el fin de identificar las habilidades, herramientas y competencias faltantes en cada área. Para ello se realizará un diagnóstico teniendo en cuenta la escucha activa de los trabajadores para comprender: i) Su percepción del entorno laboral, su satisfacción y la identificación de necesidades y dificultades en su área. ii) Los aspectos a mejorar en cada área y en el establecimiento. iii) Los problemas encontrados durante la operación diaria.

Con base en la evaluación se diseñará un programa de capacitación pertinente, alineado con los objetivos y la realidad de la empresa. De esta forma, los contenidos se enfocarán en áreas donde existan problemas o dificultades puntuales, evitando temas generales. Entre los principales temas de capacitación encontramos:

- Calidad de la atención al cliente y experiencia del huésped
- Técnicas de resolución de conflictos y manejo de quejas. Comunicación efectiva.
- Estandarización de procedimientos operativos e implementación. Procesos operativos clave como en la Recepción, procesos de *check-in*, *check-out*, asignación de habitaciones, manejo de Reservas, ventas y cobros. En Cafetería, procesos de elaboración adecuada de desayunos y Buenas Prácticas de Manufactura (BPMs). En *Housekeeping*, manejo de equipos y materiales, y organización de estos.

- Estrategias para la satisfacción del turista, obtención de opiniones positivas, reputación online y fidelización del cliente.
- Trabajo en equipo, coordinación y organización entre áreas, empatía, buen clima laboral.
- Generación de un ambiente laboral saludable, orientado a la estabilidad de personal y poca rotación.
- Manejo del estrés y trabajo bajo presión
- Seguridad contra incendios, primeros auxilios, asistencia a turistas enfermos.
- Cumplimiento de estándares de la empresa. Construcción y fortalecimiento de la identidad de la organización.
- Actualización en tendencias del turismo y expectativas del turista actual.
- Orientación al desarrollo profesional, incluyendo competencias transversales para posibilitar movilidad interna y ascensos. Herramientas para mejorar ingresos, ganar incentivos económicos, ganar mayor experiencia y lograr estabilidad laboral.
Educación financiera básica aplicada al ámbito laboral.

Asimismo, el personal con mayor experiencia y dominio de sus funciones podrá contar con mayor autonomía para identificar y proponer áreas de aprendizaje que contribuyan al mejor desempeño, con miras al desarrollo de los trabajadores y de la empresa. También, se considerará la experiencia previa del personal en otras áreas del sector, como agencias de viajes, para posibilitar potenciarlo y aprovecharlo dentro de la empresa.

Para mantener al personal actualizado y sostener el buen desempeño de la empresa, se propone un sistema de evaluación periódica, a realizarse una o dos veces al año -de

acuerdo con lo señalado por las encuestas-. Esto, para hacer seguimiento y detectar nuevas necesidades de la empresa y dificultades del personal, que les permita mantenerse al día, reforzados y alineados con los objetivos actualizados de la empresa.

Se contempla que al lograr el crecimiento de la ES de formación hotelera, se van a implementar incentivos y oportunidades complementarias como pasantías o prácticas en hoteles de categoría superior y entrega de certificados.

Programa de Formación para Personal Nuevo en Hotelería.

De acuerdo con las encuestas, los puestos de trabajo que tienen las microempresas hoteleras son Recepción, Nochero/Auditor nocturno, Reservas, *Housekeeping*, Cafetería/Restaurante y Mantenimiento, y son estos puestos donde también hay rotación en diferentes grados. Por ello los programas formativos para personal nuevo serán orientados a estos puestos de trabajo de la hotelería.

La duración referencial de estos programas será de 2 a 3 meses, para cada puesto, combinando clases presenciales, prácticas simuladas y prácticas en hoteles aliados.

A continuación, se presentan las competencias y habilidades que se han recogido a partir de las encuestas y de la experiencia en el sector turístico de Cusco. No obstante, cabe resaltar que para alcanzar el diseño completo de los programas de formación en hotelería será necesaria la participación de expertos en educación, y específicamente en hotelería y turismo. De tal modo que podamos asegurar el desarrollo de competencias humanas y técnicas para la hotelería, considerando los lineamientos formativos necesarios para responder a las demandas actuales del sector hotelero, alineado a los estándares de hotelería internacional y las tendencias actuales. Todo ello orientado además al fortalecimiento del personal en la microempresa hotelera, para lograr el trabajo digno en hotelería y el desarrollo local.

Competencias y Habilidades para Todos los Puestos de Trabajo de Hotelería.

Entre las competencias y habilidades identificadas para todos los puestos de los establecimientos hoteleros tenemos: 1. Fundamentos y conocimientos esenciales para la hotelería, 2. Habilidades interpersonales o blandas, y 3. Desarrollo personal.

1. Fundamentos y conocimientos esenciales para la hotelería

- Conceptos básicos de la hospitalidad.
- Terminologías del sector hotelero y turismo.
- Fundamentos de estándares de calidad y protocolos de servicio.
- Higiene y Seguridad, Sistema HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) o sistema preventivo de seguridad alimentaria.
- Etiqueta e Imagen Personal en la hotelería.
- Primeros auxilios y supervivencia.
- Inglés básico para hotelería.
- *Customer experience* en hotelería.
- Tendencias del turismo actual.
- Sostenibilidad y responsabilidad social en turismo y hotelería.
- Legislación turística.

2. Habilidades interpersonales o blandas

- Comunicación efectiva con los huéspedes y con los compañeros de trabajo.
- Trabajo en equipo, empatía y colaboración.

- Ética en la hotelería, honestidad y responsabilidad.
- Respeto, acoso, discriminación en el trabajo de hotelería.
- Manejo del tiempo, puntualidad y autonomía.
- Orden y organización.
- Adaptación a cambios, resiliencia y aprendizaje continuo.
- Manejo del estrés y trabajo bajo presión.
- Atención al cliente y mentalidad de servicio.
- Manejo de quejas y conflictos, resolución de problemas.
- Manejo de protocolos y normas de hotelería.
- Conocimiento de derechos y obligaciones del personal.
- Conocimiento intercultural, tipos diferentes de huéspedes y sus características.
- Preparación para postular y atender entrevistas de trabajo en hotelería.

3. Desarrollo personal

- Autoconocimiento y manejo de emociones.
- Manejo del estrés y técnicas de relajación.
- Autocuidado y ergonomía en el trabajo hotelero.
- Ética laboral y valores institucionales (responsabilidad, honestidad, etc.).
- Liderazgo en hotelería (motivación, conciencia social, etc.).
- Orientación en temas laborales (contratos, jornadas, seguro de salud, etc.).

- Cuidado del medio ambiente y sostenibilidad.
- Cultura e historia local y nacional, orientada al turismo.
- Diversidad cultural global, orientada al turismo.

Competencias y Habilidades Técnicas Específicas para cada Puesto de Trabajo de Hotelería. Entre las competencias y habilidades técnicas identificadas para cada puesto de los establecimientos hoteleros tenemos competencias para: 1. Puesto de Recepción, 2. Puesto de *Housekeeping* (HK), 3. Puesto de Reservas, 4. Puesto de Cafetería o Restaurante, y 5. Puesto de Nochero o Auditor Nocturno.

1. Puesto de Recepción

- Fundamentos de Recepción de un hotel.
- Preparación para iniciar el turno y relevo entre turnos.
- Dar la bienvenida al huésped, brindando información clara sobre las instalaciones, servicios y normas del hotel una estadía cómoda.
- Manejo de computador, Office y programas esenciales para hotelería.
- Manejo de sistema de Reservas para Recepción.
- Manejo de *Check-in* y *check-out*.
- Manejo de caja, cobros, facturación y reportes financieros.
- Manejo de herramientas digitales y tecnología, canales online para la hotelería.
- Manejo de documentación, Rooming List, registros y estadísticas para hotelería.
- Soporte en logística y proveedores para Recepción.

- Ventas y marketing de servicios y productos del hotel en la Recepción.
- Verificación y registro de reportes diarios de Recepción (ventas, movimientos del día, incidencias, pendientes, solicitudes de clientes, etc.).
- Gestión de reseñas y fidelización de clientes.
- Multifuncionalidad (apoyo en limpieza, cafetería, etc.).
- Práctica simulada de situaciones de trabajo en la Recepción.
- Práctica directa de trabajo en la Recepción.

2. Puesto de *Housekeeping* (HK)

- Fundamentos de HK de un hotel.
- Preparación efectiva para comenzar su turno (preparación de materiales y equipos).
- Procedimientos para ingresar y trabajar en habitaciones.
- Manejo de reportes diarios de HK (ocupación, ingresos, salidas, cambios, incidencias).
- Normas y técnicas de limpieza de baños, habitaciones y espacios comunes.
- Normas y técnicas de desinfección, protocolos de higienización.
- Métodos de limpieza ecológicos y reducción de residuos para la sostenibilidad.
- Manipulación segura de productos químicos y principios de control de infecciones.
- Uso profesional de artículos de aseo.
- Presentación de habitaciones y áreas comunes según estándares y tendencias, con atención al detalle y a la calidad.

- Organización del trabajo, flujos de trabajo estructurado para mejorar la eficiencia.
- Organización de oficios de HK para un trabajo eficiente.
- Manejo de inventarios, ropa de cama y suministros.
- Control y reporte de desperfectos y mantenimiento para mantener la calidad y la sostenibilidad.
- Revisión y registro de reportes diarios (ocupación, ingresos, movimientos del día).
- Privacidad y seguridad de los huéspedes.
- Práctica simulada de situaciones de trabajo en HK.
- Práctica directa de trabajo en HK.

3. Puesto de Reservas

- Fundamentos de Gestión de Reservas de un hotel.
- Procedimientos y políticas de Reservas.
- Tipos de clientes y tipos de Reservas (particulares, agencias, grupos, etc.).
- Uso del sistema de Reservas (Excel, software de gestión de reservas, etc.).
- Comunicación con clientes (claridad, cortesía, respuesta adecuada).
- Manejo de categorías de tarifas, garantías, políticas de *no show* y cancelaciones.
- *Revenue Management*, gestión de ingresos y ventas por temporadas, demanda, anticipación, promociones, paquetes, etc.
- Propuesta de valor y ventaja competitiva.
- Benchmarking y análisis de la competencia.

- Gestión de Reservas por diferentes canales como teléfono, WhatsApp, correo, redes sociales, OTAs (Online Travel Agencies) Booking, Expedia, Airbnb, etc.
- Página web del hotel y Google Business como puntos de venta.
- Actualización de disponibilidad y tarifas en los canales de venta (calendario, cierres de fechas, cambios de precios).
- Manejo de cambios y cancelaciones (manejar fechas, tipo de habitación, aplicar políticas de cancelación).
- Coordinación con Recepción y *Housekeeping* para evitar sobreventa y errores en asignación de habitaciones.
- Práctica simulada de situaciones de trabajo en Reservas.
- Práctica directa de trabajo en Reservas.

4. Puesto de Cafetería o Restaurante

- Fundamentos de Cafetería/Restaurante de un hotel.
- Normas de higiene y manipulación de alimentos, BPMs.
- Conocimiento de alimentos y bebidas (tipos, alérgenos, intolerancias, etc.).
- Control de calidad de Alimentos y Bebidas.
- Dominio de técnicas de cocina (tipos de picado, cocción, etc.).
- Presentación de platos y bebidas.
- Manejo de Protocolo y Servicio en Mesa.
- Atención al cliente en mesa y buffet.

- Manejo básico de inventarios e insumos.
- Registro de reportes diarios (movimientos del día, incidencias).
- Normas y métodos de limpieza de cocina y comedor.
- Práctica simulada de situaciones de trabajo en Cafetería/Restaurante.
- Práctica directa de trabajo en Cafetería/Restaurante.

5. Puesto Nochero o Auditor Nocturno

- Fundamentos de Auditor Nocturno o Nochero de un hotel.
- Manejo de *check-in* y *check-out* nocturnos (ingreso tardío, salida temprana)
- Manejo de Reservas y cambios de última hora (*check-in*, *check-out*, *no show*, extensiones de estadía).
- Uso del sistema de gestión de Recepción (software o registros manuales), revisión y registro de reportes diarios (ocupación, ingresos, movimientos del día).
- Contabilidad hotelera para auditor nocturno. Manejo de caja, cobros y facturación.
- Verificación y arqueo de transacciones del día (ventas, pagos, cargos a habitaciones), conciliación de cuentas de huéspedes y generación de los reportes respectivos.
- Programar llamadas de despertador y facilitar salida de huéspedes a tours, aeropuerto, etc.
- Preparación del sistema de Recepción (registros, *Rooming List* o lista de distribución de habitaciones, etc.) para el nuevo día operativo.

- Seguridad y vigilancia, control de accesos (entradas/salidas de personas y vehículos).
- Manejo de situaciones de emergencia (incendio, accidente, huésped enfermo, disturbios).
- Multifuncionalidad (limpieza, apoyo al área de cafetería, etc.).
- Práctica simulada de situaciones de trabajo en la Recepción como Auditor Nocturno.
- Práctica directa de trabajo en la Recepción como Auditor Nocturno.

Co-Diseño y Ajuste de los Programas de Formación en Hotelería.

La empresa social es una innovación social, y como tal su diseño está centrada en las personas, por lo cual los programas formativos propuestos son proyectos iniciales, que serán presentados a pequeños grupos de los usuarios, de modo que se obtendrá opiniones y retroalimentación de lo que falta, sobra, o que se debería reforzar.

De esta manera, los programas formativos serán ajustados o reordenados, tanto en sus características como en sus contenidos, de acuerdo a las retroalimentaciones, de forma que cada módulo responda a las necesidades y problemas concretos que los beneficiarios o clientes viven en su día a día.

Se implementarán los pilotos de los módulos más importantes de acuerdo con las encuestas, como Recepción y *HouseKeeping*, y se pondrán a prueba de forma iterativa con grupos pequeños de participantes, para poder recoger sus experiencias, como claridad, pertinencia, practicidad y aplicación real al trabajo hotelero. Con ello se irán ajustando los contenidos, materiales, actividades, metodología y evaluación, hasta que se logren programas satisfactorios.

Resultados Esperados de los Programas de Formación en Hotelería.

De acuerdo con la información recopilada en el marco contextual y con la información recogida en las encuestas a trabajadores y a las empresas hoteleras, podemos mencionar los siguientes resultados esperados más importantes de los programas de formación en hotelería:

- Disminuir la rotación de personal en las microempresas hoteleras en Cusco, en por lo menos un 25%, después de la colocación del personal formado en la Empresa Social y de las capacitaciones de trabajadores hoteleros.
- De forma similar, aumentar el tiempo de permanencia de los trabajadores en las empresas hoteleras, orientándose a que consigan una estabilidad laboral.
- Conseguir una reducción de errores, y los costos correspondientes. Se espera que tanto el personal hotelero que haya recibido capacitación o el personal formado en la ES que haya ingresado a trabajar en los establecimientos, cometan un mínimo de errores y con un mínimo de costos, y que sepan resolver los problemas o conflictos de manera profesional.
- Del mismo modo, lograr que los trabajadores hoteleros dominen y cumplan los estándares, las técnicas, y las normas de la empresa y de la hotelería a nivel global, para alcanzar un desempeño profesional y una calidad alta en los servicios hoteleros.
- Minimizar las quejas y reclamos de huéspedes, gracias a que el personal brinda una solución profesional a los problemas que puedan tener los huéspedes. También minimizar las consecuencias negativas gracias al buen manejo de las quejas y reclamos de los huéspedes.

- Mejorar la calidad del servicio, de modo que los huéspedes estén más satisfechos, y en consecuencia lograr mejores opiniones y reseñas de los huéspedes.

Conclusiones

Encontramos que la formación en hotelería que ofrecen las instituciones educativas no está acorde con los requerimientos de las empresas del sector, pues hay una falta de concordancia entre las necesidades reales de las empresas del sector y lo que ofrecen los programas para la hotelería. Esto afecta el desempeño y la calidad laboral de los trabajadores, así como la competitividad y desarrollo de estas empresas.

En el ámbito peruano, hemos observado ciertas características relevantes para la ES: La calidad de la educación se ha debilitado por normativas y políticas que han promovido su comercialización y proliferación, sin regulaciones que garanticen su calidad, lo que afecta a la educación en general, y también a la formación superior para la hotelería. Asimismo, se ha encontrado que las microempresas son muy importantes para la economía y el desarrollo. Al igual, el turismo y la hotelería juegan un rol importante en Perú, y en especial en una ciudad turística como Cusco. Por ello, es fundamental el afianzamiento y la formación del capital humano de estas microempresas, mediante educación y calidad laboral para los trabajadores y para los microempresarios.

En este contexto, algunas empresas del sector hotelero, en especial los hoteles de mayor categoría y dimensión, ofrecen programas de capacitación a sus trabajadores y atraen al personal con mayor formación. Lo que no ocurre con las empresas de menor dimensión y categoría, como las microempresas.

A partir de los resultados de las encuestas se evidenció que la gestión del talento en las microempresas hoteleras en Cusco enfrenta limitaciones relacionados con la deficiente capacitación en competencias técnicas y blandas. Se identificó que las microempresas no tienen programas formales de inducción y capacitación, de modo que la mayoría de los

trabajadores adquiere sus conocimientos mediante el aprendizaje empírico “sobre la marcha”, y con la orientación de trabajadores antiguos.

Por otro lado, una situación potencialmente problemática es que la mayoría de las microempresas buscan y reclutan personal por recomendación de los trabajadores actuales o de amigos o familia, ya que así los postulantes tienen cierto respaldo y confiabilidad. Sin embargo, esto puede crear sistemas no formales de contratación, con lo que se estaría limitando el acceso a grupos de talento humano poco conectados. Otro problema que enfrentan estas empresas es la alta rotación, y también la falta de personal. Ello, debido a las exigencias propias del sector como períodos de alta y baja demanda, horarios muy particulares y trabajo en días festivos. Además, las remuneraciones son poco apropiadas, las relaciones laborales suelen ser informales o con contratos temporales, lo que limita los derechos laborales.

En estas condiciones, se genera un ambiente laboral desfavorable, que, por un lado, aumenta la carga de trabajo para el personal que se queda, dificulta mantener los estándares de la empresa y deteriora la calidad del servicio. Por otro lado, tiene implicancias negativas en la calidad laboral, pues frena el desarrollo profesional de los trabajadores, así como su posibilidad de un trabajo estable y digno. Además, todo ello afecta negativamente la competitividad y el desarrollo de estas microempresas.

De esta forma, comprobamos la pertinencia de la empresa social para la formación hotelera orientada a las microempresas hoteleras en Cusco, así como la colocación de talento formado por la empresa social. Tanto los microempresarios como los trabajadores hoteleros manifestaron un alto nivel de interés en acceder a programas de capacitación integrales y ajustados a sus empresas. Al igual, mostraron un gran interés en sumarse como “Hotel Aliado” de la empresa social, recibir apoyo para cubrir las necesidades de personal capacitado y promover el empleo digno en el sector.

La formulación o planteamiento de la empresa social se enmarca en el ámbito de la innovación social, por lo que se consideran las etapas comúnmente señaladas en la literatura especializada. El proceso se inicia con la comprensión de la necesidad de una formación eficiente en hotelería orientada al contexto de las microempresas, demanda que no es atendida de manera adecuada ni por el mercado ni por el Estado. En respuesta a ello, se concibe una propuesta de solución que se materializa en el diseño de un prototipo o proyecto piloto del modelo de negocio de la empresa social, incorporando los componentes fundamentales propios de un modelo de negocio en el marco de la economía social.

En este sentido, se evidencia que el diseño de los programas formativos debe centrarse en las necesidades reales de los beneficiarios y de las microempresas hoteleras. Incorporando metodologías prácticas y aprendizaje en contextos reales. Además, el diseño centrado en las personas que serán beneficiarios o clientes, permite asegurar la pertinencia y efectividad de los programas de capacitación, ya que implica la realización de procesos de mejora continua mediante pilotos y retroalimentación constante.

Otro hallazgo relevante es la necesidad de fortalecer la articulación entre el sector público, el sector privado, las instituciones educativas y las organizaciones del tercer sector. Estas alianzas estratégicas son fundamentales para garantizar una formación alineada con las demandas reales del mercado, facilitar procesos de inserción laboral y promover el desarrollo económico y social sostenible en la región Cusco.

Se concluye que la implementación de una empresa social para la formación hotelera contribuiría al fortalecimiento de las capacidades y el empleo hotelero, además de promover el desarrollo de las microempresas y del territorio, la economía solidaria, y la promoción del bienestar de la población local. Sentando precedentes para futuras iniciativas de innovación social y desarrollo en el sector turístico.

Referencias

- Abreu Quintero, J. L. (2011). Innovación social: Conceptos y etapas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 6(2), 134-148. <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/8019>
- Alarcón Prado, J., Hurtado Carrasco, F., Martínez Gonzales, I., & Mendigure Bendezú, A. (2015). *Satisfacción laboral en el sector hotelero en la ciudad del Cusco* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Académico PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/items/8a184c0f-0f5f-4f03-b5f2-dbd59608b528>
- Arias Schreiber, F. (2014, abril 25). Mincetur: Cusco es el segundo departamento que más contribuye al desarrollo económico. *infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2024/04/25/mincetur-cusco-es-el-segundo-departamento-que-mas-contribuye-al-desarrollo-economico/>
- Balarin, M., Fontdevila, C., Marius, P., & Rodríguez, M. F. (2019). Educating on a budget: The subsistence model of low-fee private schooling in Peru. *Education Policy Analysis Archives*, 27(132). <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4328>
- Benavente García, J. P., & Farfán Querari, M. M. (2021). El verdadero rostro de la informalidad empresarial en el sector turismo del Cusco: Contraste metodológico y evidencias de su influencia en el desempeño económico. *South Florida Journal of Development*, 2(2), 1590-1608. <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n2-037>
- Brida, J. G., Pereyra, J. S., Such Devesa, M. J., & Zapata Aguirre, S. (2008). La contribución del turismo al crecimiento económico. *Cuadernos de Turismo*, (22), 35–46. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/47931/45901>
- Caballero, S., Fuchs, R. M., & Prialé, M. A. (2013). *The influence of personality traits on social enterprise start-up: The case of Peruvian social entrepreneurs* [Conference paper] 4th

EMES International Research Conference on Social Enterprise, Liège, Belgium.

https://emes.net/content/uploads/publications/the-influence-of-personality-traits-on-social-enterprise-start-up-the-case-of-peruvian-social-entrepreneurs/caballero_et_al._ecps-lg13-07_eng.pdf

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo PROMPERÚ. (2025, mayo 29). *PROMPERÚ aseguró compromisos de inversión hotelera en Cusco por USD 17 millones*. <https://www.gob.pe/institucion/promperu/noticias/1177493-promperu-aseguro-compromisos-de-inversion-hotelera-en-cusco-por-usd-17-millones>

Corporación Simón de Cirene. (2007). *Manual para administrar empresas sociales*.

https://educarse.cl/wp-content/uploads/2017/12/manual_Scirene.pdf

Duque, P., Meza, O. E., Giraldo, D., & Barreto, K. (2021). Economía social y economía solidaria: Un análisis bibliométrico y revisión de literatura. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 138, Artículo e75566. <https://doi.org/10.5209/reve.75566>

FasterCapital. (2025, marzo 30). *Hospitality and tourism social enterprise driving social change: How hospitality and tourism startups are making a difference*.

<https://fastercapital.com/content/Hospitality-and-tourism-social-enterprise-Driving-Social-Change--How-Hospitality-and-Tourism-Startups-are-Making-a-Difference.html>

Fisac García, R., Moreno Romero, A., Acevedo Ruiz, M., & Juan Ruiz, J. (2015). Identificación de los elementos organizativos clave en el desempeño de las empresas sociales. El caso de los telecentros en Latinoamérica. *Dirección y Organización*, 56, 43-56.

<https://doi.org/10.37610/dyo.v0i56.473>

Fundación Wiese. (2023, mayo 26). *¿Qué es el emprendimiento social? 7 empresas sociales que te pueden inspirar*. <https://www.fundacionwiese.org/blog/es/que-es-el-emprendimiento-social-7-empresas-sociales-que-te-pueden-inspirar>

- Guardia, S. B. (2018). Cátedras Unesco. Conservación del patrimonio cultural y desarrollo sostenible. *Turismo y Patrimonio*, (12), 11-37.
<https://ojs.revistaturismoypatrimonio.com/index.php/typ/article/view/174>
- Hyman, E. L. (1989). The role of small- and micro-enterprises in regional development. *Project Appraisal*, 4(4), 197–214. <https://doi.org/10.1080/02688867.1989.9726734>
- Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Producción y empleo informal en el Perú: Cuenta satélite de la economía informal 2007-2019*. <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/3294144-produccion-y-empleo-informal-en-el-peru-cuenta-satelite-de-la-economia-informal-2007-2019>
- Instituto Nacional de Estadística. (2022, noviembre). *Producción y empleo informal en el Perú* [Diapositivas de PowerPoint]. https://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2023/05/2-Peru_Produccion-y-Empleo-Informal_2007-2020-Acuerdo-Nacional.pdf
- Instituto Nacional de Estadística. (2024a). *Perú: Comportamiento de los indicadores del mercado laboral a nivel nacional y en 26 ciudades. Primer Trimestre 2024*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6350623/5575916-peru-comportamiento-de-los-indicadores-del-mercado-laboral-a-nivel-nacional-y-26-ciudades-primer-trimestre-2024.pdf?v=1715784952>
- Instituto Nacional de Estadística. (2024b). *Producción y empleo informal en el Perú: Cuenta satélite de la economía informal 2022 - 2023*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1996/libro.pdf
- International Labour Organization, Publications Production Unit. (2019). *Small Matters: Global evidence on the contribution to employment by the self-employed, micro-enterprises and*

SMEs. <https://www.ilo.org/publications/small-matters-global-evidence-contribution-employment-self-employed-micro>

Lalu, J.A.C. (2023). *An internal stakeholder approach to the evaluation of ethical behaviour in a social enterprise hotel* [Tesis doctoral, University of East London]. UEL Repository. <https://uel-repository.worktribe.com/output/481649/an-internal-stakeholder-approach-to-the-evaluation-of-ethical-behaviour-in-a-scoal-enterprise-hotel>

Ley 26549 de 1995. Por la cual se aprobó la Ley de los Centros Educativos Privados.

Diciembre 1 de 1995. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118368-26549>

Ley 28044 de 2003. Por la cual se aprobó la Ley General de Educación. Julio 17 de 2003.

https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/3844908-28044?utm_source=chatgpt.com

Ley 30220 de 2014. Por la cual se aprobó la Ley Universitaria. Julio 9 de 2014.

<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118482-30220>

Ley 31520 de 2022. Por la cual se restablece la autonomía y la institucionalidad de las universidades peruanas. Julio 21 de 2022.

<https://www.gob.pe/institucion/sunedu/normas-legales/4628540-31520>

López-Valladares, H. (2019). *How can social innovation challenge the degree of empowerment?*

The case of the first social enterprise empowering artisanal fishermen in Perú

[Conference paper]. 7th EMES International Research Conference on Social Enterprise, Sheffield Hallam University, South Yorkshire, United Kingdom.

<https://emes.net/publications/conference-papers/7th-emes-conference-selected-papers/how-can-social-innovation-challenge-the-degree-of-empowerment-the-case-of-the-first-social-enterprise-empowering-artisanal-fishermen-in-peru/>

- Marsano Delgado, J. M. E. (2018). Cusco: Turismo cultural e inclusión económica. *Turismo y Patrimonio*, (12), 131–156. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2018.n12.08>
- Mibanco / Grupo Crédito S.A. (2024). *Radiografía de la informalidad en el Perú: Un estudio sobre las creencias, barreras y expectativas de los emprendimientos informales y su ruta a la formalización*. https://bancodeideascredicorp.com/assets/files/Radiografia-Informalidad_Mibanco_05Nov24-V2.pdf
- Midgley, J. (2008). Microenterprise, global poverty and social development. *International Social Work*, 51(4), 467-479. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0020872808090240>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Medición económica del turismo*. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/22169-medicion-economica-del-turismo>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2025a). *Reporte regional de turismo Cusco: Diciembre 2025*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7909726/6659083-reporte-regional-de-turismo-cusco-diciembre-2025.pdf?v=1769696408>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2025b). *Mapa interactivo: Empleo turístico total*. https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/mapa_interactivo/empleoTuristico.html
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2025c). *Perú: Oferta y demanda de establecimientos de hospedaje año 2024*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8182527/6844713-2024peru-informe_oferta-y-demanda-establecimientos-hospedaje_06062025.pdf?v=1749246868

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). *Cuenta general de la República: Sector público al 31 de diciembre de 2024*.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/Cuenta_General_Republica_2024.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Ministerio de la Producción. (2024). *Las MIPYME en cifras 2022*.
<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1170-las-mipyme-en-cifras-2022>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2025). *Registro de trabajadores en la informalidad laboral: Fecha de corte 31 de diciembre de 2024* [Tablero interactivo de MS Power BI]. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/1154518-mtpe-marca-un-hito-historico-presento-el-registro-de-trabajadores-en-la-informalidad-laboral>
- Montoya Paz, M. P. (2013). Turismo comunitario y desarrollo rural: Interacción y escalamiento de innovaciones. Documento de trabajo, 182. Estudios sobre el desarrollo, 6. *Instituto de Estudios Peruanos (IEP), IDRC-CRDI; FIDA*.
<https://repositorio.iep.org.pe/items/695b9e03-43f7-42a0-be98-11b65342be52>
- Naciones Unidas, Departamento de asuntos económicos y sociales división de estadística. (2010). *Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo 2008*.
<https://www.untourism.int/es/tourism-statistics/on-basic-tourism-statistics-irts-2008>
- Neessen, P. C. M., Voinea, C. L., & Dobber, E. (2021). Business models of social enterprises: Insight into key components and value creation. *Sustainability*, 13(22), 12750.
<https://doi.org/10.3390/su132212750>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Expanding social protection and addressing informality in Latin America*. <https://doi.org/10.1787/86c1fd38-en>

Organización Mundial del Turismo. (1994). *Introducción al turismo*.

https://asesoresenturismoperu.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/03/81-introduccionalturismo_omt.pdf

Organización Mundial de Turismo. (2009). *Estudio de la oferta y la demanda de formación de los recursos humanos en el sector turístico en América Latina: Informe final*.

https://segib.org/wp-content/uploads/2025/11/Informe-Final-SEGIB-OMT_051009.pdf

Organización Mundial del Turismo. (2019). *Ejecución del programa general de trabajo:*

A/23/5(a) rev.2. Asamblea general - Vigésima tercera reunión. ONU Turismo. https://pre-webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-02/10-A23_5_a_implementation_general_programme_of_work_final_rev.2_sp.pdf?VersionId=M__KQPbvqYNbVhSX8..SLsmWmnfLWR7m

Reeg, C. (2015). Micro and small enterprises as drivers for job creation and decent work.

Discussion Paper No. 10/2015. *German Development Institute / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik DIE*. https://www.idos-research.de/fileadmin/migratedNewsAssets/Files/DP_10.2015.pdf

Rendón Vera, J. S. (2016). *Implementación de la empresa social en Colombia: Análisis jurídico*

[Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. <https://hdl.handle.net/10784/11219>

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2020). *II Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú*. <https://hdl.handle.net/20.500.12799/6911>

Tinoco Gómez, O. R. (2003). Los impactos del turismo en el Perú. *Industrial Data*, 6(1), 47-60.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81606106>

- Umar, A., Sasongko, A. H., Widyastuti, I. T., & Christanti, Y. (2020). Improving the social enterprise-based business performance from the aspect of social business model canvas. *International Journal of Entrepreneurship*, 24(1), 1-12.
<https://web.archive.org/web/20200723000614/https://www.abacademies.org/articles/Improving-the-social-enterprise-based-business-performance-from-the-aspect-of-social-business-model-canvas.pdf>
- Vera Ruiz, A., Priale Valle., M. A., Fuchs Ángeles., R. M., Espinosa Pezzia, A., Seminario Obando, M. A. N., & Ninahuanca López, E. F. (2016). Hacia una comprensión del ecosistema emprendedor social peruano: Contexto y características del emprendimiento social en Lima. *Ciências Sociais Unisinos*, 52(3), 343-353.
<https://www.redalyc.org/journal/938/93849899006/html/>
- Villantoy G., A. (2024, abril 4). Cusco se consagra como el segundo mejor destino cultural global en 2024, según TripAdvisor. *infobae*.
<https://www.infobae.com/peru/2024/04/05/cusco-se-consagra-como-el-segundo-mejor-destino-cultural-global-en-2024-segun-tripadvisor/>

Anexos

Anexo 1. Normativa general de empresas peruanas.

Ley General de Sociedades (Ley N° 26887). Regula la constitución, funcionamiento, derechos y obligaciones de las sociedades en Perú. Incluye obligaciones societarias como llevar libros societarios, como actas de juntas y otros.

Reglamento de Inscripciones del Registro de Personas Jurídicas (SUNARP) Resolución del Superintendente Nacional de los Registros Públicos N° 038-2013-SUNARP-SN. Regula cómo se inscriben personas jurídicas en el registro público.

Marco Tributario y Código Tributario. Regula obligaciones tributarias, plazos, representación, sanciones, entre otros. Además, aplican normas específicas, de un conjunto de normas tributarias vigentes de la Superintendencia Nacional de Tributos (SUNAT), dependiendo del régimen tributario de la empresa. Igualmente, según el régimen tributario de la empresa debe cumplir con llevar Libros y Contabilidad.

Marco Laboral, Normativa Laboral y Seguridad Social. Normas generales del Derecho Laboral peruano que incluye contratos, seguridad social y planillas, que dependen del régimen laboral que se use.

Ley MYPE - Ley N.° 32353 para la Formalización, Desarrollo y Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE). Marco normativo integral que además de reconocer el rol crucial de estas unidades productivas en el desarrollo económico y social del país, presenta un conjunto de medidas (régimen laboral, tributario, etc.) para fomentar una mayor competitividad.

Anexo 2. Normativa para la educación peruana.

Ley N° 28044 - Ley General de Educación. Establecer los lineamientos generales de la educación y del Sistema Educativo Peruano, presentando una base legal para la educación en sus diferentes modalidades.

Decreto Legislativo N° 1375 que modifica la Ley N° 28044 (Ley General de Educación). Normativa que busca fortalecer la Educación Técnico – Productiva, con el fin de incrementar la empleabilidad y la competitividad con foco especial en los jóvenes.

Decreto Supremo N° 004-2019-MINEDU. Norma que modifica el Reglamento de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, en particular sobre la educación técnico-productiva, para adecuarse al Decreto Legislativo N° 1375.

Normativa sobre gestión, docencia y licenciamiento. Regulaciones establecidas por el MINEDU para la organización de la organización educativa.

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). Presenta un modelo de evaluación para garantizar la calidad educativa.

Ley de Protección de Datos Personales (Ley N° 29733) y sus reglamentos. Asegura la protección de la información de estudiantes como

matrícula, datos personales, historial formativo, etc.

Anexo 3. Normativas locales o regionales relativas al funcionamiento de empresas.

Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972). Regula las competencias de los gobiernos locales (municipalidades), incluyendo la facultad de otorgar Licencia de funcionamiento, normativas sobre infraestructura, etc. Además, se deben cumplir las ordenanzas municipales sobre funcionamiento, horarios, etc.

Articulación con la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) y con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). En especial para facilitar prácticas en establecimientos de hospedaje y organizaciones vinculadas al turismo.

Regulaciones de salubridad e higiene en ambientes organizacionales. Regulaciones sanitarias de acuerdo a lo que exige la municipalidad y las autoridades de salud (Dirección Regional de Salud - DIRESA y Gerencia Regional de Salud).

Normas de Seguridad. Cumplimiento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley N° 29783) y su reglamento. Inspección y autorización por la municipalidad, y expedición del certificado de inspección técnica de seguridad en edificaciones.

Anexo 4. Aliadas - Instituciones Educativas y de Formación en Turismo y Hotelería en Cusco

Centros de Educación Técnico - Productiva (CETPRO).

- Juan Tomás Tuyro Túpac Inca que tiene el programa de “Servicios Hoteleros”.
- Inca Educa que tiene los programas de “Hotelería y Turismo”, y “Gastronomía”

Institutos de Educación Superior Tecnológica

- Instituto Superior Tecnológico “KHIPU” que tiene las carreras profesionales técnicas de “Administración de hoteles y restaurantes”, y “Gastronomía”.
- Instituto de Educación Superior Privado “Antonio Lorena” que tiene el programa de “Guía Oficial De Turismo”.
- Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado "Americana Del Cusco" que tiene el programa de “Administración y Gerencia en Hotelería internacional”.
- Instituto de Educación Superior Público (IEST) “Túpac Amaru” y sus programas de Administración De Servicios De Hostelería Y Restaurantes, y Guía Oficial De Turismo

Universidades con Carreras en Turismo y Hotelería.

- Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC) que tiene la “Licenciatura en Turismo” y la “Maestría en Administración con Mención en Gestión del Turismo”.
- Universidad Andina del Cusco (UAC) que tiene la “Licenciatura en Turismo”, con formación orientada a la gestión y organización de empresas turísticas

Centro de Formación Especializado en Turismo.

Centro de formación especializado en turismo, hotelería, gastronomía y guías de turismo (Cenfotur Cusco), perteneciente al MINCETUR, que tiene los programas de “Administración Turística”, “Administración Hotelera” y “Guía Oficial de Turismo”.

Anexo 5. Aliados - Sector Público y Organismos de Desarrollo Relacionados con el Turismo y la Hotelería

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Aporta a la ES dado que es el organismo rector a nivel nacional que formula y supervisa las políticas públicas en turismo, incluyendo la capacitación para el sector y la profesionalización de los recursos humanos del turismo y hotelería.
- Gerencia Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía (GERCETUR - Cusco). Es el órgano del Gobierno Regional del Cusco encargado de implementar políticas públicas regionales en turismo, promover la formalización y la calidad de servicios turísticos, además organiza actividades para gestores públicos y privados del turismo y la hotelería a nivel regional.
- Municipalidad Provincial de Cusco. A través de diferentes áreas municipales se encarga de crear condiciones para el desarrollo del turismo y la hotelería, lleva a cabo programas y acciones de gestión local orientadas a la promoción del destino Cusco, al ordenamiento urbano, la regulación y formalización, cultura y patrimonio, seguridad y servicios públicos, y la calidad de los servicios turísticos y hoteleros en Cusco. La Gerencia de Turismo, Cultura, Educación y Deporte (GTCED) es el área técnica municipal especializada en turismo.
- Gobierno Regional del Cusco (GORE Cusco) vinculado al turismo y la hotelería principalmente a través de la GERCETUR - Cusco.
- Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco (GRTPE Cusco). Responsable de implementar y monitorear las políticas públicas vinculadas al empleo, las relaciones laborales y el fomento del trabajo digno en la región.

- Superintendencia Nacional de Migraciones en Cusco. Se encarga de la gestión ordenada y segura de los flujos migratorios, garantiza procesos migratorios seguros para extranjeros y turistas, asegurando el cumplimiento de la normativa vigente.
- Policía Nacional del Perú PNP y la Policía de Turismo encargadas de asegurar un entorno de paz social, en especial la Policía de Turismo tiene una función primordial en una región de alta afluencia turística, brinda orientación, protección y asistencia a los visitantes, promoviendo una actividad turística segura y ordenada, tanto respecto al turismo responsable y al resguardo del patrimonio cultural y natural, como a garantizar condiciones de seguridad y formalización para el desarrollo de la microempresa.
- Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú (CGBVP) en Cusco. Trabaja en la prevención y atención de incendios, rescates, emergencias médicas y desastres naturales, y garantizan condiciones de seguridad para la población local, los visitantes y las actividades productivas. Contribuyen a reducir riesgos y pérdidas en sectores como la hotelería y el turismo, en especial contribuyen con educación y cultura de prevención, mediante capacitaciones, charlas y simulacros dirigidos a instituciones educativas, empresas y organizaciones sociales, fortaleciendo una ciudadanía responsable y preparada ante emergencias.
- Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP). Cumple un rol fundamental en la conservación de la biodiversidad, el patrimonio natural y cultural del país, contribuyendo al desarrollo sostenible. En la región Cusco, su labor adquiere especial relevancia a través de la gestión del Santuario Histórico de Machupicchu, una de las áreas naturales protegidas más reconocidas del Perú y a nivel global, pues integra la conservación del patrimonio natural y arqueológico con el turismo responsable, promoviendo un uso ordenado y sostenible del área protegida. Así el SERNANP garantiza la protección del ecosistema y la preservación del legado cultural a través de la supervisión de actividades turísticas y la educación ambiental.

- Ministerio del Ambiente (MINAM). Organismo encargado de proteger el ambiente y los recursos naturales a nivel nacional, asegurando que el crecimiento económico y social en Perú se realice de manera sostenible, equilibrando el bienestar de la población peruana con la conservación de su patrimonio natural.

Anexo 6. Aliados - ONGs, Cooperación Internacional y Organizaciones de Apoyo a la Innovación Social

Organismos No Gubernamentales Sin Fines de Lucro y Cooperación Internacional.

- Centro Guaman Poma de Ayala (CGPA) es una ONG de desarrollo con más de 40 años de operación dedicada a fomentar capacidades individuales y comunitarias en sectores vulnerables para lograr una sociedad más justa, sostenible e inclusiva en la región Cusco. Promueve la mejora en la calidad de vida y mayores ingresos con la promoción de emprendimientos, capacitaciones ciudadanas, investigaciones y publicaciones (guamanpoma.org).
- CCAIJO (Centro de Capacitación Agro Industrial Jesús Obrero) es una asociación civil sin fines de lucro formada en 1971, obra apostólica que reúne a personas, técnicos y profesionales dedicados a acompañar a familias rurales y comunidades en procesos de desarrollo humano, económico y social de manera integral, respetando la cultura local y promoviendo la inclusión y la justicia social (ccaijo.org.pe).
- Centro de Estudios Regionales Andinos Bartolomé de Las Casas (CBC) es una ONG de larga trayectoria en Cusco, que promueve el fortalecimiento de capacidades sociales y territoriales de la población marginalizada y la creación de alianzas a través de la investigación, la educación y la divulgación de conocimientos, así como la promoción de derechos, desarrollo sostenible y fortalecimiento, con un enfoque en los contextos andinos y rurales, para lograr una sociedad democrática, intercultural, inclusiva y equitativa, en un contexto de bienestar (cbc.org.pe).
- Mosqoy es una organización que combina desarrollo económico comunitario, turismo sostenible y educación, con programas como Mosqoy Youth Program que brinda oportunidades educativas y de empleo a jóvenes locales, y proyectos sostenibles a

través de empresas sociales como su tienda de comercio justo de textiles artesanales (mosqoy.org).

- Awamaki es una empresa social sin fines de lucro dedicada a conectar a las artesanas andinas con mercados globales, colabora con mujeres artesanas y crea programas para apoyar y hacer crecer las asociaciones de mujeres que trabajan textiles ancestrales, con acceso al mercado y turismo sostenible, para así promover su independencia formativa y financiera (awamaki.org).
- Centro de Jóvenes y Empleo Inclusivo (CJEI) es un programa ejecutado por la Asociación Kallpa para la promoción integral de la salud y el desarrollo, programa que tiene apoyo internacional y fomenta la inclusión laboral de jóvenes con discapacidad, fomentando su empleabilidad y el emprendimiento (kallpa.org.pe/centro-de-jovenes-y-empleo-inclusivo/).
- Catalyste+ (Programa en Perú) es una organización canadiense de cooperación internacional que, mediante alianzas con empresas, gobiernos y comunidades, fortalece capacidades locales —en especial rurales— para promover el desarrollo económico inclusivo y sostenible. Con más de 25 años de trabajo en Perú, impulsa la industria turística como foco de intervención, con énfasis en el empoderamiento y liderazgo de mujeres, protección de la biodiversidad y sostenibilidad ambiental, así contribuye a fortalecer las capacidades de micro, pequeñas y medianas empresas —especialmente lideradas por mujeres— para mejorar la calidad de servicios, la gestión y la generación de ingresos (catalysteplus.org/programs/peru/).
- Suyana es una organización suiza sin fines de lucro orientada al empoderamiento de comunidades rurales mediante el acceso a salud y educación de calidad, y el desarrollo de medios de vida sostenibles, trabajando en colaboración con comunidades rurales e indígenas, instituciones públicas y socios estratégicos. Tiene iniciativas como Suyana School, que brinda educación superior a jóvenes rurales en Cusco para fortalecer

competencias técnicas y productivas en agricultura, y Empowering Dreams, un programa de becas para estudiantes en contextos de vulnerabilidad para facilitar su inserción laboral y su contribución al desarrollo comunitario (suyana.org).

- Globalteer es una ONG del Reino Unido sin fines de lucro que trabaja para empoderar a comunidades locales, apoya programas educativos y de desarrollo local, y contribuye a la conservación del medio ambiente. Además, promueve un voluntariado internacional ético y sostenible, para trabajar junto a comunidades y proyectos. Uno de sus proyectos reconocidos es Picaflor House que ofrece educación y apoyo a niños y familias en comunidades rurales cercanas a Oropesa, Cusco (globalteer.org).

Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento y a la Innovación Social.

- BID Lab es la línea de innovación y capital de riesgo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que apoya startups y emprendimientos innovadores en América Latina y el Caribe, promoviendo soluciones creativas y emprendedoras para enfrentar retos de desarrollo, para empoderar a poblaciones vulnerables e impulsar el crecimiento económico. (bidlab.org)
- Ashoka Región Andina es la sucursal regional de la red global Ashoka, que se dedica a identificar, apoyar y conectar emprendedores sociales de alto impacto, de modo que Impulsa alianzas y fomenta colaboración entre actores locales y regionales, promoviendo políticas de apoyo a la innovación social y a las empresas sociales. (ashoka.org)
- Impact Hub es una red mundial de más de 110 centros de impacto social, ambiental y económico positivo, generado por emprendimientos y proyectos que buscan soluciones sostenibles a problemas reales. Trabaja con base en la confianza y la colaboración para crear un ecosistema que traiga un cambio positivo, utiliza conexiones significativas

para empoderar a creadores de impacto para que aborden los desafíos sociales y ambientales más urgentes en sus comunidades y a nivel global. (impacthub.net)

- Kunan es la plataforma más grande de impulso al emprendimiento social y ambiental en Perú. Cuenta con una red nacional con más de 400 emprendimientos sociales y ambientales. Lleva a cabo el Desafío Kunan, un concurso anual que premia modelos de impacto social, con un capital semilla y acompañamiento técnico. (kunan.org)
- StartUp Perú / ProInnovate (Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación) es una plataforma que depende del Ministerio de la Producción (PRODUCE) y su objetivo es promover la innovación y el emprendimiento en distintos sectores de la economía, incluyendo el turismo, para aumentar su competitividad, productividad y capacidad de generar valor agregado. (startup.proinnovate.gob.pe)
- NESsT es una organización internacional sin fines de lucro que apoya la creación y el crecimiento de empresas sociales sostenibles que contribuyan a resolver problemas críticos en sus países, ofrece acompañamiento técnico, preparación para inversión de impacto, mentoría para medir y maximizar impacto social, y también actúa como socio técnico en premios tipo Kunan y otros concursos. (nesst.org)
- Endeavor Perú es una red de emprendedores de alto impacto que transforman las economías emergentes como Perú, con la posibilidad de mentoría para líderes empresariales y acceso a capital, para desarrollar ecosistemas de emprendimiento. (endeavor.org.pe)

Anexo 7. Aliados - Redes y Gremios Empresariales y de Desarrollo Local

- La Cámara de Comercio de Cusco es una institución gremial que representa y articula a las empresas y emprendedores de la región Cusco con las autoridades y organizaciones, con el objetivo de promover el desarrollo económico, empresarial y comercial de la región, incluyendo sectores clave como el turismo y la hotelería, ofrece capacitaciones empresariales y técnicas, asesoría legal, tributaria y administrativa, además, impulsa eventos y ruedas de negocios, y aporta información económica y de mercado (camaracusco.org).
- La Cámara Regional de Turismo del Cusco (CARTUC) es el gremio que representa y promueve los intereses de las empresas dedicadas a la actividad turística de la región Cusco, impulsa la articulación del sector turístico con las autoridades, para impulsar el desarrollo integral del turismo en la región. (cartuc.org).
- La Cámara Hotelera del Cusco (CHC) es una asociación gremial privada sin fines de lucro que representa y da soporte en el área legal, laboral, operacional y comercial a los establecimientos de hospedaje de la región Cusco, con el objetivo de fortalecer la competitividad, calidad y sostenibilidad del turismo local (camarahoteleradecusco.com).
- La Red de Estudios para el Desarrollo (REDES) es un centro de pensamiento independiente y sin fines de lucro que actúa como generador y comunicador de conocimiento técnico, especializado en desarrollar investigación rigurosa y construir espacios de diálogo y debate, con lo que puede influir en políticas y prácticas como educación, trabajo digno, formalización, impulso a empresas y desarrollo socioeconómico, proporcionando análisis útiles para autoridades, empresas y organizaciones (redesarrollo.pe).