

1ER REPORTE DE LA INDUSTRIA



ABASTUR
by informa •••

EL ESCENARIO MUNDIAL DE LA HOSPITALIDAD:

EXPERIENCIAS QUE
INSPIRAN, CONECTAN
Y TRANSFORMAN



ÍNDICE

03

Introducción

04

Capítulo 1

Experiencias que valen más: ventajas competitivas que conectan, emocionan y van más allá del servicio

10

Capítulo 2

El backstage digital: la tecnología que optimiza predice y acelera la operación diaria

13

Entrevista

Mtro. José Ángel Díaz Rebolledo Director de la Facultad de Turismo y Gastronomía Campus Norte y Campus Sur

19

Capítulo 3

Modelos de negocio que convierten residuos en recursos y retos en oportunidades

21

Entrevista

Francisco Velasco, CEO, Waste Cero

26

Capítulo 4

México frente al Mundial 2026 y los eventos que hacen vibrar al mundo

31

Conclusión

32

Referencias

Introducción

La industria de la hospitalidad atraviesa una de las transformaciones más profundas de su historia.

Durante años, el éxito del sector HORECA, hoteles, restaurantes y cafeterías, estuvo definido por variables tradicionales como ubicación, precio competitivo, calidad operativa y capacidad de servicio. Hoy, esa lógica ha cambiado. En un mercado más exigente, hiperconectado y emocionalmente impulsado, **la verdadera ventaja competitiva ya no reside únicamente en lo que se ofrece, sino en cómo se vive la experiencia del cliente.**

El nuevo **consumidor no busca solo hospedarse**, comer o asistir a un evento para vivir el servicio o productos; **busca experiencias memorables, conexiones auténticas y propuestas que generen valor más allá de la transacción.**

La hospitalidad dejó de ser un servicio para convertirse en una experiencia integral donde conviven emoción, tecnología, sostenibilidad, eficiencia y propósito. La decisión de compra ya no se define exclusivamente por el precio, sino por el valor percibido, la narrativa de marca y la capacidad de crear recuerdos que permanezcan en el tiempo.



México ocupa un lugar privilegiado dentro de esta conversación global. **Su riqueza cultural, gastronómica y turística, sumada a una identidad profundamente vinculada con la calidez humana y la hospitalidad emocional**, lo posiciona como uno de los mercados con mayor potencial de crecimiento e innovación.

Al cierre de 2025, México recibió **79.3 millones de turistas** y el sector representó una participación estratégica del **8.7% del Producto Interno Bruto (PIB)** (*Real Estate, 2026*). Este contexto, sumado a la llegada de eventos internacionales de gran escala como la Copa Mundial de la FIFA 2026, coloca al país ante una oportunidad histórica para redefinir su papel como anfitrión global.

Este reporte aborda precisamente esa transformación. A través de tres ejes clave, la experiencia como ventaja competitiva, **la tecnología como motor de la operación y la sostenibilidad como modelo de rentabilidad futura**, se analiza cómo la industria está reconfigurando sus estructuras, redefiniendo sus prioridades y evolucionando en su manera de generar valor.

Desde la hospitalidad emocional hasta la inteligencia artificial, desde los modelos híbridos y las *ghost kitchens* hasta la economía circular y la preparación operativa para la copa Mundial 2026, cada capítulo refleja una misma premisa: **el futuro del sector no dependerá únicamente de crecer más, sino de crecer mejor.**

La hospitalidad del futuro será más humana, más inteligente y consciente. Será una industria capaz de emocionar al mismo tiempo que optimiza, de escalar sin perder autenticidad y de convertir cada experiencia en una oportunidad de permanencia.

Porque en esta **nueva era, liderar no será cuestión de infraestructura ni de tamaño, sino de visión.** Y quienes entiendan que la hospitalidad se siente y se vive antes de medirse, **serán quienes definan el rumbo de la industria hacia 2027 y más allá.**

Capítulo 1

Experiencias que valen más: ventajas competitivas que conectan, emocionan y van más allá del servicio

Durante décadas, la industria de la hospitalidad en México, y el mundo, operó bajo una lógica simple; ofrecer un buen servicio a un precio competitivo. Hoy, esa ecuación resulta insuficiente. En un entorno lleno de opciones y con una diferenciación funcional cada vez más limitada, el verdadero valor ya no radica en lo que se ofrece, sino en cómo el cliente lo vive.

La hospitalidad contemporánea dejó de medirse exclusivamente por estándares operativos para evaluarse por su capacidad de generar experiencias que conecten emocionalmente, construyan significado y permanezcan en la memoria del consumidor. Así, las marcas más competitivas han entendido que el servicio es apenas el punto de partida, no el destino: **son las experiencias las que se convierten en la verdadera ventaja competitiva.**

México es prueba de ello, al generar en 2025 casi 5 millones de empleos en el sector turístico e iniciar el año 2026 con un incremento de 10% de visitantes internacionales, en comparación con el año anterior (Secretaría de Turismo, 2026).

Lo que deja una nueva estructura en el sector con un valor percibido que se construye a partir de emociones auténticas que trascienden la transacción, fidelizan al consumidor y elevan la rentabilidad. **Desde Rooftops en las colonias más emblemáticas de la Ciudad de México hasta banquetes de boda en haciendas yucatecas.**



INDICADORES TURÍSTICOS DE LA CIUDAD DE MÉXICO 2025



NUEVOS "PRODUCTOS TURÍSTICOS" DE LA CDMX:



Fuente: Secretaría de Turismo
Primer Informe de Gobierno 2024 Ciudad de México 2025 https://www.turismo.cdmx.gob.mx/storage/app/media/info_25/comparecencia/Glosa%20Primer%20informe%202025%205%20Turismo_Final.pdf

Aunque el precio suele ser el primer contacto, es el valor emocional el que sostiene la relación; tasas de ocupación cercanas al 65.7%, un crecimiento del RevPAR del 5% en 2025 (*Sectur, 2026*) y restaurantes con tickets promedio hasta 30% superiores (*El Economista, 2026*) gracias a experiencias inmersivas lo confirman.

De cara al periodo 2026-2027, todo apunta a un auge de experiencias donde tecnología y cultura convergen, con el potencial de incrementar el PIB turístico hasta en un 10% (*Alto Perfil Magazine, 2026*), demostrando que el crecimiento futuro no estará definido por la infraestructura, sino por la capacidad de emocionar, diferenciarse y crear valor duradero.

El poder magnético de lo intangible: el valor más allá del costo

Durante décadas, el precio fue el principal factor de decisión en la industria HORECA. Hoy, esa lógica se ha roto: un mayor gasto ya no garantiza una mejor experiencia. El consumidor evalúa el valor percibido como un todo, considerando ambiente, narrativa, servicio, estética, personalización y, sobre todo, conexión emocional. Este valor, que integra dimensiones funcionales, sociales, emocionales y contextuales, explica por qué **más del 7 de cada 10 de los consumidores está dispuesto a pagar más por experiencias memorables, incluso en entornos de presión económica** (*Enretail Ecommerce & Consumo, 2026*).



En México, esta transformación es especialmente visible en el turismo boutique, la gastronomía experiencial y el *wellness*. Restaurantes "instagramables", hoteles boutique con storytelling local y experiencias gastronómicas inmersivas funcionan como verdaderos imanes de demanda, elevando el ticket promedio hasta un **30%** cuando la experiencia justifica emocionalmente el precio (*El Economista, 2026*).

El insight es contundente: el cliente no paga por el servicio, paga por la historia que podrá contar después.

De cara a 2026 y con el impulso de tecnologías como la inteligencia artificial emocional, esta lógica se profundizará, proyectando incrementos de hasta **15% en el RevPAR hacia 2027** (*Phocus Wire, 2026*). El crecimiento futuro no estará en vender más, sino en conectar mejor, porque el precio se olvida, la experiencia se recuerda y se comparte.

Valor percibido vs. precio



Experiencias inigualables: el arte de diferenciarse

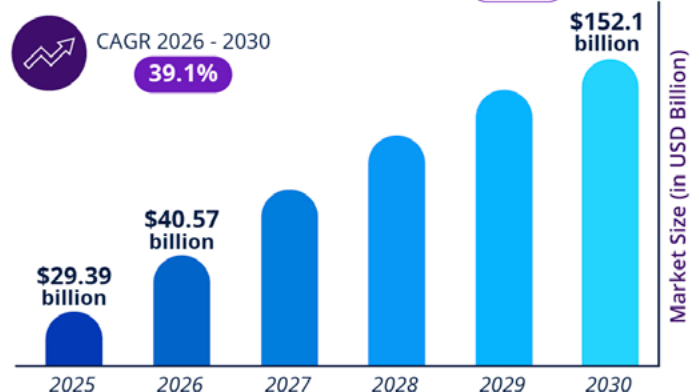
En un mercado cada vez más saturado, la experiencia se ha consolidado como el principal diferenciador de la industria HORECA.

Hoy ya no basta con cumplir expectativas: es necesario superarlas de forma memorable.

La hospitalidad contemporánea se construye a partir de momentos cuidadosamente diseñados en la personalización del servicio, detalles inesperados, narrativas de marca e interacciones humanas auténticas, que transforman una estancia o una comida en una vivencia con significado. En México, este enfoque ha impulsado propuestas que integran artesanía regional, gastronomía reinterpretada como experiencia cultural y rituales de *wellness* con identidad local.

Augmented Reality In Travel And

Tourism Market Report 2026



Fuente: Augmented Reality In Travel And Tourism Market Share, Size, Trends, Report 2026 <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/augmented-reality-in-travel-and-tourism-global-market-report>

Esta evolución se intensificará durante el 2026 y 2027. La gastronomía dejará de ser solo un acto de consumo para convertirse en un espectáculo sensorial profundo, impulsado por la convergencia entre tecnología y cultura: realidad aumentada en restaurantes, cocina molecular, sabores inusuales y entornos multisensoriales que redefinen la forma de vivir la experiencia sin perder autenticidad. La gráfica lo confirma: el crecimiento sostenido responde a una mayor penetración de smartphones, al avance del *hardware* y *software* inmersivo y a la expansión de aplicaciones y servicios digitales en el ecosistema turístico. Más que una tendencia, se trata de un cambio estructural en la manera en que los viajeros exploran, eligen y recuerdan los destinos.

Países como Japón e Italia han demostrado que la hiperpersonalización y el *storytelling* cultural elevan la hospitalidad a una experiencia premium.

Para México, esto representa una oportunidad única: convertir lo local en un activo de alto valor, posicionando la experiencia como el verdadero eje de competitividad y crecimiento del sector HORECA hacia 2027.

El origen como destino: la ventaja competitiva de lo auténtico

El auténtico diferenciador de un destino y de una marca, no está en su escala, **sino en su identidad local**; y en un entorno dominado por cadenas y plataformas globales, México sobresale al ofrecer algo imposible de replicar, experiencias que solo un local puede crear. Su riqueza cultural, gastronómica y humana constituye una ventaja estructural única; sin embargo, el verdadero reto no es poseer estos activos, sino diseñarlos estratégicamente como experiencias.

Como se ha señalado en uno de los episodios de Platicando con el Experto, la narrativa es clave, raíces, tradiciones, ingredientes endémicos y la calidez del **"mi casa es tu casa"** se traducen en valor emocional, lealtad y rentabilidad sostenible.

La ventaja competitiva local se construye cuando la cultura se convierte en relato, la comunidad participa activamente y lo tradicional se reinterpreta sin perder autenticidad. No es lo mismo vender una habitación que vivir Oaxaca guiado por un chamán local, compartir una carne asada ritual en Sonora o descubrir la historia familiar detrás de un mole en un Pueblo Mágico. Integrar productores locales en la narrativa, resignificar recetas tradicionales con una mirada contemporánea y diseñar experiencias regionales en destinos como Oaxaca, Yucatán o Baja California permite que el visitante no solo observe el destino, sino que se sienta parte de él. **No es casualidad que el turismo gastronómico represente más del 30% del gasto turístico en México** (*El Economista, 2024*), consolidándose como un motor clave del sector.



Estas vivencias transforman a huéspedes y comensales en embajadores de marca, **elevan la fidelización y abren oportunidades claras para invertir en proveedores locales, fortaleciendo economías regionales**. Aquí es donde el networking cierra el círculo, conecta a quienes preservan el origen con quienes proyectan el destino. Al articular alianzas entre actores locales y plataformas globales, el sector no solo se diferencia, sino que se fortalece.

En la hospitalidad del futuro, los puentes invisibles del *networking* no alejan del origen; lo amplifican. Porque cuando lo local se diseña con intención y se conecta de forma inteligente, **se vuelve global sin perder su alma, transformándose en experiencias memorables, genuinas e irrepetibles**.

CÓMO LO LOCAL SE CONVIERTE EN VALOR



UN MÉXICO MULTICULTURAL

La diversidad no se estandariza.

- Se diseña como experiencia.
- El cliente no compra un servicio.
- Compra la historia que podrá contar después.

emocional colectivo del sector, demostrando que la conexión, bien diseñada, es hoy uno de los activos más poderosos de la experiencia en hospitalidad.



Consumo por ocasión: del producto al momento

El consumidor actual ya no compra productos ni servicios, compra momentos. Esta transformación ha dado paso al concepto de consumo por ocasión, donde la decisión de compra se redefine a partir del contexto y la intención del encuentro. No se elige lo mismo para un desayuno de negocios que para una experiencia inmersiva con amigos o una celebración especial. Las fechas clave lo confirman; eventos como San Valentín impulsan las reservas urbanas a través de paquetes románticos, generando incrementos de hasta de un **2.5% dejando una derrama de 6,358 millones de pesos en CDMX** (Aristegui, 2026).

En respuesta, los hoteles han comenzado a diseñar propuestas más flexibles y personalizadas, extendiendo estancias mediante desayunos inclusivos, experiencias temáticas y activaciones pensadas para cada momento de consumo, lo que proyecta un aumento cercano en habitaciones ocupadas durante el año.

Este cambio confirma un punto estratégico fundamental para la industria: el valor ya no está en ofrecer un servicio genérico, sino en diseñar experiencias temáticas para cada ocasión, menús especiales por ocasión, paquetes personalizados, capaces de conectar emocionalmente con el consumidor y responder a sus motivaciones reales.

Fuente: Informa Markets

Networking y hospitalidad: espacios diseñados para la conexión

La hospitalidad se ha consolidado como un facilitador clave de relaciones humanas y profesionales. Hoteles, restaurantes y eventos especializados han evolucionado para convertirse en nuevos **“hubs sociales”**, espacios donde se generan conexiones significativas, alianzas estratégicas y oportunidades de negocio. Hoy, la experiencia también se comparte, se construye en comunidad y se expande a través de vínculos auténticos.

Hoy ya existen modelos más conscientes, inclusivos y colaborativos, tanto a nivel personal como profesional.

Esta transformación se refleja en el diseño de espacios híbridos que favorecen la interacción: hoteles que incorporan amenidades de *coworking* y se posicionan como centros de comunidad; restaurantes que apuestan por mesas compartidas para fomentar el diálogo; y eventos, como **ABASTUR**, que **integran agendas y sesiones específicamente diseñadas para conectar perfiles afines, más allá del intercambio comercial.**

En este contexto, el *networking* deja de ser un acto espontáneo para **convertirse en una plataforma estructurada**, un ecosistema de oportunidades donde las relaciones se construyen con intención. Crecen con fuerza los eventos privados, las experiencias curadas y los formatos diseñados para socializar alrededor de intereses comunes, conocimiento especializado y colaboración sectorial.

Ciudades como la Ciudad de México ejemplifican esta tendencia con conceptos que integran hospitalidad, comunidad creativa, negocios y cultura. Operadores locales, chefs, hoteleros y emprendedores **forjan alianzas que no solo elevan los estándares de servicio, sino también el valor**

DRIVERS DE CONSUMO

01 Conectar con otros



02 Celebración



03 Wellness



04 Explorar o probar algo nuevo



Fuente: Informa Markets



Espacios que unen: el boom de los formatos compartidos

El auge de las mesas comunales, experiencias pop up y eventos efímeros responde a una necesidad central del consumidor contemporáneo: sentirse parte de algo.

Estos formatos no solo fortalecen el sentido de pertenencia, sino que se han convertido en generadores claros de rentabilidad, aportando ingresos adicionales de hasta un **48%** logró un **incremento en ventas**; **51%** aumentó su **visibilidad en el mercado**; el **66%** adquirió **más notoriedad** y **46%** vio un **repunte de engagement en sus redes sociales** (*Real Estate, 2024*) y funcionando como un recurso clave para mantener altos niveles de ocupación en negocios de hospitalidad.

Este fenómeno se traduce en modelos como *food halls*, **experiencias gastronómicas colectivas** y **cenas clandestinas o de acceso limitado**, que convierten el acto de comer en un evento social con narrativa propia. Aunque la inspiración proviene de referentes internacionales en ciudades como Nueva York o Londres, e incluso de modelos asiáticos, en México estas experiencias adquieren una identidad única al **incorporar cercanía, calidez y un fuerte componente cultural**, elevando la interacción social al centro de la experiencia.

Hospitalidad emocional: el factor humano como diferenciador definitivo

La hospitalidad emocional se siente antes de notarse, y México es uno de los destinos donde esta cualidad se expresa con mayor autenticidad y que **inspira al escenario del sector HORECA**.

Aquí, el factor humano no solo ejecuta el servicio: entrega el alma en cada interacción, creando vínculos que trascienden la experiencia y fomentan una fidelidad profunda entre viajeros nacionales e internacionales.

Colaboradores con alta inteligencia emocional son capaces de anticipar necesidades culturales, leer el contexto y generar lazos genuinos que permanecen en la memoria del huésped.

Estados como Hidalgo, reconocidos este año por su calidez en el servicio, confirman que esta cultura emocional es un activo estratégico que posiciona a México como líder glo-

bal en hospitalidad. Más allá de la calidad funcional, la hospitalidad emocional impulsa **reseñas virales, recomendaciones orgánicas y reputación de marca**, convirtiéndose en un motor de crecimiento sostenido.

Este enfoque se construye a partir de cuatro pilares clave, empatía genuina, personalización del servicio, atención anticipada y una narrativa humana presente en cada punto de contacto. No se trata solo de atender bien, sino de hacer sentir al visitante reconocido, comprendido y bienvenido. No es coincidencia que, según *Forrester*, las empresas que lideran en experiencia del cliente **crezcan hasta 2.5 veces más rápido** que sus competidores en la hospitalidad contemporánea, el verdadero diferencial no es lo que se ofrece, sino cómo se hace sentir (*Forrester, 2024*).

CULTURA DE SERVICIO



De operación a filosofía



Quando el servicio se vive desde adentro, la experiencia se siente afuera.



Empresas como **Airbnb** han demostrado que la experiencia del cliente se **construye primero desde la cultura interna**.



Fuente: Informa Markets



La experiencia como un activo estratégico

México no solo vive un momento clave en la evolución de la hospitalidad, está llamado a redefinirla. La experiencia se ha convertido en el activo más poderoso del sector, el lenguaje universal que conecta culturas, emociones y memorias. Ya no se trata de ofrecer más, sino de **ofrecer mejor, con propósito, sensibilidad y autenticidad.**

Aquellas marcas que abracen la ecuación **experiencia + emoción + autenticidad** no solo construirán negocios más sólidos, sino relaciones más profundas y duraderas con sus audiencias. En esta nueva era, liderar no será cuestión de escala, sino de alma. Y quienes entiendan que **la hospitalidad se siente antes de medirse, serán los protagonistas que marquen el rumbo del sector hacia 2027**, proyectando a México como un referente global de experiencias genuinas, memorables e irrepetibles.

Capítulo 2

El backstage digital: la tecnología que optimiza, predice y acelera la operación diaria

Detrás de cada experiencia memorable para el comensal existe un universo que determina el verdadero éxito de cualquier operación HORECA, el *backstage digital*. Es ahí donde la inteligencia operativa diseña estrategias invisibles, recordándonos que lo más importante no siempre es evidente a simple vista, pero sí decisivo.

Mientras la industria trabaja para ofrecer experiencias cada vez más rápidas, disponibles, personalizadas y eficientes, detrás de esa aparente simplicidad **opera una arquitectura tecnológica cada vez más sofisticada**, capaz de orquestar procesos complejos con precisión casi imperceptible.

En un escenario marcado por retos estructurales, cambios en el comportamiento del consumidor y una competencia cada vez más intensa, sumados a la alta rotación de personal y la inflación de insumos, la tecnología se ha consolidado como una aliada estratégica para impulsar la eficiencia operativa, la rentabilidad y la escalabilidad de los negocios. Diversos estudios proyectan que el mercado global de tecnología para la hospitalidad superará los **400 mil millones de dólares hacia 2027** (*Yahoo Finance, 2023*), transformando de manera decisiva la automatización, la analítica avanzada y la inteligencia artificial.

México no es la excepción: la digitalización del sector HORECA avanza a pasos acelerados, especialmente entre cadenas y conceptos emergentes que han comprendido que hoy, competir también significa operar con inteligencia.

Inteligencia Artificial: de una operación intuitiva a la predicción estratégica

La integración de la inteligencia artificial en los procesos de **la industria de la hospitalidad ha dejado de ser un plan aspiracional para convertirse en una realidad operativa**. Hoy, la IA es parte fundamental del *backstage* del sector, impactando áreas clave como inventarios, *forecasting* y control de costos. Herramientas inteligentes permiten reducir el desperdicio desde un **30% a 50%** (*Comosoft, 2025*), al optimizar las compras y mejorar la rotación de productos.

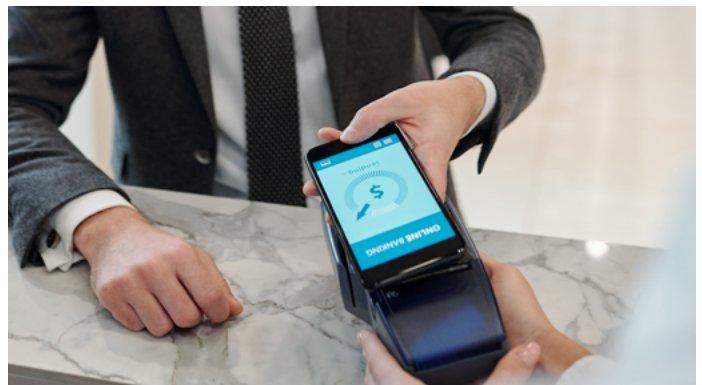
Los sistemas avanzados son capaces de predecir la demanda por día, hora u ocasión, optimizar inventarios en tiempo real, reducir mermas y ajustar precios de manera dinámica según el comportamiento del consumo.

De acuerdo con *McKinsey & Company*, el uso de analítica avanzada puede disminuir los costos operativos hasta en un **15%** y mejorar la disponibilidad de producto en más del **20%** (*Paul Young, 2026*). Plataformas desarrolladas por empresas como *Oracle Hospitality* y *SAP* integran variables como **el historial de ventas, la temporalidad, el clima, los eventos locales e incluso las tendencias de consumo** para proyectar la demanda con una precisión cada vez mayor.

Esta capacidad de anticipación se ha convertido en una ventaja competitiva tangible. Ya no es exclusivo de grandes cadenas, los negocios medianos y pequeños están adoptando *software* de gestión con módulos de analítica integrados, que les **permiten tomar decisiones basadas en datos sin recurrir a procesos complejos**. Hoy, el **86,1%** de los hoteleros ya utiliza analítica de datos para fortalecer su estrategia de revenue management (*Hotel Technology News, 2025*). Porque ya no se trata solo de “saber administrar”, sino de operarlo con inteligencia.

Ecosistemas *cashless*: la nueva velocidad de la hospitalidad

La operación *cashless* dejó de ser una promesa tecnológica para convertirse en parte esencial de la experiencia cotidiana del consumidor. El efectivo, durante décadas protagonista del intercambio comercial, comienza a ceder su



lugar frente a un ecosistema de pagos más ágil, intuitivo y conectado. Hoy, más del **60 %** de los consumidores optan por pagos sin contacto, una preferencia que revela mucho más que un cambio de método: habla de una nueva expectativa sobre cómo se vive el consumo (*CLAI Payments Technologies, 2025*).

En México, esta transformación avanza a ritmo acelerado. El impulso de las *Fintech*, con plataformas como Getnet y otros facilitadores de pago, ha democratizado el acceso a soluciones digitales, permitiendo que negocios de cualquier tamaño formen parte de una economía cada vez menos dependiente del efectivo. No se trata solo de tecnología, sino de inclusión, eficiencia y modernización del comercio local.

El verdadero impacto del modelo *cashless* ocurre más allá de la transacción. Los sistemas digitales ofrecen **visibilidad financiera en tiempo real, automatizan procesos contables, reducen errores operativos y agilizan el servicio.** Todo ello se traduce en algo crucial, una experiencia de compra más fluida, confiable y satisfactoria para el cliente. El Banco de México ha documentado un crecimiento sostenido de las transacciones digitales a doble dígito en los últimos años, confirmando que este cambio no es una tendencia pasajera, sino un giro estructural en el comportamiento del consumidor.

El resultado es una nueva forma de hospitalidad: más accesible, más rápida y centrada en la experiencia. Una hospitalidad que se construye desde el primer momento en que se concreta una compra, eliminando fricciones, esperas y complejidades, y apostando por la simplicidad como valor fundamental.



Optimización operativa: una ventaja operativa estructurada

La eficiencia dejó de ser un objetivo aspiracional para convertirse en un modelo de negocio en sí mismo. Hoy, la presión sobre los operadores de la industria es cada vez más intensa y exige una lectura clara del contexto, incremento sostenido en los costos de insumos, escasez de talento calificado y una operación cada vez más compleja de gestionar. En este escenario, competir ya no depende únicamente del volumen o la ubicación, sino de la capacidad para operar mejor, con menos fricción y mayor consistencia.

Gran parte de la respuesta a estos desafíos ha llegado mediante una combinación estratégica de automatización,



integración de sistemas y toma de decisiones basada en datos. **La tecnología ha dejado de ser un accesorio para convertirse en la columna vertebral de la operación.** Empresas como *Toast Inc.* han demostrado que integrar POS, inventarios, *CRM* y *delivery* dentro de un solo ecosistema puede incrementar la eficiencia operativa en un **10% a 30%** (*Hero Guest, 2023*), al reducir errores y acelerar la toma de decisiones.

Sin embargo, existe un eslabón crítico que con frecuencia se subestima, el factor humano. **El verdadero impacto no reside únicamente en la implementación de sistemas,** sino en la capacidad del personal para utilizarlos de forma adecuada. Sin capacitación, la tecnología pierde sentido; sin adopción operativa, la inversión no se traduce en resultados.

En este punto emergen jugadores clave que no solo desarrollan soluciones enfocadas en procesos o transacciones, sino en personas. En el contexto mexicano, *Hero Guest* aborda uno de los retos más profundos y estructurales de la industria: **la capacitación y estandarización del talento operativo.**

México enfrenta una paradoja preocupante; la falta de entrenamiento en México **afecta a 97% de los restaurantes** (*Hero Guest, s.f.*), podría decirse que solo el otro **3% de los trabajadores del sector recibe capacitación formal;** lo que impacta directamente en la calidad del servicio, la eficiencia diaria y la consistencia de la experiencia del cliente.



Hero Guest responde a esta realidad con **una plataforma integral** que combina capacitación continua a través de **micro lecciones, supervisión operativa en tiempo real y herramientas de medición de satisfacción del cliente**. Se trata de un modelo capaz de integrar tecnología, gamificación y analítica, transformando al personal de primera línea en un activo estratégico. Esta aproximación cobra especial relevancia de cara a eventos de escala global como el **La Copa Mundial 2026**, donde México, como referente de hospitalidad cálida, deberá prepararse no solo para recibir una demanda extraordinaria, sino para **hacerlo con estándares operativos consistentes y talento listo para responder**.

En una entrevista que realizamos con **Gabriel García Guzmán, CEO y socio de Hero Guest**, profundizamos en cómo las empresas están redefiniendo su preparación operativa y fortaleciendo su capacidad de anticipación, entendiendo que la ventaja competitiva ya no está solo en la infraestructura o la tecnología, sino en **personas capacitadas para operar con excelencia en contextos de alta presión**.





Mtro. José Ángel

Díaz Rebolledo

Director de la Facultad de
Turismo y Gastronomía Campus
Norte / Campus Sur

La adaptabilidad como ventaja competitiva:

La visión del Mtro. José Ángel Díaz Rebolledo sobre el futuro de la hospitalidad.

La hospitalidad atraviesa una transformación que va mucho más allá de la incorporación de nuevas tecnologías o de la evolución de las preferencias de los viajeros. Para José Ángel Díaz Rebolledo, director de la Facultad de Turismo y Gastronomía de la Universidad Anáhuac México, el verdadero cambio ocurre en la manera en que la industria deberá comprender al ser humano, formar a sus profesionales y construir experiencias en un entorno donde la incertidumbre será la única constante.

Desde su perspectiva, hablar del futuro del turismo, la gastronomía y la hospitalidad implica mirar simultáneamente hacia la inteligencia

artificial, la sostenibilidad, la personalización, los cambios demográficos y la evolución de los consumidores. Sin embargo, todas estas tendencias convergen en una misma exigencia: **desarrollar la capacidad de adaptarse con rapidez a una realidad que cambia a una velocidad sin precedentes.** Esa adaptabilidad, sostiene, será la competencia que determinará qué organizaciones, profesionales e instituciones lograrán mantenerse vigentes durante los próximos años.

• Una transformación comparable con la Revolución Industrial

Cuando el maestro en Gestión y Finanzas de la Economía Pública analiza las tendencias que marcarán el rumbo de la hospitalidad durante los próximos años, identifica una que sobresale por encima de todas las demás: **la irrupción de la inteligencia artificial.**

Su impacto, explica, no puede entenderse únicamente como la llegada de una nueva herramienta tecnológica. Se trata de una transformación estructural capaz de modificar la forma en que las personas trabajan, aprenden y toman decisiones, con implicaciones comparables a las que produjo la Revolución Industrial hace más de dos siglos.

Mientras aquella revolución sustituyó progresivamente la fuerza física mediante el uso de las máquinas, la inteligencia artificial comienza ahora a intervenir sobre una dimensión distinta: la capacidad de analizar información, razonar y resolver problemas.



Para Díaz Rebolledo, comprender esa diferencia resulta fundamental para entender el momento que vive actualmente la industria. **"Este cambio es tan fuerte como el que fue en su momento la Revolución Industrial", señala.**

Los primeros desarrollos de inteligencia artificial aplicados al turismo aparecieron incluso antes de que esta tecnología llegara al público en general. Sistemas capaces de **gestionar reservaciones, negociar disponibilidad o automatizar ciertos procesos hoteleros** anticipaban una transformación que hoy comienza a extenderse a prácticamente todos los ámbitos de la hospitalidad.

Sin embargo, lejos de plantear un escenario donde las personas sean desplazadas completamente por la tecnología, Díaz Rebolledo considera que esta evolución obliga a replantear cuál será el verdadero valor del ser humano dentro de la industria.

Si las máquinas ya sustituyeron gran parte del esfuerzo físico y ahora comienzan a asumir tareas relacionadas con el pensamiento, la ventaja competitiva estará en aquellas capacidades imposibles de automatizar por completo: **la ética, la empatía, la sensibilidad, el liderazgo y la capacidad de establecer relaciones auténticas con otras personas.** Precisamente por ello considera que la hospitalidad posee una fortaleza difícil de replicar por otras industrias.



La parte humana, la parte de la hospitalidad, del trato, de la cuestión ética, del liderazgo positivo; creo que la hospitalidad es uno de los sectores que más lo tiene. Más que sustituir al factor humano, la inteligencia artificial obligará a potenciarlo, afirma el maestro José Ángel Díaz Rebolledo.



● La experiencia adquiere un nuevo significado

Al mismo tiempo que la tecnología transforma la operación de las empresas, también cambian las motivaciones de quienes viajan. José Ángel Díaz observa que las nuevas generaciones muestran una relación distinta con el consumo. Cada vez resulta menos importante la acumulación de bienes materiales y adquiere **mayor relevancia aquello que genera emociones, aprendizaje o recuerdos duraderos.** Ese cambio explica el crecimiento del turismo asociado a **conciertos, festivales, grandes eventos deportivos y experiencias capaces de ofrecer algo más que un simple desplazamiento hacia un destino.**

Aunque el concepto de experiencia forma parte del turismo desde hace varios años, considera que la pandemia aceleró este proceso al modificar la manera en que las personas valoran su tiempo, sus relaciones y la forma en que desean disfrutarlo. Después de un largo periodo de aislamiento, muchos viajeros comenzaron a buscar actividades con mayor significado emocional y personal.

Bajo esta lógica, indica que la hospitalidad deja de competir únicamente por la calidad de sus instalaciones o por la eficiencia de sus servicios. El verdadero reto consiste en construir experiencias capaces de conectar con aquello que distingue a las personas. Para el director, **"ya no se trata de que un restaurante nada más te sirva comida; la gente va a comer, pero va a vivir una experiencia".**

La creatividad, la narrativa del servicio, la interacción con el personal y la capacidad para despertar emociones se convierten así en factores tan importantes como la calidad del producto ofrecido. La tecnología facilita esa evolución mediante herramientas capaces de conocer mejor las preferencias de cada cliente y personalizar la oferta, pero el valor final sigue dependiendo de la capacidad humana para generar vínculos auténticos.

Para Díaz Rebolledo, **las experiencias memorables serán aquellas que logren apelar precisamente a esa dimensión profundamente humana que ninguna herramienta tecnológica puede sustituir por completo.**

● **Adaptarse dejará de ser una ventaja para convertirse en una necesidad**

Si existe una idea que atraviesa toda la visión de José Ángel Díaz Rebolledo sobre el futuro de la hospitalidad, es la adaptabilidad.

A lo largo de la conversación, este concepto aparece de manera recurrente porque, desde su perspectiva, representa la respuesta común a prácticamente todos los desafíos que enfrenta la industria: la transformación tecnológica, la evolución del consumidor, los cambios demográficos, la sostenibilidad y la formación del talento.

El ritmo de la innovación continúa acelerándose. Durante siglos, las grandes transformaciones tecnológicas ocurrieron a lo largo de generaciones enteras; hoy aparecen nuevas herramientas, plataformas y modelos de negocio en cuestión de meses. **Esa velocidad obliga a las organizaciones a abandonar estructuras rígidas y desarrollar una cultura permanente de aprendizaje.**

Para ilustrarlo, el egresado de Economía recurrir a una comparación sencilla. Hace apenas unos siglos no existía la electricidad ni los automóviles; hoy convivimos con vehículos autónomos, agricultura satelital e inteligencia artificial generativa. Y si ese cambio ocurrió en algunos cientos de años, el siguiente sucederá en periodos mucho más cortos.

La consecuencia es evidente: el futuro pertenece a quienes aprendan a evolucionar constantemente.

En ese contexto, el principal riesgo para un restaurante, un hotel o cualquier empresa de hospitalidad no será la aparición de nuevas tecnologías, sino **la incapacidad para reinterpretar continuamente su propuesta de valor.**

Precisa que un establecimiento que siga creyendo que únicamente vende alimentos, habitaciones o servicios difícilmente responderá a un consumidor que busca emociones, historias y conexiones personales. En cambio, aquellos negocios capaces de **reinventar permanentemente la experiencia que ofrecen encontrarán mayores posibilidades de diferenciarse.**

La misma lógica aplica para las instituciones educativas. Formar profesionales para un mercado cambiante implica desarrollar personas capaces de aprender, desaprender y volver a aprender durante toda su trayectoria laboral. Reconoce que más que una habilidad adicional, **la adaptabilidad se convierte así en la competencia que permitirá integrar la inteligencia artificial,** responder a las nuevas expectativas del consumidor y construir organizaciones preparadas para evolucionar junto con una industria que seguirá transformándose durante las próximas décadas.

● **Formar personas antes que profesionistas**

Si la adaptabilidad será la competencia que marcará el futuro de la hospitalidad, la formación del talento también tendrá que replantearse. Para José Ángel Díaz Rebolledo, las universidades ya no pueden responder a las necesidades de la industria bajo los mismos esquemas que funcionaban hace apenas unos años. El acceso inmediato al conocimiento, la irrupción de la inteligencia artificial y la velocidad con la que evolucionan los modelos de negocio obligan a repensar no sólo qué se enseña, sino, sobre todo, cómo se prepara a quienes encabezarán la siguiente generación de líderes del sector.

Durante décadas, la educación superior tuvo como principal objetivo transmitir conocimientos especializados. Hoy, ese paradigma comienza a modificarse. La información dejó de estar concentrada en las aulas y pasó a encontrarse prácticamente al alcance de cualquier persona. En consecuencia, el verdadero valor de la universidad ya no radica únicamente en enseñar contenidos, sino en **desarrollar criterio, pensamiento crítico y la capacidad para interpretar un entorno que cambia de manera permanente.**

Para Díaz Rebolledo, este cambio también redefine el papel del docente. Más que convertirse en la fuente absoluta del conocimiento, el profesor debe asumir el papel de guía, acompañar el proceso de aprendizaje, ayudar a distinguir información confiable e inspirar a los estudiantes a seguir aprendiendo a lo largo de toda su vida profesional.



“ El director considera que hoy en día, con tanta tecnología, con tanta información, creo que estamos más en la oscuridad de lo que es verdadero y de lo que no es verdadero. ”

La afirmación resume uno de los mayores retos que enfrentará la educación en los próximos años. En un contexto donde la inteligencia artificial puede generar textos, imágenes y videos prácticamente indistinguibles de la realidad, desarrollar la capacidad de cuestionar, contrastar y analizar la información será tan importante como dominar cualquier herramienta tecnológica.



● El valor de las habilidades que ninguna tecnología puede sustituir

Mientras la inteligencia artificial continúa ampliando sus capacidades para automatizar tareas técnicas y cognitivas, José Ángel Díaz considera que las organizaciones necesitarán fortalecer aquellas competencias que continúan siendo esencialmente humanas.

Para el entrevistado, las llamadas *soft skills* dejan de ocupar un lugar secundario dentro de la formación profesional para convertirse en uno de los principales activos de la industria. **Liderazgo, creatividad, comunicación, innovación, inteligencia emocional y trabajo colaborativo serán habilidades indispensables** para quienes aspiren a dirigir equipos o construir experiencias memorables.

Su concepto de liderazgo, el también docente, se aleja de las estructuras tradicionales. No depende del puesto que una persona ocupe dentro de la organización, sino de su capacidad para influir positivamente en quienes la rodean y generar cambios desde cualquier posición.



El líder no lo tenemos que entender como el que tiene una posición, sino el que puede mover voluntades o puede hacer que las cosas sucedan.



Bajo esa visión, un colaborador operativo puede ejercer liderazgo al proponer mejoras para optimizar procesos, reducir desperdicios o elevar la calidad del servicio. La hospitalidad, explica, **necesita personas capaces de asumir esa responsabilidad independientemente del lugar que ocupen dentro de la empresa.**

La comunicación representa otra de las competencias que, a su juicio,

continuará ganando relevancia. Durante un congreso gastronómico celebrado en San Sebastián, España, presenció cómo uno de los chefs encargados de inaugurar el evento fue incapaz de dirigirse al auditorio debido al nerviosismo. A pesar de su prestigio profesional y de su dominio técnico, no logró transmitir sus ideas frente al público.

A partir de ese episodio, José Ángel refuerza una convicción que hoy guía buena parte de su labor docente: **el conocimiento sólo adquiere verdadero valor cuando existe la capacidad de comunicarlo, compartirlo e inspirar a otros a través de él.**



● Una universidad conectada con la realidad de la industria

Para responder a este nuevo contexto, José Ángel Díaz sostiene que las universidades deben mantener una relación mucho más estrecha con el sector productivo. La formación profesional ya no puede construirse únicamente desde las aulas; necesita alimentarse de los **desafíos que enfrenta cotidianamente la industria para mantener su pertinencia.**

En la Facultad de Turismo y Gastronomía de la Universidad Anáhuac México, esa vinculación se traduce en una estrategia que combina prácticas profesionales, investigación, internacionalización y formación humanista como ejes de un mismo modelo educativo.

Según explica el egresado de la *Universidad de Birmingham*, las prácticas profesionales constituyen uno de los principales mecanismos para acercar a los estudiantes al entorno laboral, pero también para ampliar su visión sobre los espacios donde pueden desarrollarse. Además de hoteles, restaurantes y empresas turísticas, la facultad ha fortalecido alianzas con organizaciones de otros sectores que demandan perfiles especializados en hospitalidad, como empresas automotrices que requieren profesionales capaces de gestionar la movilidad internacional de sus colaboradores. Más que preparar estudiantes para desempeñar una función específica, **el objetivo consiste en formar profesionales con la flexibilidad suficiente para desenvolverse en escenarios cada vez más diversos.**

● **Generar conocimiento también es formar talento**

La investigación ocupa un lugar igualmente estratégico dentro de esta visión. A través del Centro de Investigación y Competitividad Turística, la facultad impulsa proyectos orientados a **comprender la evolución del turismo y generar información que contribuya tanto al desarrollo académico como a la toma de decisiones dentro de la industria.**

Para José Ángel Díaz, las universidades deberán asumir un papel cada vez más activo en la producción de conocimiento si desean conservar su relevancia en un entorno donde gran parte de la información ya se encuentra disponible en plataformas digitales.



Las universidades tienen que empezar a generar información... porque, si no, todo lo encuentras en internet o en ChatGPT, afirma.



Desde su perspectiva, investigar no solo fortalece la calidad académica, sino que también permite **anticipar tendencias, comprender mejor los cambios del mercado y preparar profesionales capaces de responder a ellos.**



● **Aprender a colaborar también es aprender a innovar**

La innovación, sin embargo, difícilmente surge desde una sola disciplina. Con esa convicción, la Facultad de Turismo y Gastronomía ha impulsado proyectos donde estudiantes de **distintas áreas trabajan conjuntamente para resolver problemas reales y desarrollar nuevas ideas.**

Uno de esos proyectos reúne a alumnos de Turismo y Gastronomía con estudiantes de Diseño para desarrollar el vino institucional de la universidad. Mientras unos participan en el proceso de elaboración junto con el viñedo, otros traducen esa experiencia en una identidad gráfica capaz de comunicar el origen, la inspiración y la personalidad del producto.

Una dinámica similar ocurre con la Facultad de Ingeniería, donde los estudiantes colaboran en el diseño de herramientas especializadas para la cocina profesional, demostrando que **la innovación aparece con mayor facilidad cuando distintas disciplinas comparten conocimientos y perspectivas.**

Más allá de los proyectos específicos, José Ángel Díaz considera que este tipo de experiencias preparan a los alumnos para una realidad profesional donde los grandes desafíos rara vez se resuelven desde una sola especialidad.

Esa visión integral también explica el **reconocimiento internacional** que hoy posee la Facultad de Turismo y Gastronomía de la Universidad Anáhuac México. Su presencia entre **las cincuenta mejores instituciones del mundo** en el *QS World University Rankings* y **el primer lugar en Latinoamérica** no responde a un solo factor, sino a una estrategia que combina formación humanista, investigación, internacionalización, infraestructura académica y una estrecha vinculación con la industria.

Al final, todos estos elementos vuelven a encontrarse en el mismo punto que ha guiado la conversación desde el inicio: **formar personas capaces de adaptarse.** Porque, en

un sector que evoluciona al ritmo de la tecnología y de las nuevas expectativas de los viajeros, el conocimiento seguirá siendo indispensable, pero será la capacidad para aprender continuamente, colaborar con otros y responder al cambio la que definirá a los profesionales que liderarán la hospitalidad del futuro.



● **La sostenibilidad comienza mucho antes que la operación**

Hablar de sostenibilidad dentro de la hospitalidad suele llevar la conversación hacia certificaciones, eficiencia energética o reducción del impacto ambiental. Sin embargo, para José Ángel Díaz Rebolledo, esa visión resulta insuficiente si no se comprende que la sostenibilidad **también implica garantizar la permanencia del propio negocio y el bienestar de las personas que forman parte de él.**

Desde su perspectiva, uno de los principales retos consiste precisamente en dejar atrás la idea de que la sostenibilidad pertenece exclusivamente al ámbito ambiental. La viabilidad económica y el impacto social forman parte del mismo concepto y **deben entenderse como elementos inseparables dentro de cualquier estrategia empresarial.**



La sostenibilidad involucra la viabilidad económica. Si el negocio no va a sobrevivir porque gastaste de más, pues no tiene sentido, precisa.



Ese equilibrio, explica, obliga a las organizaciones a evaluar cuidadosamente las decisiones que toman. **Incorporar tecnologías o infraestructura sustentable representa una oportunidad importante**, pero hacerlo sin considerar la realidad financiera del negocio puede terminar generando el efecto contrario.

Más que acumular acciones aisladas, la sostenibilidad debe convertirse en **un principio que acompañe todas las decisiones de la organización**.



La sostenibilidad debe ser parte del ADN del modelo de negocio.



Cuando esto ocurre, deja de entenderse como una estrategia de comunicación o una tendencia del mercado para convertirse en un criterio permanente que orienta la **forma de operar, relacionarse con los colaboradores, trabajar con proveedores y construir valor para los clientes**.

- **Las pequeñas decisiones también transforman la industria**

José Ángel Díaz insiste en que avanzar hacia modelos más sostenibles no depende exclusivamente de grandes inversiones. En muchas ocasiones, explica, **las acciones con mayor impacto nacen de decisiones sencillas que modifican la cultura organizacional y la relación con el entorno**.

Recuerda, por ejemplo, establecimientos que han reducido significativamente el desperdicio de alimentos mediante una medida tan simple como cobrar aquellos productos que los clientes dejan en el plato durante un servicio tipo *buffet*. Más allá del efecto económico, iniciativas de este tipo contribuyen a **generar una mayor conciencia sobre el consumo responsable**.



Algo similar ocurre con el fortalecimiento de las economías locales. Favorecer **proveedores cercanos, consumir productos regionales y trabajar conjuntamente con las comunidades** donde operan los negocios no solo disminuye la huella ambiental asociada al transporte, sino que fortalece el desarrollo económico del territorio y genera una relación más sólida entre la empresa y su entorno.



Hay cosas que inclusive te puede salir más rentable comprarle al productor local que traerlo de fuera



explica al referirse al modelo conocido como kilómetro cero, una estrategia que resume la posibilidad de equilibrar **rentabilidad, sostenibilidad y compromiso social en una misma decisión empresarial**.

Para Díaz Rebolledo, estas acciones adquieren todavía mayor relevancia conforme evolucionan las expectativas del mercado. Los consumidores, particularmente **las nuevas generaciones, muestran un interés creciente por conocer el impacto que generan las empresas con las que interactúan**. Ya no evalúan únicamente la calidad del servicio; también observan la manera en que las organizaciones gestionan su relación con el medio ambiente, con sus colaboradores y con las comunidades donde operan.



● México frente a una oportunidad que trasciende los grandes eventos

Cuando la conversación se traslada al futuro de la hospitalidad en México, José Ángel Díaz evita centrar el análisis exclusivamente en las oportunidades inmediatas. Más que observar acontecimientos específicos, propone mirar el escenario de largo plazo y preguntarse cómo puede el país **fortalecer su competitividad dentro del mercado internacional**.

México, afirma, conserva ventajas importantes derivadas de su composición demográfica, su diversidad turística y su cercanía con uno de los principales mercados emisores de viajeros del mundo. Sin embargo, considera que esas fortalezas solo podrán traducirse en **crecimiento sostenido si se acompañan de una estrategia permanente de promoción, profesionalización e innovación**. En ese contexto, acontecimientos como la *Copa Mundial de la FIFA* representan mucho más que un incremento temporal en la llegada de visitantes. Constituyen una oportunidad excepcional para proyectar la imagen del país ante millones de personas y fortalecer su posicionamiento internacional durante los próximos años.

La verdadera oportunidad, sostiene, no está únicamente en el impacto económico inmediato, sino en la **capacidad para aprovechar esa visibilidad y convertirla en una estrategia de promoción sostenida**.

El propio trabajo desarrollado desde el *Centro de Investigación y Competitividad Turística (CICOTUR)* apunta en esa dirección. A partir de un

ejercicio de prospectiva construido con especialistas del sector, empresarios, autoridades y académicos, la investigación identificó que la promoción turística constituye una de las variables con mayor capacidad para influir en el desarrollo futuro del turismo mexicano. Aprovechar el momento actual implica, por tanto, **construir una visión compartida que trascienda coyunturas y permita consolidar una estrategia de largo plazo**.

● La hospitalidad como ventaja competitiva de México

Más allá de su riqueza natural, gastronómica o cultural, José Ángel Díaz considera que el principal activo de México continúa siendo su gente. La capacidad para **recibir, atender y establecer relaciones cercanas con los visitantes** forma parte de una identidad que históricamente ha distinguido al país frente a otros destinos internacionales. Esa vocación de servicio constituye, en su opinión, una ventaja competitiva difícil de replicar.

Sin embargo, advierte que **la hospitalidad no puede depender únicamente de la calidez humana**. La experiencia del visitante también exige **procesos eficientes, estándares de calidad y una operación profesional** capaz de responder a las expectativas de un mercado cada vez más exigente.



De poco sirve, explica, ofrecer una atención cordial si el servicio presenta **deficiencias operativas**. Del mismo modo, una ejecución impecable pierde gran parte de su valor cuando desaparece el componente humano que convierte una interacción en una experiencia memorable.

El verdadero reto consiste en encontrar el equilibrio entre ambas dimensiones: profesionalizar la industria sin perder aquello que históricamente ha distinguido a México como destino turístico.

● Construir el futuro entre todos

A medida que la conversación llega a su fin, las distintas ideas planteadas por José Ángel Díaz Rebolledo comienzan a encontrarse en un mismo punto. **La inteligencia artificial, la experiencia del cliente, la formación del talento, la sostenibilidad, la investigación y el futuro del turismo mexicano dejan de ser temas independientes para convertirse en piezas de una misma visión sobre la hospitalidad.**

Esa visión parte de una convicción sencilla: ninguna organización podrá enfrentar sola los desafíos que vienen.

Las universidades deberán continuar formando profesionales capaces de adaptarse a escenarios cambiantes; la industria tendrá que ofrecer espacios donde ese talento pueda desarrollarse; el gobierno deberá crear condiciones que impulsen la competitividad y eliminen obstáculos para el crecimiento del sector. Solo mediante esa corresponsabilidad será posible construir una **industria preparada para responder a las transformaciones que ya están ocurriendo.**

Pero existe un elemento adicional que José Ángel Díaz considera indispensable para alcanzar ese futuro: **la generosidad.**

No la entiende como un concepto idealista, sino como la disposición de cada actor para aportar más allá de sus propias responsabilidades. **Generosidad del empresario hacia sus colaboradores; de los colaboradores hacia las organizaciones; de la academia al compartir conocimiento; del sector público al facilitar el desarrollo de la iniciativa privada. En conjunto, esa actitud puede fortalecer un ecosistema donde todos contribuyan al crecimiento de la hospitalidad.**

Porque si algo deja claro su reflexión final es que el futuro de la industria no dependerá exclusivamente de la tecnología, de la infraestructura o de las inversiones. Dependerá, sobre todo, de **la capacidad de las personas para evolucionar junto con ella.**

La adaptabilidad, el liderazgo, la colaboración y una visión profundamente humana aparecen así como los pilares sobre los que deberá construirse la siguiente etapa de la hospitalidad. No solo para responder a los cambios que ya están transformando al sector, sino para convertirlos en una oportunidad que permita a **México consolidar una industria más competitiva, más innovadora y preparada para liderar el futuro.**



Capítulo 3

Modelos de negocio que convierten residuos en recursos y retos en oportunidades

Hablar de eficiencia hoy va mucho más allá de optimizar costos. Implica repensar cómo se produce, se consume y se desecha a lo largo de toda la cadena de valor. En este contexto, **la sostenibilidad ha dejado de ser una aspiración para convertirse en un componente esencial de la operación.**

Las expectativas del consumidor han evolucionado: hoy busca experiencias más conscientes y responsables, lo que impone a la industria una nueva realidad marcada por presiones regulatorias, financieras y reputacionales. Incorporar prácticas sostenibles ya no es opcional; **es una necesidad estratégica para competir, crecer y mantenerse relevante en el mercado actual.**

Implementar la sostenibilidad de forma auténtica requiere comprender que debe vivirse desde tres dimensiones clave que conviven y se fortalecen entre sí: **la ambiental, la social y la económica.**

Entre los grandes desafíos del sector destacan el desperdicio alimentario, el uso intensivo de recursos y la informalidad operativa. Frente a ello, los modelos de negocio que logran convertir residuos en recursos están construyendo una ventaja real, medible y sostenible.

Porque alcanzar una rentabilidad duradera no depende solo de ganar más, sino de hacerlo mejor: la rentabilidad funcional hoy exige una rentabilidad inteligente.

Sostenibilidad funcional: menos desperdicio más eficiencia

Uno de los mayores costos invisibles en la industria de la hospitalidad es el desperdicio. De acuerdo con la *Food and Agriculture Organization (FAO)*, cerca de un tercio de los alimentos producidos para consumo humano termina desechándose. En restaurantes, hoteles y servicios de alimentos, esto representa pérdidas millonarias, además de un impacto ambiental significativo.

En México, el escenario no es distinto. Según datos de la *Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)*, se desperdician **millones de toneladas de alimentos cada año**, mientras miles de negocios enfrentan una creciente

presión por el alza en los insumos y la reducción de márgenes operativos.

Ante este contexto, la eficiencia comienza con un control inteligente de inventarios que permita optimizar las compras y aprovechar mejor cada insumo. Reducir mermas no solo impacta directamente en la rentabilidad, también implica **avanzar hacia una mayor eficiencia energética y una gestión responsable del agua.**

Combatir el desperdicio ya no es únicamente una medida operativa: es una decisión estratégica que conecta rentabilidad, sostenibilidad y competitividad en la nueva realidad del sector.

Hoy, los KPI que miden la sostenibilidad operativa se traducen en resultados tangibles: **menor merma, reducción en el consumo energético, mayor rentabilidad** por metro cuadrado y una vida útil más larga de insumos y equipos.

La sostenibilidad ya no es solo un tema ambiental; es, cada vez más, **un indicador financiero clave** para la toma de decisiones y la competitividad del negocio.



Economía circular: una hospitalidad más resiliente

Dentro del ecosistema de la sostenibilidad, la economía circular redefine la narrativa; aquello que antes se desechaba deja de ser un punto final para convertirse en materia prima de un nuevo ciclo. En la hospitalidad, este cambio

de mirada es profundo. No se trata solo de gestionar residuos, sino de reconfigurar la operación para extender el valor de cada recurso y resignificar su uso, desde el compostaje de orgánicos hasta el *upcycling* de materiales, textiles y mobiliario que vuelven a integrarse a la experiencia.

Estas prácticas ya no viven en la periferia del discurso verde. Son decisiones estratégicas que atraviesan toda la cadena de valor: reutilización de agua tratada, eliminación de plásticos de un solo uso, integración consciente de proveedores locales y cadenas cortas. Cada acción suma a una operación más ligera, menos dependiente del desperdicio y, al mismo tiempo, más eficiente y coherente con la identidad de marca.

El nuevo viajero ha afinado su criterio. Hoy no solo evalúa la calidad del servicio o el precio; **observa el impacto que genera su consumo y cómo este se refleja en la reputación de un destino**, un hotel o un restaurante. De acuerdo con un estudio de *NielsenIQ*, más del **70% de los consumidores a nivel global prefieren marcas con prácticas sostenibles**, una tendencia que se acentúa especialmente en sectores como hospitalidad, alimentos y turismo. La sostenibilidad dejó de ser un diferencial aspiracional para **convertirse en un factor real de decisión**.

En el ecosistema de innovación sostenible aplicado a hospitalidad, una de las voces más relevantes en México es *Waste Cero*. Su **CEO Francisco Velasco**, ha trabajado en la **transformación de residuos en oportunidades de valor para empresas que buscan eficiencia real**, no solo reputación verde.

En conversación para este reporte, nos comparte una visión clara: **la sostenibilidad debe dejar de verse como un área aislada y convertirse en parte central del modelo de negocio**.



La sostenibilidad es una decisión financiera inteligente



Francisco Velasco

CEO de Waste Cero



La economía circular va mucho más allá de la gestión de residuos”, explica. “Es analizar y comprender cuáles son los procesos que nos están generando los desperdicios, las mermas y las ineficiencias, para a partir de ahí diseñar un plan de acción efectivo

Economía circular: de la gestión de residuos a una ventaja competitiva

Cuando Francisco Velasco habla de economía circular, lo hace desde una perspectiva profunda, estratégica y alejada de las interpretaciones superficiales que aún predominan en muchas industrias.

Su visión parte de cuestionar uno de los errores más frecuentes: reducir este modelo únicamente a la gestión de residuos o al reciclaje de materiales.

Para él, después de más de 18 años de experiencia en el sector, la economía circular debe entenderse desde una lógica mucho más amplia, en la que el verdadero punto de partida no está al final del ciclo productivo, sino desde el diseño, **la planeación y la toma de decisiones**

que definen cómo se producen, utilizan y reintegran los recursos dentro de una cadena de valor.

Ese enfoque cambia completamente la conversación; **no se trata de qué hacer con los residuos, sino de por qué se están generando.** Desde ahí, la estrategia se construye en capas: primero determinar la línea base y comenzar con la educación, la reducción y después modelos como la retornabilidad, la simbiosis industrial o la reutilización, y solo al final el reciclaje.



Nunca debe verse únicamente como gestionar desperdicios ni como reciclaje... hay muchas otras estrategias y pasos previos que nos dan mucho más valor y nos acercarán de manera más ágil a la circularidad y a la disminución del impacto ambiental

● El origen del problema: compras y operación

En sectores como *hospitality* y *food service*, el mayor punto de pérdida de valor no está en el manejo final de residuos, sino en el origen. Desde la compra de insumos hasta la preparación de alimentos, **cada decisión impacta directamente en la cantidad de desperdicio generado.**



Una de las claves está en la separación desde el origen. Cuando esto no sucede, todo pierde su valor... se convierte en una masa de desperdicio que difícilmente va a poder ser aprovechada



Pero incluso antes de la separación, hay una decisión crítica: la compra consciente de insumos. ***“La mayor parte del tiempo, las mismas compras son las está trayéndonos residuos simplemente por el alto volumen de empaque que de forma inmediata se convierten en un material que no se aprovecha... Por ello la capacitación y guía a los colaboradores (de compras) es fundamental”.***

A esto se suma la falta de planeación: insumos que caducan, volúmenes mal calculados o proveedores sin estrategias de optimización que generan desperdicio desde el primer momento. ***“Crear una fórmula ganadora desde las compras para evitar que los desperdicios se generen en grandes cantidades”.***



● El residuo como síntoma de ineficiencia

Uno de los principales bloqueos para avanzar hacia modelos circulares sigue siendo cultural. Las empresas continúan viendo el residuo como un costo inevitable.



Hoy se ve como un pasivo y un costo... ya tienen asignado un presupuesto para literalmente tirar los residuos.



El problema de esta lógica es que normaliza la ineficiencia; para Velasco, el cambio comienza cuando se redefine el concepto: ***“El residuo se debe de ver como una ineficiencia”***

Si existe desperdicio, hay una falla en el proceso; puede ser un insumo mal aprovechado, un exceso de empaque o una falta de planificación. Identificar ese punto es lo que permite transformar el problema en oportunidad.

● Medir antes de actuar

Antes de plantear metas ambiciosas o compromisos de alto impacto, el primer paso debe ser construir una lectura precisa del punto de partida; sin una línea base clara, cualquier objetivo de reducción, aprovechamiento o transición hacia modelos *“Zero Waste”* corre el riesgo de convertirse en una declaración aspiracional, pero difícil de ejecutar y medir. Como señala Francisco Velasco, ***“hay que descubrir en dónde estamos parados”***, porque muchas empresas hablan de disminuir residuos sin conocer con exactitud cuánto generan, en qué áreas se produce la mayor pérdida de materiales o qué procesos concentran las principales ineficiencias.

Esa medición inicial transforma por completo la estrategia; permite dejar atrás las percepciones generales y comenzar a tomar decisiones con datos concretos: identificar los puntos críticos de desperdicio, dimensionar su impacto económico y operativo, y reconocer qué procesos requieren una intervención prioritaria. A partir de ese diagnóstico, la economía circular deja de ser un concepto abstracto y se convierte en un plan de trabajo realista, diseñado de acuerdo con la operación, capacidades, contexto y entorno de cada empresa.

● Circularidad con retorno de inversión

Lejos de representar un gasto adicional, la economía circular, cuando se implementa con una visión estratégica, puede convertirse en un verdadero generador de valor para las empresas. Su impacto no se limita al cumplimiento ambiental ni a la reducción de residuos; también puede traducirse en eficiencia operativa, ahorro de recursos, nuevas oportunidades comerciales y mayor competitividad. Como afirma Francisco Velasco, *“tiene retorno de inversión si la aplicamos correctamente”*, siempre que se entienda como una herramienta de gestión integral y no como una acción aislada.

Ese retorno puede manifestarse en distintos niveles; por un lado, permite reducir costos asociados a la disposición final de residuos, pero también optimizar compras, aprovechar mejor los espacios, disminuir ineficiencias operativas y mejorar el uso de materiales dentro de la cadena de valor. Velasco subraya que *“hay varios costos asociados a los residuos, no solamente la recolección”*, ya que muchas veces existen costos ocultos vinculados al almacenamiento, la pérdida de insumos, los procesos poco eficientes o la falta de aprovechamiento de recursos que aún conservan valor.



Bajo esta lógica, la economía circular también abre la puerta a modelos más rentables. En algunos casos, los residuos dejan de verse como un problema operativo y comienzan a entenderse como activos

potenciales capaces de integrarse nuevamente al sistema productivo o convertirse en nuevas líneas de negocio.

Un ejemplo claro es la transformación de llantas en nuevos productos dentro del mismo sistema, donde no solo se evita la disposición del residuo, sino que también se sustituye una compra convencional por una alternativa completamente circular.



La economía circular siempre va a buscar que haya ingresos.



● Los materiales que no encajan

No todos los residuos tienen el mismo potencial de recuperación ni ofrecen las mismas condiciones para reincorporarse de manera eficiente al sistema productivo. Existen materiales cuya valorización resulta especialmente compleja, no necesariamente por falta de interés ambiental, sino por las barreras técnicas, logísticas y económicas que implica su manejo.

Como explica Francisco Velasco, *“aunque es económico al comprarlo, es muy caro y complejo llevarlo a un punto de reciclaje”*. Su estructura, compuesta en gran medida por aire encapsulado, genera una desventaja logística importante: ocupa mucho volumen, pero pesa muy poco. Esto impacta directamente en su valorización, ya que *“los materiales se valorizan por peso”*, por lo que el costo de traslado, almacenamiento y procesamiento puede superar el valor económico que el material recuperado representa en el mercado.

Este tipo de casos refuerza una idea clave: la economía circular también empieza en la selección de materiales. Si no existe un canal viable de recuperación, ese insumo inevitablemente se convertirá en un problema.

● Trazabilidad: de obligación a ventaja

A medida que el entorno regulatorio avanza hacia mayores exigencias de control, transparencia y responsabilidad ambiental, la trazabilidad de los residuos deja de ser un elemento deseable para convertirse en una condición estratégica de operación. En sectores como el hospitality, donde la gestión de recursos, consumos y residuos está cada vez más vinculada al cumplimiento normativo, las certificaciones y la reputación corporativa, contar con información clara sobre cada etapa del proceso ya no es opcional.

“Es fundamental”, señala Velasco. No solo para cumplir con la norma, sino para entender todo el ciclo del residuo: *“por qué se generó, quién lo generó, quién lo transportó”*. Además, esta trazabilidad será cada vez más visible y verificable. Como advierte Velasco, *“todo esto tenderá a digitalizarse”*, lo que significa que las empresas tendrán una huella más clara de su operación y un mayor nivel de exposición frente a autoridades, clientes, aliados comerciales e inversionistas. En ese escenario, la gestión de residuos impacta directamente en reputación, certificaciones y competitividad.

● El reto en México: regulación y colaboración

México ha avanzado, pero aún enfrenta brechas importantes. *“Nos hacía falta ley, y ahora estamos pendientes a los reglamentos. Sin duda es un buen primer paso para el camino que aún nos toca recorrer en conjunto”*, reconoce, aunque advierte que los reglamentos y los incentivos serán determinantes para acelerar la transición. Aun así, no todo depende del entorno.



Muchas veces las condiciones las tenemos que generar nosotros



Esto implica trabajar en comunidad, incluso con competidores. **“Todo el mundo tenemos el mismo problema”**, y resolverlo de manera aislada limita el impacto.

● **De iniciativa ambiental a estrategia de negocio**

El punto de inflexión ocurre cuando la economía circular deja de ser un esfuerzo aislado y se integra al negocio:



Se tiene que dejar de ver como una iniciativa aislada... y se tiene que integrar como parte de las políticas y de los objetivos de las organizaciones



Esto implica involucrar a todas las áreas: compras, finanzas, dirección y sostenibilidad. No es un tema exclusivo del área ambiental, sino una estrategia transversal.

● **El primer paso sigue siendo el mismo**

A pesar de la complejidad técnica, operativa y regulatoria que rodea a la economía circular, el punto de partida sigue siendo claro: comprender con precisión dónde se encuentra la empresa hoy. Como resume Francisco Velasco, **“hay que ver dónde estamos parados”**. Esa lectura inicial permite identificar brechas, reconocer ineficiencias, dimensionar impactos y tomar decisiones con base en información real, no en percepciones generales o metas aspiracionales.

En un contexto donde las regulaciones, certificaciones y expectativas del mercado avanzan, su postura es clara: las empresas que midan desde hoy dónde están paradas podrán construir modelos más rentables, sostenibles y preparados para el futuro.

● **Modelos híbridos, “ghost kitchens” y microformatos: operar más allá del formato tradicional**

El sector HORECA dejó atrás la lógica del canal único. Hoy, los modelos de negocio más sólidos ya no se construyen desde una sola fuente de ingresos, sino desde estructuras híbridas y modulares capaces de operar simultáneamente en distintas capas. México se ha convertido en un territorio clave de esta transformación, en un mercado donde la flexibilidad operativa ya no es una ventaja competitiva, sino un factor que define la viabilidad del negocio.

Los operadores más adelantados integran múltiples frentes bajo una misma marca: experiencias

gastronómicas que construyen identidad, espacios para eventos que capitalizan infraestructura existente, **“retail gastronómico”** basado en productos propios, catering corporativo, delivery optimizado y, cada vez con mayor fuerza, esquemas de suscripción o membresías. Esta diversificación amplía el alcance del negocio, reduce la dependencia de un solo canal y fortalece la resiliencia frente a crisis operativas o cambios abruptos en los hábitos de consumo.

En este contexto, las **ghost kitchens** y los microformatos emergen como piezas clave del nuevo mapa de la hospitalidad. Más que una solución táctica orientada al delivery, estos modelos representan una reconfiguración profunda de la operación: **espacios más eficientes, menor exposición a costos fijos elevados, rapidez para probar conceptos y una lógica de producción impulsada por datos**. El resultado es una operación más ágil, con mayor control de costos y capacidad de escalar sin comprometer la experiencia de marca.

Los microformatos permiten, además, que una misma marca se exprese de distintas maneras según el momento de consumo: cocinas dedicadas al **delivery**, locales express, presencia en **food halls**, **“kioscos premium”**, **“corners en retail”** o incluso operaciones temporales vinculadas a eventos. Esta lógica modular redefine también la lealtad del consumidor, que deja de construirse de manera lineal para desarrollarse a través de múltiples puntos de contacto coherentes entre sí. Un modelo diseñado para reducir costos fijos sin perder potencia comercial.



En ciudades como CDMX, Guadalajara y Monterrey, donde el costo por metro cuadrado continúa en ascenso, **este tipo de arquitectura operativa permite mayor agilidad, mejor retorno de inversión y una adaptación más rápida a la demanda.**

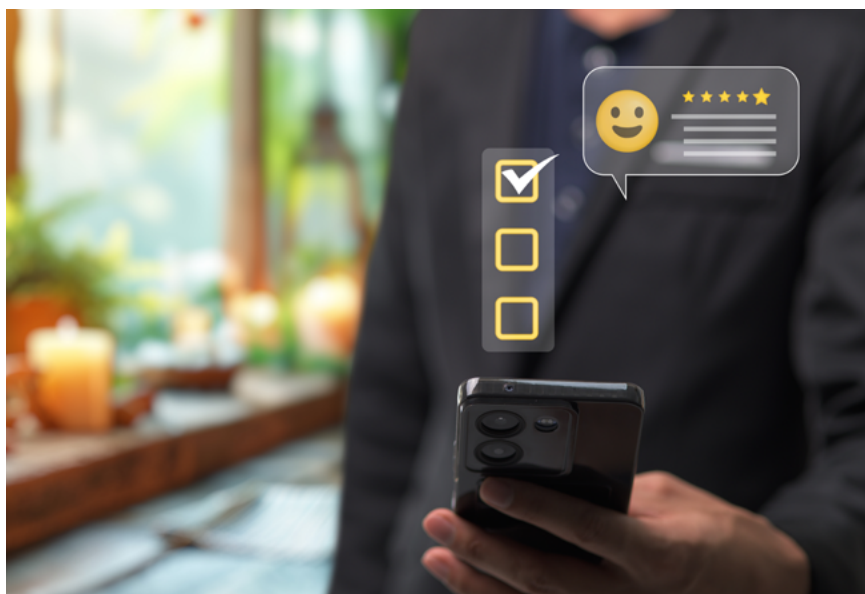
De los cambios más visibles en esta evolución ha sido la consolidación de las *ghost kitchens*; operaciones sin área de comensales y con enfoque total en el canal digital. Estas cocinas operan bajo una lógica distinta a la del restaurante tradicional, **con inversiones estratégicas, alta velocidad de escalabilidad y una operación basada en demanda digital, optimización por zonas de consumo y análisis de datos en tiempo real.** Más allá de la reducción de costos, este modelo ha abierto la puerta al lanzamiento de nuevas marcas, la experimentación de menús y la exploración de nuevos territorios de consumo.

El crecimiento acelerado de las *ghost kitchens* ha posicionado a México como uno de los mercados más dinámicos y con mayor potencial de América Latina, marcando una nueva etapa en la expansión de la hospitalidad. Son modelos que entienden que la hospitalidad contemporánea no consiste únicamente en servir un producto, sino en **diseñar ecosistemas operativos capaces de adaptarse, escalar y diversificarse sin perder consistencia.**

Esta arquitectura híbrida flexible, eficiente y orientada a datos, prepara de forma natural el terreno para la siguiente conversación. Porque cuando la operación se optimiza y los formatos se multiplican, el uso inteligente de los recursos se vuelve inevitable. Y es ahí donde los residuos, los desperdicios y las ineficiencias dejan de ser un problema para convertirse en oportunidad.

Pero este rediseño del modelo operativo cobra una relevancia aún mayor cuando se observa desde una escala país. México se encuentra a las puertas de un momento histórico. La llegada de la Copa Mundial 2026 y de una agenda creciente de eventos internacionales que concentran turismo, inversión y atención global pondrá a prueba no solo la capacidad instalada del sector, sino su madurez operativa. La pregunta ya no es si el país puede recibir al mundo, sino cómo lo hará: **con modelos tradicionales llevados al límite o con estructuras híbridas, resilientes y preparadas para escalar sin perder calidad ni identidad.**

Así se abre la siguiente conversación: México frente al Mundial 2026 y los eventos que hacen vibrar al mundo, donde la hospitalidad deja de ser únicamente anfitriona y asume un rol protagónico en la experiencia global que el país está a punto de ofrecer.



Capítulo 4

México frente al Mundial 2026 y los eventos que hacen vibrar al mundo

México se prepara para enfrentar, por cuarta ocasión, el desafío y la oportunidad sede de la **Copa Mundial de la FIFA 2026**, un evento que promete marcar un antes y un después en la historia de los grandes espectáculos deportivos y en la evolución de la industria de la hospitalidad.

No se trata únicamente de fútbol. El torneo llegará con un formato inédito de 48 selecciones y 104 partidos, además de un nuevo modelo de colaboración trinacional junto con México, Estados Unidos y Canadá, una dinámica que redefine la organización de eventos masivos a escala global.

Con una audiencia potencial de casi **seis mil millones de espectadores** (*Forbes, 2026*), el Mundial se convierte en mucho más que una competencia deportiva, será un acelerador económico, social y turístico capaz de transformar el posicionamiento de México frente al mundo. Turismo, movilidad, seguridad y hospitalidad convergen en una red de independencias que obligará a la industria HORECA, a replantear su estrategia.

Para hoteles, restaurantes, bares y operadores turísticos, el silbatazo inicial ya resonó. **La oportunidad no está en esperar a capitalizar esta oportunidad histórica, sino comenzar hoy a vivir el Mundial de cerca.**

Hospitalidad global, experiencia local: el verdadero lujo será la autenticidad

Los grandes eventos deportivos han dejado de ser espectáculos aislados para convertirse en vitrinas globales donde los países anfitriones ponen a prueba algo más que su capacidad logística. Hoy se evalúa su habilidad para recibir, emocionar y permanecer en la memoria del visitante. La Copa Mundial 2026, los Juegos Olímpicos o el *Super Bowl* ya no se miden únicamente por su éxito operativo, **sino por la experiencia integral que construyen alrededor del viajero.**

El caso del *Super Bowl 60*, celebrado en febrero de 2026, es un ejemplo contundente. Más allá del juego, el evento generó un impacto económico y turístico significativo, además de consolidar a California como un destino preferente para albergar eventos globales (*Concierge Magazine, 2026*). Reforzó su infraestructura turística, cultural y de servicios, posicionándose no solo como sede de espectáculos deportivos, sino como un imán para viajeros internacionales en busca de experiencias premium.

SUPER BOWL 60



Cuando un evento deportivo mueve economías globales

EL EVENTO

- Super Bowl 60
Levi's Stadium, Santa Clara, California
 - Febrero 2026
 - Final NFL
Seattle Seahawks vs. New England Patriots
- Mucho más que 60 minutos de juego.



EFEECTO MULTIEVENTO

Según el Bay Area Host Committee:
 +1.4 mil millones USD
 Actividad económica total estimada en la Bahía
 (Sumando Super Bowl + otros eventos deportivos en 2026)

VISITANTES

- +90,000 visitantes foráneos Desde EE.UU. y el extranjero
- Estancias extendidas por:
 - NFL Experience
 - Fiestas oficiales
 - Conciertos
 - Convenciones
 - Programación cultural



CONTEXTO TURÍSTICO CALIFORNIA

IMPACTO ECONÓMICO DIRECTO

- +500 millones USD
- Impacto económico para la Bahía de San Francisco
- Gasto en:
 - Hospedaje
 - Alimentos y bebidas
 - Transporte
 - Entretenimiento
 - Servicios turísticos



México, mercado clave para la NFL

- 56,000 millones de pesos
Derrama económica total
- Consumo en:
 - Restaurantes y bares
 - Alimentos y bebidas
 - Comercio
 - Plataformas de delivery

CDMX: EPICENTRO DE CONSUMO

- Ciudad de México
- +6,200 millones de pesos en derrama
- Consumo impulsado por:
 - Transmisiones en vivo
 - Reuniones sociales
 - Eventos privados

Turismo California (2024):

- \$157 mil millones USD en gasto
- +3% crecimiento anual
- +23,000 empleos creados
- El Super Bowl aceleró una industria ya en expansión.

AUDIENCIA EN MÉXICO

- 7 de cada 10 adultos siguieron activamente el Super Bowl 60
- Gasto promedio por persona hasta \$4,630 pesos en alimentos y bebidas

Fuente: Concierge Magazine. El impacto turístico y económico del Super Bowl 60 en California <https://conciergemagazine.com.mx/superbowl60-impacto-turistico-california/>

Ese mismo estándar es el que enfrentará México de cara al próximo Mundial. El turista internacional que llegará al país espera **"fricción cero", conectividad de alta velocidad, pagos sin contacto, llaves digitales, reservas inmediatas y procesos que hagan su estancia más ágil y placentera.** La tecnología, en este contexto, ha dejado de ser un diferenciador para convertirse en un mínimo indispensable. Es permanente, esperada y casi invisible. Sin embargo, la verdadera ventaja competitiva no está ahí.

Los datos lo confirman. Hoy, el **78%** de los viajeros prioriza **experiencias auténticas** por encima del turismo tradicional, y el **64%** se identifica como **explorador cultural** (*ABASTUR, 2026*), buscando una inmersión real en la identidad del

destino. La hospitalidad contemporánea ya no se define por el lujo ostentoso; especialmente en el marco de grandes eventos, es la pasión, la afición y la conexión emocional lo que da sentido a la experiencia.



La experiencia del consumidor será el verdadero diferenciador



En este escenario, los hoteles independientes, restaurantes locales y operadores de escala media poseen una ventaja poderosa frente a las grandes cadenas; la capacidad de contar historias auténticas, colaborar con productores regionales y diseñar experiencias que no pueden estandarizarse. Vivencias ligadas al territorio, a la cultura, al sabor y a la interacción humana, imposibles de replicar en masa.

Además, los grandes eventos representan una oportunidad única de visibilidad global para los sectores de comercio y servicios. Durante semanas, las regiones anfitrionas quedan bajo el foco de millones de espectadores a través de transmisiones en vivo, redes sociales y contenidos digitales. La hospitalidad no solo recibe visitantes; construye narrativa de país, reputación de destino y percepción internacional.

En un mundo cada vez más automatizado, el verdadero lujo no será lo que se ve, sino lo que se siente. Y esa emoción, profunda y memorable, solo puede venir de la experiencia local auténtica.

El impacto económico del Mundial en la industria HORECA

Las proyecciones económicas del Mundial 2026 para México marcan un punto de inflexión para la industria de la hospitalidad y los servicios. No se trata únicamente de la magnitud del evento, sino del cambio estructural que introduce en la forma de planear, operar y capturar valor. Las estimaciones apuntan a un **impacto económico total de 4,050 millones de dólares**, de los cuales **2,250 millones** provendrán directamente del incremento en el consumo asociado al torneo (Deloitte, 2026). A esto se suma una aportación aproximada del **0.14%** al Producto Interno Bruto nacional y la **generación de más de 112,200 empleos temporales**, concentrados principalmente en el sector servicios (Deloitte, 2026).

El flujo turístico será igualmente relevante. Se prevé la llegada de alrededor de **836 mil visitantes**, entre nacionales e internacionales, cuyo desplazamiento estará motivado específicamente por el evento (Casa Bay Villas, 2026). Sin embargo, el verdadero desafío para el país no será únicamente recibir a más personas, sino **entender con precisión cómo, cuándo y dónde consumirán**.

La demanda no será homogénea ni constante, se concentrará en picos intensos, definidos por el calendario de partidos,

CÓMO HA CAMBIADO LA FORMA DE VIVIR EL MUNDIAL



Brasil
2014

El Mundial como evento tradicional
Más del **50%** del consumo se concentró en:

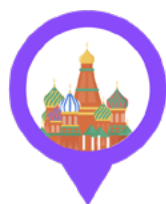


Tiendas físicas

Televisión abierta

Reuniones familiares en casa

El Mundial se vivía principalmente desde canales tradicionales y espacios privados.



Rusia
2018

El Mundial se mudó al hogar
El consumo en casa se disparó
Millones de hogares siguieron los partidos desde su sala
Apogeo de:



Pantallas grandes

Reuniones domésticas

Consumo para ver partidos en casa

El hogar se consolidó como el principal punto de encuentro.



QATAR
2022

El Mundial se volvió social
Nueva tendencia del consumidor:



Bares deportivos

Rooftops

Restaurantes temáticos

Mayor intención de salir y vivir los partidos como experiencia compartida.

EL MUNDIAL DEJÓ DE VERSE SOLO... Y EMPEZÓ A VIVIRSE JUNTOS.

Convenciones

Programación cultural

LA EVOLUCIÓN ES CLARA

De Consumo privado

A Experiencias sociales y compartidas

Fuente: El Economista. Cerveza, botanas y refrescos dominan el consumo minorista en México durante los Mundiales: NIQ <https://www.economista.com.mx/empresas/cerveza-botanas-refrescos-dominan-consumo-minorista-mexico-mundiales-niq-20260421-809778.html>

las selecciones participantes y la programación de Fan Fests oficiales (*Deloitte, 2026*). En este escenario, la rentabilidad dependerá mucho más de la anticipación estratégica que de la capacidad de reacción improvisada.

Cada Copa del Mundo activa en México patrones de consumo previsible: cerveza, botanas y refrescos continúan dominando el gasto inmediato, pero el contexto actual introduce una variable decisiva: el consumidor ha cambiado.



Este cambio modifica por completo la estrategia comercial. Se estima que entre **60% y 65% de los aficionados seguirán los partidos desde casa**, impulsando con fuerza a las **plataformas de delivery, el catering y los modelos de dark kitchens**. En paralelo, entre **20% y 25% buscará vivir la experiencia fuera del hogar, en bares y restaurantes**. La diferencia no estará en el volumen, sino en quién diseñe mejor la experiencia (*Deloitte, 2026*).

Menús o combos “mundialistas”, promociones ligadas a partidos específicos, experiencias gastronómicas temáticas, *viewing parties*, alianzas con marcas de bebidas y activaciones inmersivas se convierten en herramientas clave para elevar el ticket promedio y fortalecer la fidelidad del cliente. No obstante, el contexto inflacionario impone una capa adicional de complejidad. Frente a presiones que en algunos casos superan el **30%**, el sector restauranero se enfrenta a una decisión delicada: **subir precios agresivamente o proteger la frecuencia del cliente habitual** (*ABASTUR Hub, 2026*).

El verdadero valor a largo plazo está en mantener la recurrencia, aprovechando el volumen extraordinario del torneo sin erosionar relaciones construidas durante años. Incrementos abruptos de precios pueden generar ingresos inmediatos, pero también comprometer la lealtad futura. De ahí que el **enfoque estratégico deba centrarse en eficiencia operativa, ingeniería de menú y alianzas inteligentes con plataformas de entrega**, capaces de identificar horarios pico, diseñar combos rentables y acelerar tiempos de producción sin colapsar la cocina.





Durante una Copa del Mundo, el turismo corporativo tradicional es desplazado por segmentos de altísimo rendimiento: patrocinadores, medios de comunicación, comitivas oficiales y aficionados internacionales dispuestos a pagar por paquetes completos y experiencias integrales. En las ciudades sede, la lógica deja de ser "llenar habitaciones" y se convierte en proteger inventario y optimizar valor por noche.

En el sector hotelero, las reglas también cambian. Cuando la tarifa comienza a superar a la ocupación, entra en juego un nuevo enfoque de revenue management.

Los datos ya anticipan este comportamiento. **Guadalajara** ha registrado incrementos de hasta **385% en tarifas tras el sorteo de grupos**, mientras que **Monterrey** presenta aumentos superiores al **100% en días de partido**. En promedio, las tarifas hoteleras **crecen más del 30% durante las noches de juego** (Gough, 2026).

El mensaje es claro para los hoteleros, La Copa Mundial 2026 no será una batalla por ocupación, sino por rentabilidad. **Menos descuentos, más reservas directas y una administración inteligente del inventario** serán las claves para capitalizar un evento que transformará, de forma permanente, las reglas del juego para la hospitalidad en México.

México anfitrión 2026: preparación operativa para el Mundial

La magnitud del evento exige una transformación operativa inmediata. Consciente de ello, el Gobierno de México ha puesto en marcha los lineamientos del reconocimiento México Anfitrión 2026, una iniciativa que busca profesionalizar y estandarizar **la calidad del servicio bajo criterios claros de interculturalidad, accesibilidad y sostenibilidad** (Sectur, 2026). Lejos de ser un trámite simbólico, este distintivo se perfila como una credencial competitiva para quienes aspiren a capitalizar la oportunidad que representa recibir al mundo.

La capacitación del talento operativo será el primer gran diferenciador. Traducción de menús, protocolos para restricciones alimentarias, experiencias bilingües, hospitalidad incluyente y estándares sostenibles comenzarán a definir el nuevo lenguaje del servicio. **El dominio del inglés deja de ser un valor agregado para convertirse en una herramienta básica de competitividad**, mientras que la sostenibilidad será observada con un escrutinio cada vez más riguroso. Ahorro de agua, eficiencia energética, separación de residuos y políticas de cero discriminación dejarán de ser buenas prácticas deseables para convertirse en requisitos evaluados a nivel internacional.

Durante el mayor evento deportivo que vivirá el país, el ecosistema de suministro enfrentará tensiones críticas. El incremento en la demanda de bienes de consumo rápido, alimentos y combustibles presionará cadenas que tradicionalmente operan bajo esquemas de inventario ajustado. A ello se sumarán factores como la saturación aeroportuaria, la congestión vehicular en accesos urbanos y los retos de la logística de última milla. En este contexto, **restaurantes y hoteles deberán elevar sus niveles de inventario de seguridad y reconfigurar rutas, horarios y esquemas de abastecimiento para mantener continuidad operativa**.

En paralelo, la digitalización cobrará un papel protagónico. Procesos de reserva más ágiles, pagos sin contacto y sistemas avanzados de gestión hotelera serán indispensables, pero deberán ir acompañados de una estrategia sólida de ciberseguridad. Autenticación multifactor, protección de datos y planes de recuperación ante contingencias digitales se volverán esenciales para resguardar la operación frente a posibles intentos de fraude o saturación de redes durante los eventos masivos.

La **seguridad del aficionado será el pilar** que sostenga todo este andamiaje y uno de los factores determinantes desde el primer punto de contacto. Con el objetivo de **garantizar la tranquilidad de millones de asistentes**, las autoridades han desplegado un operativo de seguridad sin precedentes, articulado entre dependencias federales y organismos internacionales. Este esquema integra miles de elementos de fuerzas federales, tecnología avanzada de monitoreo, sistemas de reconocimiento y perímetros de seguridad escalonados en estadios, zonas turísticas y nodos de transporte. El "**Plan Kukulkán**", un dispositivo de seguridad **sin precedentes que involucra a más de 20 dependencias federales en estrecha coordinación con la FIFA** (Rivera, 2026). Este operativo incluye el despliegue de miles de elementos de la Guardia Nacional y la Marina, así como la instalación de sistemas de reconocimiento facial e inteligencia artificial en aeropuertos como el de la Ciudad de México. En sedes como Guadalajara, el operativo contempla más de **17,000 elementos**, barridos antibombas, sistemas anti-drones y la creación de perímetros de seguridad concéntricos alrededor de estadios y zonas turísticas.

Para la industria HORECA, comunicar de forma clara y estratégica este nivel de preparación será tan importante como la ejecución misma. La percepción de seguridad será clave para contrarrestar narrativas históricas negativas y mantener intacta la confianza del viajero internacional (Echeverría,

2026). En un contexto global donde la experiencia comienza mucho antes del arribo, **la seguridad, al igual que el servicio, se convierte en parte esencial del relato de país.**

Ciudades sede y no sede: cuando el Mundial se juega en todo el país

Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey serán, sin duda, los principales nodos de derrama económica durante el Mundial 2026 (Deloitte, 2026). Sin embargo, el verdadero potencial del evento **no reside únicamente en estas sedes, sino en la capacidad de conectar su impacto con el resto del territorio nacional.** El Mundial no es un fenómeno aislado, es una red de flujos que, bien articulada, puede detonar beneficios mucho más amplios.

La capital del país, por ejemplo, permite una dispersión orgánica del gasto hacia barrios, corredores gastronómicos y pequeños comercios, integrando al tejido urbano en la experiencia del visitante. En contraste, ciudades como Guadalajara y Monterrey tienden a concentrar el consumo en clústeres de mayor escala, vinculados a zonas hoteleras, centros de entretenimiento y distritos gastronómicos. A esto se suma el papel de los *FIFA Fan Festivals oficiales*, que llevarán a millones de personas a espacios emblemáticos como **el Zócalo o el Parque Fundidora, extendiendo la derrama económica mucho más allá de los estadios y amplificando el efecto territorial del torneo.**

Pero quizá una de las oportunidades más relevantes y menos evidentes se encuentra en las ciudades no sede. Decir que no ser anfitrión directo es una limitante es una lectura incompleta. El turista mundialista no viaja por tres días; **busca maximizar su experiencia, combinar fútbol con cultura, gastronomía y descanso.** Es ahí donde emergen las rutas turísticas, las escapadas regionales y los destinos complementarios capaces de transformar una visita deportiva en una estancia prolongada.

Algunos estados ya han entendido esta lógica. Jalisco, por ejemplo, ha reforzado la expansión de la **“Ruta del Tequila”** como una experiencia paralela al Mundial, agrupando a ocho municipios de Los Altos para ofrecer **más de 75 productos turísticos y desviar el flujo de los tres millones de turistas esperados en Guadalajara hacia el interior del estado** (CMIC, 2025); mientras que Mérida apuesta por la iniciativa **“Entre Gol y Gol”, diseñada como una extensión cultural y gastronómica del torneo, con presencia directa en ciudades sede** y el objetivo de atraer hasta **200,000 visitantes** adicionales (Gil, 2026). No se trata de estar en el calendario de partidos, sino de posicionarse como parte del viaje.

Mundial 2026: El nuevo comienzo en la hospitalidad

La Copa Mundial 2026, no debería concebirse como una celebración efímera, sino **como el punto de partida de una nueva etapa para la hospitalidad mexicana.** El reto no termina con el silbatazo final ni con el último partido disputado. Al contrario, es ahí donde comienza la verdadera medición del éxito.

La victoria real estará en convertir visitantes temporales en viajeros recurrentes, experiencias memorables en reputación internacional y consumo extraordinario en crecimiento sostenido. **México cuenta con infraestructura, talento, cultura y una de las identidades hospitalarias más poderosas del mundo.**

Porque, al final, más allá de estadios y cifras récord, el partido más importante para la industria HORECA se juega en un solo terreno, **la experiencia que dejamos en cada visitante. Esa es la que define la memoria, la recomendación y el regreso.**

Si logra articular eficiencia global con calidez local, no solo será recordado como un gran anfitrión, sino como un destino al que el mundo querrá volver: para festivales culturales, turismo gastronómico, vacaciones de invierno o experiencias auténticas.



Conclusión

Para cerrar este primer reporte del año, queda claro que la hospitalidad ya no se mide únicamente por la calidad del servicio, sino por **la capacidad de diseñar experiencias memorables, operar con inteligencia y construir modelos de negocio sostenibles en el tiempo**. En una industria donde la diferenciación funcional se reduce y la tecnología se estandariza, el verdadero valor competitivo emerge de lo que no siempre es visible; la emoción que genera una experiencia auténtica, la precisión silenciosa de una operación eficiente y la visión estratégica de transformar los retos en oportunidades.

México se encuentra en un momento decisivo. Su riqueza cultural, gastronómica y humana lo posiciona como uno de los territorios con mayor potencial para liderar la nueva era de la hospitalidad global. **La autenticidad local, la calidez del servicio y la capacidad de convertir cada interacción en una historia memorable** representan ventajas que ninguna tecnología puede reemplazar. Sin embargo, esa fortaleza emocional necesita una estructura sólida detrás de la digitalización, profesionalización del talento, sostenibilidad operativa y una nueva mentalidad de negocio.

La inteligencia artificial, los ecosistemas cashless, la automatización y la analítica avanzada ya no son herramientas aspiracionales, sino condiciones mínimas para **competir**. Del mismo modo, la sostenibilidad dejó de ser un discurso reputacional para convertirse en una exigencia financiera y operativa. Reducir desperdicios, optimizar recursos y construir modelos híbridos más resilientes no solo mejora la rentabilidad; redefine la permanencia del negocio.

Frente a eventos como la Copa Mundial 2026, México tiene la oportunidad de demostrar que la hospitalidad no se trata solo de recibir visitantes, sino de dejar una huella en ellos. El reto no será únicamente atender una demanda extraordinaria, sino transformar esa exposición global en **reputación duradera, en viajeros recurrentes y en crecimiento sostenido para todo el ecosistema HORECA** y destacarnos por lo que ya nos conocen, una hospitalidad verdadera y **“apachadora”**.

El futuro pertenece a quienes entienden que la hospitalidad no es una transacción, sino una experiencia; no es solo infraestructura, **sino cultura**; no es únicamente eficiencia, **sino sensibilidad**. Liderar esta nueva etapa no dependerá del tamaño de una operación, sino de la **capacidad de conectar, anticipar y evolucionar**.

Porque al final, el verdadero lujo no será lo que se ofrece, sino lo que se hace sentir. Y ahí, México no solo tiene una oportunidad, **tiene una vocación natural para convertirse en referente mundial**.





Referencias

ABASTUR Hub. (2026, enero 28). La industria restaurantera mexicana inicia el 2026 con un enfoque en rentabilidad y eficiencia. <https://www.abasturhub.com/nota/restaurantes/restaurantes-en-mexico-enfrentan-nuevos-retos>

Altoperfil Magazine. (2026). Impacto económico y crecimiento histórico del turismo en México durante 2026. <https://altoperfilmagazine.com/impacto-economico-y-crecimiento-historico-del-turismo-en-mexico-durante-2026/>

Aristegui Noticias. (2026, febrero 10). San Valentín moverá más de 6,300 mdp en la CDMX Canaco. <https://aristeguinoticias.com/1002/dinero-y-economia/san-valentin-movera-mas-de-6300-mdp-en-la-cdmx-canaco/>

Banco de México. (s. f.). Banco de México. <https://www.banxico.org.mx>

Ben Hamida, A. G., & Baklouti, M. (2026). Tri-national hosting and marketing of the FIFA World Cup 2026 (USA–Canada–Mexico): A structured literature review through a complex adaptive systems lens. *International Journal of Economic Perspectives*, 20(3), 304–318. <https://ijeponline.org/index.php/journal/article/view/1289>

CICOTUR Centro de Investigación y Competitividad Turística . (2024). Gran Visión del Turismo en México al 2050. CICOTUR Centro de Investigación y Competitividad Turística. <https://www.anahuac.mx/mexico/cicotur/GV2050>

CBRE. (2025). Reporte de hotelería y turismo en México: 1S 2025. <https://www.cbre.com.mx/press-releases/reporte-de-hoteleria-y-turismo-1s-2025>

CLAI. (2026). Pagos sin fronteras en Latinoamérica 2026. <https://clai.com/es/pagos-sin-fronteras-en-latinoamerica-2026/>

Comosoft. (2026). Reducing food waste with smart inventory solutions. <https://www.comosoft.us/articles/reducing-food-waste-with-smart-inventory-solutions/>

Concierge Magazine. (2026). Super Bowl 60: Impacto turístico en California. <https://conciergemagazine.com.mx/superbowl60-impacto-turistico-california/>

Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción. (2025, diciembre 9). Plan de turismo en Jalisco arranca con 2,000 millones de dólares en inversión privada para nuevos hoteles. <https://cmic.org/plan-de-turismo-en-jalisco-arranca-con-2000-millones-de-dolares-en-inversion-privada-para-nuevos-hoteles/>

Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción. (2026, marzo 13). El Mundial detonará una nueva ola de demanda logística en México. <https://cmic.org/el-mundial-detonara-una-nueva-ola-de-demanda-logistica-en-mexico/>

Echeverría, M. (2026, marzo 9). Turismo en México refuerza estrategia de seguridad rumbo al Mundial 2026. *Expansión*. <https://expansion.mx/empresas/2026/03/09/turismo-mexico-estrategia-seguridad-mundial-2026>

El Economista. (2026, marzo 27). Celebrar en restaurantes en México cuesta 30% del ingreso mensual. <https://www.eleconomista.com.mx/bitronomie/celebrar-restaurantes-mexico-cuesta-30-ingreso-mensual-20260327-806089.html>

El Economista. (2026, abril 17). Delivery impulsa 70% ventas de restaurantes y divide al sector en CDMX. <https://www.eleconomista.com.mx/bitronomie/delivery-impulsa-70-ventas-restaurantes-divide-sector-cdmx-20260417-809104.html>

EnRetail. (2026, febrero 4). Más allá del precio: los consumidores buscan pequeños caprichos para aliviar la presión económica. <https://www.enretail.com/2026/02/04/mas-alla-del-precio-los-consumidores-buscan-pequenos-caprichos-para-aliviar-la-presion-economica/>

FAO. (s. f.). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. <https://www.fao.org>

Forbes Agency Council. (2026, enero 27). The 2026 FIFA World Cup: A strategic moment for brands. <https://www.forbes.com/councils/forbesagencycouncil/2026/01/27/the-2026-fifa-world-cup-a-strategic-moment-for-brands/>



Referencias

Galeana, E. (2026, enero 14). World Cup 2026 poised to boost Mexico's restaurant industry. Mexico Business News. <https://mexicobusiness.news/agribusiness/news/world-cup-2026-poised-boost-mexicos-restaurant-industry>

Gobierno de México – SECTUR. (2025–2026). Artículos y comunicados oficiales de turismo. <https://www.gob.mx/sectur>

Gough, J. (2026, enero 22). FIFA World Cup 2026 hotel prices: Data analysis of surges and spikes. <https://www.mylighthouse.com/resources/blog/fifa-world-cup-2026-hotel-prices>

Hero Guest. (2026). Estado de la capacitación en el sector restaurantero en México. <https://heroguest.com/post/cual-es-el-estado-de-la-capacitacion-en-el-sector-restaurantero-de-mexico>

Hotel Technology News. (2025, noviembre). How AI will rewrite hotel revenue management systems in 2026. <https://hoteltechnology-news.com/2025/11/how-ai-will-rewrite-hotel-revenue-management-systems-in-2026/>

IT User. (2024, septiembre). Más del 70% de las empresas turísticas aumentan la inversión en tecnología. <https://www.ituser.es/estrategias-digitales/2024/09/mas-del-70-de-las-empresas-turisticas-aumentan-la-inversion-en-tecnologia>

Luis Manuel Rivera. (2025, junio 21). Tendencias en la hospitalidad para México en 2025–2026. <https://luismanuelrivera.com/2025/06/21/tendencias-en-la-hospitalidad-para-mexico-en-2025-2026/>

McKinsey & Company. (s. f.). Operations insights. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights>

Michelin Guide. (2026). Las grandes tendencias gastronómicas de 2026 según los inspectores. <https://guide.michelin.com/es/es/articulo/travel/las-grandes-tendencias-gastronomicas-de-2026-segun-los-inspectores>

Milenio. (2026). Industria hotelera busca innovar y posicionarse en México. <https://www.milenio.com/negocios/industria-hotelera-busca-innovar-posicionarse-mexico>

Opus. (2026). Hospitality training 360 report 2026. <https://www.opus.so/resources/hospitality-training-360-report-2026>

PhocusWire. (2026). AI-driven pricing and operations deliver measurable hotel gains. <https://www.phocuswire.com/news/technology/ai-driven-pricing-operations-deliver-measurable-hotel-gains>

Real Estate Market. (2026). Auge de las pop-up store y experiencias únicas a consumidores. <https://www.realestatemarket.com.mx/noticias/arquitectura/151-noticias/mercado-inmobiliario/46637-auge-de-las-pop-up-store-y-las-experiencias-unicas-a-consumidores>

Santiago, J. (2026, abril 21). Cerveza, botanas y refrescos dominan consumo minorista en México durante los Mundiales. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/cerveza-botanas-refrescos-dominan-consumo-minorista-mexico-mundiales-niq-20260421-809778.html>

Statista. (s. f.). Digitalization of the hospitality industry. <https://www.statista.com/topics/8339/digitalization-of-the-hospitality-industry/>

WTTC. (2025). El sector turístico de México podría alcanzar un nuevo récord. <https://wttc.org/news/el-sector-turistico-de-mexico-podria-alcanzar-un-nuevo-record-en-2025>

Yahoo Finance UK. (2023). Worldwide hospitality market report. <https://uk.finance.yahoo.com/news/worldwide-hospitality-market-report-2023-100800206.html>

Zavala, D. (2026, febrero 10). CDMX lleva la batuta en el potencial comercial para el Mundial. Expansión. <https://obras.expansion.mx/inmobiliario/2026/02/10/cdmx-lleva-la-batuta-en-el-potencial-comercial-mundial>

Zavia ERP. (s. f.). El impacto del turismo local: Cómo atraer huéspedes nacionales a tu hotel. <https://www.zaviaerp.com/el-impacto-del-turismo-local-como-atraer-huespedes-nacionales-a-tu-hotel>