ABASTUR by informa

— SEGUNDO REPORTE DE LA INDUSTRIA —

2026



EL ESTÁNDAR DE PRIMER NIVEL:

APRENDIZAJES Y EL LEGADO DEL MUNDIAL EN LA INDUSTRIA HORECA

Patrocinador Oficial

Getnet

ÍNDICE







Introducción
03

Capítulo 1
Planeación, Gestión y Operatividad: las 3 Estrellas de la Excelencia Ante el Mundial.
04

Capítulo 2
El Papel del Talento en los Grandes Escenarios: Retención y Servicio a Nivel Internacional.
08

Capítulo 2.1
Entrevista a Braulio Arsuaga, CEO en Grupo Presidente.
14

Capítulo 3
Tecnología Sostenible: Resultados en el Atractivo Turístico y su Beneficio Económico.
18

Capítulo 4
Transición Regulatoria: el Marco Legal y Normativo que Transformó la Exposición Internacional.
23

Capítulo 4.1
Entrevista a José Luis Valverde, Socio Responsable del Departamento Laboral en DEVESA Abogados.
28

Conclusión
32

Referencias
33

Introducción



El evento deportivo más esperado de este año trajo consigo altas expectativas para la industria HORECA. La llegada en masa del turista internacional a la región norteamericana proyectaba estancias prolongadas, un aumento del **29%** en ticket promedio en restaurantes y una derrama económica generalizada para las ciudades sede *(Soft Restaurant, s.f.).* Sin embargo, el escenario vivido nos demostró que las exigencias del mercado, la capacidad que supuso la Copa Mundial de la FIFA 2026 y la exposición internacional no garantizan el éxito económico.

La viabilidad comercial se encuentra actualmente en la profesionalización integral y en una ejecución operativa estrictamente calculada. A pesar del reconocimiento global de la infraestructura turística mexicana, las estadísticas reflejan que una amplia mayoría de los restaurantes independientes cesa sus operaciones antes del tercer año, una consecuencia directa de deficiencias en la gestión financiera, la falta de estudios de mercado y el desconocimiento de los costos ocultos.

Por su parte, la hotelería enfrenta su propia barrera en sus márgenes de utilidad debido a los altos índices de rotación de personal, un factor que merma el conocimiento técnico acumulado, incrementa los gastos de reclutamiento y vulnera la calidad del servicio al huésped durante los periodos de alta demanda.

Frente a este escenario, los tomadores de decisiones de la industria HORECA en México tienen la prioridad de orientar el rumbo hacia modelos financieros resilientes que contribuyan a la mitigación de los riesgos de quiebra y aseguren un crecimiento sostenido a largo plazo. Esto requiere sustituir la administración basada en la intuición y tendencias de corto plazo por controles presupuestarios continuos, costeo dinámico de recetas y una evaluación sistemática del rendimiento. Para capitalizar las oportunidades de consumo, los negocios deben transitar hacia una planificación estratégica enfocada en la eficiencia de los recursos y la estandarización del servicio.

El clima turístico actual exige una directriz importante para el turismo mexicano, no solo en el aspecto administrativo, sino también en términos ambientales. Las metas globales sobre el futuro del turismo están volcadas a la mejora de nuestra interacción con el entorno, su preservación y la regeneración de áreas naturales; estos trabajos conjuntos abogan por el bienestar de la región, la comunidad y su cultura. Todos estos aspectos están ampliamente relacionados con la toma de decisión del turista internacional. La adopción de infraestructuras ecoeficientes y herramientas tecnológicas se ha convertido en el estándar exigido para captar al turista internacional y reducir los gastos fijos. Asimismo, los establecimientos deben contemplar los acuerdos internacionales como parte de los marcos regulatorios a largo plazo, integrándolos en su planificación y anticipar de manera ordenada las adaptaciones requeridas por la reducción gradual de la jornada laboral a 40 horas, las nuevas legislaciones de economía circular y el cumplimiento de las normativas de higiene y seguridad laboral vigentes.

La planeación operativa que optimiza el uso del espacio físico y establece métricas claras de control para frenar las mermas financieras y productivas; la administración del capital humano como una inversión estructural, con la implementación de programas de capacitación continua y esquemas formales de retención son indispensables para mantener la consistencia de la marca ante las demandas de nuevas realidades.





Capítulo 1

Planeación, Gestión y Operatividad:
las 3 Estrellas de la Excelencia Ante el Mundial

Aunque la creencia popular suele atribuir el cierre de los restaurantes a presiones económicas externas, las investigaciones demuestran que el fracaso está determinado en mayor medida por factores internos de la organización, tales como la falta de un concepto de negocio bien definido y las deficiencias directas en la capacidad gerencial. Ante la reciente evolución acelerada que supuso la Copa Mundial de la FIFA 2026, el sector HORECA se enfrentó a una realidad que desmintió el éxito automático garantizado por los megaeventos, evidenciando que la rentabilidad surge de una ejecución operativa estrictamente calculada.

Los tres elementos fundamentales que componen el éxito y la permanencia del negocio son la planeación, la gestión y la operatividad. A través del dominio de estas, los tomadores de decisiones podrán proyectar modelos financieros resilientes, contabilizar y mitigar los costos ocultos que merman los márgenes de utilidad, y establecer operaciones transparentes que construyan puentes entre el consumidor y los establecimientos. Para capitalizar las oportunidades del mercado local e internacional y asegurar la viabilidad a largo plazo, los establecimientos deben transitar de la intuición a la profesionalización integral.

México actual: Cómo se planean los restaurantes

México es una de las **grandes potencias gastronómicas** a nivel mundial. Una amplia variedad de platillos es reconocida por la **UNESCO** como parte del **Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad.** Vivimos la gastronomía en nuestros puestos callejeros, la comida hecha en casa, en restaurantes reconocidos a nivel mundial y hasta en la literatura.



Fuentes: Conociendo la Industria Restaurantera (Colección de estudios sectoriales y regionales). (2021). INEGI y CANIRAC.



Sin embargo, el **26.16%** de los **restaurantes independientes** cierra durante **el primer año de operaciones,** y para el **tercer año** la tasa de fracaso alcanza al **59.74%** de los negocios. La **saturación geográfica** de unidades sin un concepto diferenciador es uno de los principales motivos del cierre de negocios al incentivar la competencia por reducción de precios. Alternativamente, implementar estrategias de **planeación,** como el **análisis de localización y estudios de mercado** previos a una apertura, han demostrado reducir los riesgos de quiebra (Parsa et al., 2005).

A nivel general, la **Asociación de Emprendedores de México (ASEM),** señaló en su Radiografía del Emprendimiento en México (2020) que las principales causas del cierre de negocios son la **falta de conocimiento del mercado (34%),** la **mala administración del negocio (32%)** y **problemas con los socios (25%).** Posteriormente, en su informe de 2025, la ASEM reportó que en emprendimientos B2C dos de las áreas prioritarias de mejora son la **administración, el control de presupuestos y los cálculos de costos y precios (13.3%);** así como su **capacidad de producción y operación (12.8%).** Todo esto marca el camino hacia la **planeación, la gestión y la mejora operativa,** no solo para los emprendedores, sino también para la restauración bien establecida; la articulación de estos tres pilares **mitiga el riesgo de rotación comercial** y abre **oportunidades de crecimiento sostenido** mediante la **fidelización y captura de nuevos segmentos de comensales.**

Planeación restaurantera: el mapa de la excelencia

Ante este contexto, diseñar un concepto gastronómico, una cafetería o una oferta de hospedaje sin un análisis previo sobre la región, su perfil demográfico y la capacidad de gasto del entorno puede conducir a crisis de liquidez. La **planeación** preventiva exige estructurar modelos financieros de al menos 30 meses para amortiguar las fases iniciales, permitiendo que tanto cafeterías como restaurantes hoteleros consoliden su propuesta comercial antes de agotar el capital de trabajo. La elaboración de planes de negocio formales transforma la intuición en una hoja de ruta con indicadores claros para afianzar una mayor permanencia del sector en **2027.**

El diseño arquitectónico eficiente es otro de los pilares que resulta determinante para mitigar los efectos del encarecimiento de las rentas comerciales en **México.** En zonas de alta plusvalía cerca de la mitad de las unidades cerró antes de cumplir dos años debido a los incrementos de hasta el 40% en los alquileres (Cheng D., 2026). Asesorías independientes como las de la Foodservice Consultants Society International hablan de que la optimización del metro cuadrado en cocinas reduce el peso de los costos fijos sobre el margen de utilidad. La adopción de layouts modulares y equipamiento multifuncional permite a las nuevas unidades reducir su huella inmobiliaria, eliminar cruces operativos y elevar la facturación por metro cuadrado de sala.



La evaluación del impacto económico del Mundial 2026 confirmó que planear en función de expectativas basadas únicamente en el flujo del turismo extranjero genera estancamiento de inventario y, a su vez, sobrecostos de operación. Durante el **evento,** la derrama gastronómica en **México sumó** 584 millones de dólares y el sector hospedaje **capturó** 328 millones de dólares (Deloitte, 2026); mientras que la afluencia turística **alcanzó** 494 mil visitantes mundialistas. Frente a este desempeño, entre la proyección y la realidad, los **restaurantes y bares** que alinearon su estrategia comercial con la demanda del comensal **local** lograron incrementos en ventas de entre 15% y 30% (CANIRAC, 2026). Esta experiencia redefine la **planeación** de la **hospitalidad;** los megaeventos y competencias globales deben concebirse como catalizadores del consumo interno: estructurar menús flexibles y paquetes de servicio ágil que mantengan ocupadas las mesas tanto en fechas especiales como en la dinámica cotidiana.

La **planeación** de la excelencia debe servirse de herramientas y estrategias como la ingeniería de menú y la capacitación continua, contrarrestando la doble amenaza que representan la escasa profesionalización del personal y los aumentos en los costos de los insumos. En 2021, la CANIRAC en conjunto con el INEGI registraron que solo el 2.8% de los negocios de preparación de alimentos daba capacitación formal a sus colaboradores. Asimismo, la industria HORECA se halla en una necesidad de reestructurar de manera periódica las recetas mediante el costeo sistemático de ingredientes, lo que permite eliminar platillos de baja rotación y controlar las mermas. Sumado a programas de entrenamiento en sala, la estandarización de procesos eleva el nivel de la **hospitalidad** mexicana y asegura la excelencia operativa requerida para capitalizar el mercado hacia **2027.**



Imaginar vs. Gestionar: la ruta de la excelencia

Aunque actualmente el punto de equilibrio financiero suele requerir un tiempo promedio de 2 años y 4 meses, únicamente el 13.3% de los emprendimientos enfoca sus esfuerzos en la gestión de costos y presupuestos (ASEM, 2025). Fijar tarifas sin una comprensión holística del mercado, aunado a la falta de seguimiento sobre el margen bruto, exponen al negocio a quiebras tempranas por asfixia de flujo de caja. Es por ello que un paso importante para la industria en México es la **gestión** profesional, sustituir la intuición por controles presupuestarios semanales y costeo dinámico de recetas. La solidez de las empresas se logrará cuando la administración se apoye en esquemas de análisis continuos, para garantizar la liquidez necesaria.

El consumo activado por el **Mundial** en bares y **restaurantes** alcanzó los 445 millones de dólares en **México,** frente a una estimación ex ante de 562 millones de dólares (Deloitte, 2026). Asimismo, la CANIRAC (2026) informó que el 70% de los establecimientos no registró un incremento general en sus ventas durante el periodo del torneo. Los datos obtenidos indican que ser anfitrión de los eventos internacionales funge como escaparate, pero no garantiza un derrame automático y generalizado para la industria. La concentración de la demanda en formatos que combinaron consumo presencial con servicio para llevar permitió capturar 139 millones de dólares adicionales directamente en el segmento turístico (Deloitte, 2026). La gestión anticipada de licencias de transmisión y alianzas con plataformas de entrega a domicilio facilitó la captura de valor en los picos de demanda.



surero, reprocesamiento, ventas perdidas y recuperación del cliente. Por su parte, Martin-Rios et al. (2022) calculan que el desperdicio de comida y empaques en la cadena alimentaria representa el 45% del material desechado en vertederos. Los errores en comandas y la mala gestión de temperaturas generan mermas directas que reducen el margen de utilidad bruta de los **restaurantes.** A pesar de estas barreras, la implementación de sistemas de control en la recepción de los insumos permite identificar ingredientes fuera de las especificaciones requeridas antes de su ingreso a cocina (Afifi et al., 2023). La aplicación del modelo *total quality management* en la **operatividad** diaria asegura la estandarización de recetas y minimiza las pérdidas financieras de cara al ciclo **2027.**

A su vez, Caulfield y Jha (2022) analizaron, en su estudio exploratorio acerca de la digitalización de los estadios deportivos, el comportamiento de los asistentes a recintos de grandes eventos y revelaron que el 74% de los usuarios demanda herramientas digitales para ubicar la fila más corta en baños y un 66% solicita servicios de compra con recogida en punto de venta *(click & collect);* y, sin embargo, únicamente el 14% de los estadios contaba con sistemas de ordenamiento por aplicación o delivery. La diferencia entre el interés declarado y la implementación real muestra las fallas en la comunicación entre el negocio y los asistentes. La inversión en tecnologías sencillas de pago sin contacto agiliza el tránsito de clientes en los momentos de mayor afluencia en sala (Caulfield & Jha, 2022). La integración de plataformas de pedido ágil optimiza el flujo de comensales en temporadas de alta demanda.

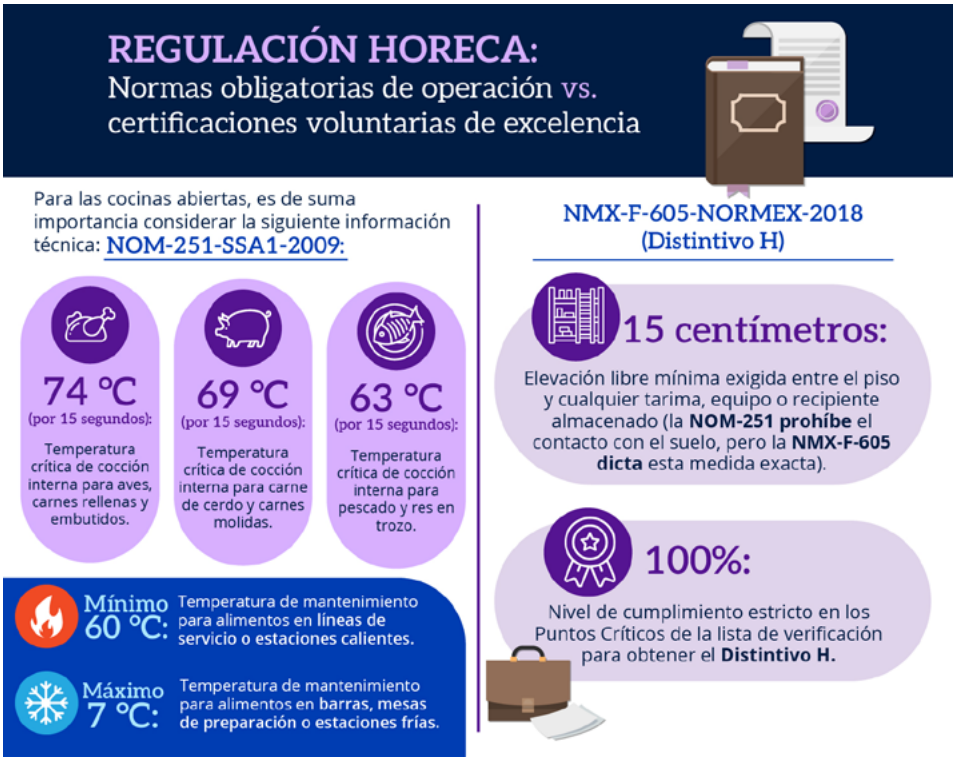
Otro de los aspectos a tomar en cuenta en la gestión restaurantera es el capital humano. Según estimaciones de Deloitte (2026), este evento generó 101,255 empleos temporales en México; el sector de servicios de alimentación aportó 15,000 empleos directos, aunque el 70 % de los negocios optó por no contratar personal temporal adicional para evitar los elevados costos fijos salariales (CANIRAC, 2026). Problemas como la contratación de personal no cualificado o sin una capacitación continua provoca cuellos de botella en el servicio y perjudica la reputación de la marca. Una gestión eficaz implica potenciar la productividad del personal actual mediante la estandarización de turnos, la promoción de ventas y programas de capacitación continua como “Habla Mundial”.

La baja en el volumen del gasto por cliente reflejó la cautela del consumidor nacional frente a la inflación general de servicios a raíz del Mundial. Mientras que el aforo constante ayudó en la generación de un flujo de caja predecible para los negocios de consumo rápido y casual (Deloitte, 2026). La estructuración de paquetes con precio cerrado facilita la toma de decisión del cliente y agiliza la rotación de mesas en horas pico de **operatividad.**

La excelencia operativa: el papel en la experiencia del cliente

Afifi et al. (2023) categorizan los costos tangibles de las fallas en la producción de alimentos en cuatro rubros: costo de ba-

Análisis de tendencias de consumo muestran que el 26.0% de las personas asocia los diseños de cocina abierta con entretenimiento y calidad, mientras que un 25.0% expresa curiosidad por observar la preparación de los platillos y solo un 0.4% de los encuestados manifiesta preocupación por la falta de higiene (Kim et al., 2012). La vista directa de la línea de cocina representa un factor de atracción visual que incrementa la percepción de frescura en los alimentos; no obstante, estos diseños exigen una rigurosa disciplina en el mantenimiento del orden de las estaciones de trabajo. La transparencia en los procesos de preparación consolida la confianza del cliente y eleva la percepción de los establecimientos.



Fuentes: Estados Unidos Mexicanos. (2010, 1 de marzo). NORMA Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009, Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios. Diario Oficial de la Federación.
Estados Unidos Mexicanos. (2019, 13 de agosto). NMX-F-605-NORMEX-2018, Alimentos-Manejo higiénico en el servicio de alimentos preparados para la obtención del Distintivo "H". (Cancela a la NMX-F-605-NORMEX-2015). Diario Oficial de la Federación.



Capítulo 2

El Papel del Talento en los Grandes Escenarios:
Retención y Servicio a Nivel Internacional.

La rentabilidad de un hotel **no se construye únicamente con habitaciones vendidas,** tarifas dinámicas o una estrategia de *revenue management,* también depende de la capacidad de la operación para cumplir aquello que la marca promete cuando el volumen de huéspedes aumenta y cada área trabaja cerca de su límite. En ese escenario, recepción, *housekeeping,* alimentos y bebidas, mantenimiento, seguridad y supervisión dejan de funcionar como departamentos aislados y se convierten en una **misma cadena de cumplimiento.**

La dimensión del reto quedó expuesta durante la Copa Mundial de la FIFA 2026. De acuerdo con la Secretaría de Turismo, entre el 8 de junio y el 19 de julio las ciudades sede de México recibieron **7.8 millones de viajeros nacionales e internacionales;** la ocupación hotelera promedio fue de **66%,** pero durante los días de partido llegó a entre **85% y 90%.** El sector hotelero reportó, además, **un incremento promedio de 51.5% en la tarifa hotelera** (SECTUR, 2026).

Esos indicadores ayudan a entender una cuestión de negocio: **una ocupación elevada solamente se convierte en rentabilidad sostenible cuando el hotel puede absorber la demanda sin deteriorar la ejecución.**

El huésped no compra únicamente una habitación; espera que el registro funcione, que la habitación esté lista, que sus solicitudes sean atendidas, que los alimentos cumplan los estándares y que los diferentes puntos de contacto mantengan una experiencia coherente.

En México, además, el **empleo turístico** alcanzó **5 millones 67 mil personas** durante el segundo trimestre de 2026, equivalente al **9.3% del empleo nacional.** La dimensión de esa fuerza laboral muestra que el capital humano no puede analizarse como una variable periférica del negocio turístico: constituye una parte estructural de su capacidad productiva (DataTur, s.f.).

Talento hotelero y rentabilidad: el valor del capital humano

En hotelería, la nómina suele aparecer en el estado de resultados como uno de los principales componentes del gasto operativo. Sin embargo, reducir la discusión a cuánto cuesta la plantilla puede ocultar la otra mitad de la ecuación: cuánto valor puede destruirse cuando un hotel pierde experiencia, conocimiento operativo y capacidad de respuesta.

La retención tiene efectos económicos que comienzan antes de la interacción con el huésped. Cada salida implica procesos de reclutamiento, selección, incorporación, capacitación y adaptación al puesto. También puede significar menor productividad mientras el nuevo integrante adquiere dominio de los procedimientos y de los estándares particulares de la propiedad.

McDowell (2026) identifica precisamente estos componentes como parte del impacto financiero de la rotación y señala que, **para la hotelería, los costos de reemplazo pueden representar entre 20% y 30% del salario anual de un empleado, según las referencias que utiliza.**

La experiencia acumulada también tiene valor. Un colaborador que conoce los procesos de una propiedad, los sistemas que utiliza, las particularidades de sus huéspedes y la coordinación entre departamentos puede ejecutar con menos supervisión que una persona que apenas inicia su curva de aprendizaje. Por ello, la estabilidad del equipo tiene una dimensión productiva que permite conservar conocimiento y reducir la fricción que aparece cada vez que una posición debe ser cubierta nuevamente.

Esta relación es especialmente visible en las áreas de contacto directo. Recepción, *concierge,* alimentos y bebidas y *housekeeping* participan en momentos que pueden modificar la percepción completa de una estancia. Una falla aislada puede corregirse; una sucesión de fallas provocada por falta de experiencia, coordinación o personal suficiente puede convertirse en un problema de consistencia.

La evidencia disponible sobre hotelería también relaciona la rotación con consecuencias sobre satisfacción del huésped y desempeño financiero. Una revisión publicada en 2023 sobre rotación de empleados en hoteles identifica entre sus consecuencias precisamente la satisfacción del cliente y el desempeño financiero, además de factores individuales, laborales, organizacionales y relacionales que intervienen en la decisión de permanecer o abandonar una organización (Mohsin, 2023).



Experiencia del huésped: del diseño a la ejecución del talento hotelero

Un hotel puede diseñar una experiencia sofisticada en su manual de marca, pero esa experiencia solamente existe para el huésped cuando puede ejecutarse correctamente en el piso. Esto convierte al colaborador en el punto donde una promesa comercial se transforma en una interacción concreta.

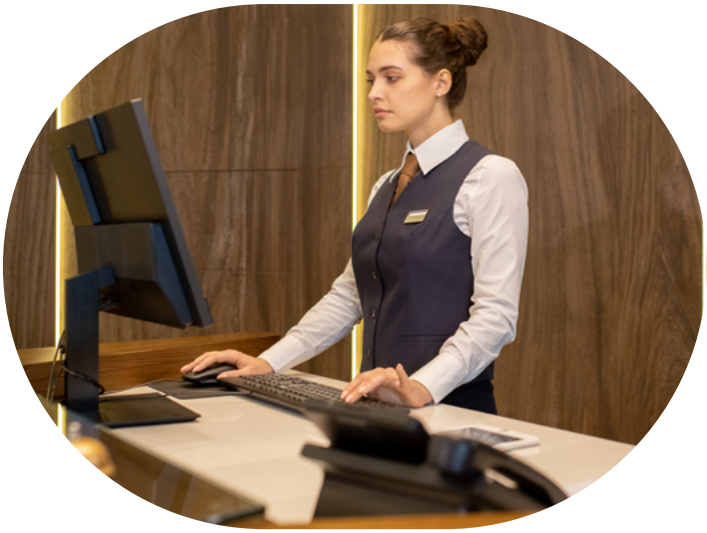
El reto aumenta cuando existen diferentes segmentos, marcas o categorías de servicio. Los procedimientos deben ser suficientemente estandarizados para garantizar consistencia, pero también suficientemente claros para que el trabajador pueda aplicarlos en situaciones reales. Por ello, la capacitación no puede limitarse a una inducción previa al puesto.

La Secretaría de Turismo mantiene programas de profesionalización que buscan fortalecer las competencias del capital humano mediante capacitación presencial y a distancia. El enfoque institucional reconoce la formación como un componente de competitividad del sector y no únicamente como una actividad administrativa de recursos humanos (Dirección General de Profesionalización y Competitividad Turística, 2025).

La capacitación en piso adquiere particular relevancia porque permite trasladar el estándar a situaciones concretas: resolver una queja, manejar una llegada simultánea de huéspedes, atender una restricción alimentaria, explicar un servicio en otro idioma o reaccionar ante una modificación de última hora. La formación continua también permite actualizar procedimientos sin esperar a que un problema operativo obligue a hacerlo.

Utete (2024) señala que existe una relación significativa entre la formación del personal y su permanencia, y destaca el *coaching* y la mentoría como modalidades particularmente valoradas.





Operación hotelera ante alta ocupación: cómo sostener el servicio

El verdadero examen para una estructura hotelera no ocurre cuando la ocupación es estable, sino cuando varios procesos alcanzan simultáneamente sus máximos. Una alta demanda puede concentrarse en determinados horarios y generar cuellos de botella en la recepción, elevadores, limpieza de habitaciones, alimentos y bebidas, estacionamiento o atención telefónica.

En esas circunstancias, la comunicación interna adquiere una función financiera además de operativa. Si *housekeeping* no tiene información oportuna sobre las salidas y llegadas, una habitación puede permanecer fuera de inventario más tiempo del necesario. Si la recepción no conoce una incidencia, el huésped puede recibir respuestas contradictorias. Si alimentos y bebidas no anticipan una concentración de comensales, la espera puede aumentar precisamente cuando la propiedad tiene mayor oportunidad de generar ingresos.

La tecnología puede disminuir parte de esa fricción, pero no sustituye la coordinación humana. Herramientas de programación, comunicación interna, gestión de huéspedes y automatización de tareas repetitivas pueden liberar tiempo operativo y facilitar la transmisión de información. Canary Technologies, por ejemplo, plantea que automatizar tareas administrativas y comunicaciones rutinarias permite que el personal concentre mayor atención en interacciones de mayor valor con los huéspedes (McDowell, 2026).

También existe un límite importante: **la tecnología solamente produce valor cuando el equipo sabe utilizarla. Por ello la digitalización y la automatización requieren capacitación y adopción operativa para convertirse en resultados;** el documento identifica la formación del talento como una pieza necesaria para que las herramientas tecnológicas tengan impacto en la experiencia y la eficiencia (ABASTUR, 2026).



racterísticas de cada operación. Por ello, los datos disponibles en distintos mercados deben tomarse como referencias generales y no como indicadores aplicables de manera directa a todos los hoteles, ya que cada propiedad requiere analizar sus propias condiciones y costos (Heinsohn, s.f.).

Rotación de personal hotelero: el costo real para la operación

Medir solamente el porcentaje de rotación puede ocultar la dimensión económica del problema. Una propiedad necesita saber qué posiciones presentan más salidas, cuánto cuesta sustituirlas, cuánto tiempo tarda el nuevo colaborador en alcanzar el desempeño esperado y qué impacto tiene ese periodo sobre la productividad y la experiencia.

El costo de reemplazo incluye elementos visibles, como publicación de vacantes y contratación, pero también otros menos evidentes: tiempo de supervisión, entrenamiento, errores iniciales, menor velocidad de ejecución y presión adicional sobre los integrantes que permanecen en el equipo. Takahashi (2025) identifica precisamente estas dimensiones y señala que los costos pueden extenderse hacia la pérdida de productividad y el deterioro de la experiencia del huésped.

Para un hotel mediano, la consecuencia puede amplificarse porque una plantilla reducida tiene menos capacidad para absorber ausencias. Cuando una camarista, un recepcionista o un supervisor con experiencia abandona la propiedad, la sustitución no significa únicamente ocupar una casilla en el organigrama. También implica reconstruir el conocimiento operativo.

El problema puede convertirse en un círculo, una salida incrementa la carga de quienes permanecen; esa presión puede contribuir al agotamiento; el agotamiento puede deteriorar el servicio y aumentar la intención de abandonar. Se ha identificado la relación entre rotación, satisfacción del cliente y desempeño financiero (Mohsin, 2023).

Por ello, el indicador útil no es únicamente la rotación total. Conviene segmentarla por puesto, antigüedad, departamento y motivo de salida, y posteriormente traducirla a pesos.
La pregunta financiera deja de ser ¿cuánto personal se fue? y pasa a ser ¿cuánto conocimiento, productividad y capacidad de servicio tuvimos que reconstruir?

Estrategias de retención y capacitación que fortalecen la operación hotelera

La información disponible permite identificar algunas prácticas con respaldo suficiente para considerarlas herramientas de gestión, aunque sus resultados pueden variar según propiedad, mercado y estructura. Entre ellas aparecen la capacitación continua, las rutas de desarrollo, la comunicación con los equipos, el reconocimiento, herramientas que reducen tareas repetitivas y una programación que disminuya la imprevisibilidad de los turnos. Canary Technologies reúne estas prácticas como estrategias de retención y vincula la estabilidad del equipo con una operación más consistente (McDowell, 2026).

En cambio, no existe base suficiente para afirmar que una sola medida (como aumentar contrataciones de manera acelerada, incorporar tecnología o aplicar capacitación cruzada) garantice por sí misma la continuidad del servicio. La evidencia disponible apunta a una combinación de condiciones: remuneración, desarrollo, liderazgo, capacitación, herramientas, horarios y comunicación. Presentar una solución aislada como fórmula universal simplificará un problema que es estructural.

Las cifras sobre rotación y costos de personal pueden variar según el país, el tipo de hotel, el mercado laboral y las ca-



Retención de talento: proteger las capacidades críticas del hotel

La retención tampoco debe entenderse como una política indiscriminada. No todas las salidas tienen la misma consecuencia y una operación saludable necesita distinguir entre movimientos esperados, separaciones necesarias y pérdidas de talento crítico.

Una estrategia de retención debe concentrarse en posiciones cuya curva de aprendizaje, conocimiento técnico o contacto con el huésped tengan un impacto relevante. En paralelo, debe identificar las causas que pueden corregirse desde la gestión: compensación, horarios, liderazgo, reconocimiento, posibilidades de desarrollo y herramientas de trabajo.

En este sentido McDowell (2026) recomienda precisamente medir la rotación y la retención mediante indicadores específicos, en lugar de limitarse a percepciones generales. Su propuesta incluye calcular las salidas respecto al promedio de empleados y utilizar esa información para detectar problemas de agotamiento, desarrollo o compensación.

La profesionalización también puede comenzar antes de la contratación definitiva. En México, el modelo de Educación Dual en hotelería impulsado por la SEP ha buscado acercar la formación técnica a la experiencia práctica mediante alianzas con empresas hoteleras. El convenio anunciado en 2024 con Iberostar contempló prácticas profesionales para facilitar la inserción laboral y ampliar el modelo a planteles de las 32 entidades (SEP, 2025).



Capacitación cruzada en hotelería: fortalecer al equipo sin sobrecargarlo

La capacitación cruzada puede ampliar la capacidad de respuesta de una propiedad, pero existe una diferencia entre preparar a un colaborador para comprender procesos relacionados y utilizarlo permanentemente para cubrir varias posiciones sin modificar la carga de trabajo.

En un escenario de alta demanda, la primera opción puede mejorar la resiliencia. Un empleado que conoce los flujos de un área vecina puede comprender mejor las necesidades de sus compañeros y responder ante una contingencia. Sin embargo, convertir la multifuncionalidad en una acumulación permanente de responsabilidades puede producir el efecto contrario: más fatiga, menor concentración y mayor riesgo de errores.

Las herramientas digitales también pueden intervenir aquí. La programación anticipada, el intercambio organizado de turnos y la automatización de tareas administrativas permiten administrar mejor la capacidad disponible. En este sentido, McDowell (2026) identifica la previsibilidad de horarios y la reducción de tareas repetitivas como mecanismos para disminuir fricción y agotamiento.

Por tanto, la capacitación cruzada funciona mejor cuando tiene un propósito definido: aumentar la comprensión, crear respaldo para contingencias y desarrollar talento. No debería convertirse en un mecanismo permanente para compensar una plantilla insuficiente.



Mundial 2026: cómo preparar al talento hotelero para los picos de demanda

La experiencia del Mundial permite observar una característica fundamental de los grandes eventos: la demanda no necesariamente se distribuye de manera uniforme. La ocupación promedio registrada durante las cinco semanas del torneo fue de 66%, pero durante los días de partido alcanzó entre 85% y 90%. La diferencia obliga a planificar para los momentos de máxima presión, no solamente para el promedio mensual (SECTUR, 2026).

El mismo balance oficial reportó 130,900 empleos generados en las tres ciudades sede, 6.4 millones de pasajeros movilizados por sus aeropuertos y un aumento promedio de 51.5% en la tarifa hotelera. Los establecimientos de alimentos y bebidas registraron incrementos de ventas de entre 50% y 80%, mientras que el ticket promedio creció 60%.

La lección para los hoteles no consiste únicamente en contratar más personas antes de un evento. Radica en identificar cuándo, dónde y durante cuánto tiempo se concentrará la presión, y construir una capacidad de respuesta proporcional. Eso implica planificar turnos, inventarios, housekeeping, recepción, alimentos y bebidas, transporte interno y comunicación.

El escenario también demostró que el idioma y la capacidad de atención a visitantes internacionales forman parte de la infraestructura de servicio. Por ello el dominio del inglés, la traducción de menús, la atención a restricciones alimentarias, la hospitalidad incluyente

y los estándares sostenibles ganarían importancia ante la llegada de visitantes internacionales (ABASTUR, 2026).

Después del Mundial 2026: convertir la experiencia en capacidad operativa

El principal valor de un gran evento no termina cuando se marcha el último visitante. La oportunidad empresarial está en convertir las capacidades desarrolladas para la contingencia en procedimientos cotidianos que mejoren la operación sin mantener permanentemente una estructura extraordinaria.

El primer aprendizaje es la necesidad de contar con una plantilla preparada antes del pico. El segundo es disponer de capacitación que pueda desplegarse rápidamente y mantenerse activa. El tercero es utilizar tecnología para identificar necesidades, organizar información y reducir trabajo administrativo. El cuarto consiste en conservar protocolos para atender huéspedes internacionales incluso cuando la demanda regresa a niveles normales.

La capacitación también puede integrarse con sistemas digitales. ACTURMEX, por ejemplo, contempla modalidades presenciales y a distancia para fortalecer las competencias del capital humano turístico, lo que permite ampliar las posibilidades de formación sin depender exclusivamente de sesiones presenciales (Dirección General de Profesionalización y Competitividad Turística, 2025).

El reto hacia adelante será transformar la experiencia excepcional de un evento global en una disciplina cotidiana. El hotel que logra hacerlo no necesita mantener permanentemente una operación de emergencia; necesita incorporar aquello que aprendió sobre anticipación, comunicación, capacitación y capacidad de respuesta.

Experiencia hotelera: convertir los estándares de servicio en resultados

La experiencia hotelera empieza en el diseño, pero se valida en la ejecución. Una marca puede definir estándares internacionales, prometer personalización o desarrollar una propuesta diferenciada, pero el huésped solamente percibirá ese valor cuando el trabajador tenga las competencias, herramientas y tiempo necesarios para entregarlo.

La rentabilidad, por tanto, no debe separarse de la capacidad humana que sostiene el servicio. El desafío para los hoteleros consiste en dejar de mirar la plantilla únicamente como una partida de gasto y comenzar a medir su relación con productividad, continuidad, satisfacción, reputación y capacidad de generar ingresos.

El Mundial 2026 ofreció una prueba de escala excepcional. México registró altos niveles de ocupación durante los días de partido y un aumento significativo en tarifas y actividad turística. Pero el aprendizaje más importante para el negocio hotelero está en lo que ocurre entre una temporada alta y otra: si el conocimiento permanece, si los procesos se documentan, si la capacitación continúa, si las herramientas reducen fricciones y si el equipo puede responder sin deteriorar su propia capacidad operativa (SECTUR, 2026).

En ese sentido, el talento no es solamente quien da la bienvenida al huésped. Es quien convierte una reservación en una habitación disponible, una habitación limpia en una estancia posible, una solicitud en una solución y un estándar de marca en una experiencia real.

La infraestructura física permite vender noches; la infraestructura humana determina, en buena medida, cómo se entrega aquello que se vendió.





> La nómina tienes que verla como una cuestión en donde has invertido muchísimo

Braulio Arsuaga

CEO DE GRUPO PRESIDENTE

En hotelería, hablar de talento implica hablar de operación, pero también de rentabilidad. La experiencia que recibe un huésped depende de una cadena de decisiones que comienza mucho antes del check-in y que involucra capacitación, estándares, tecnología, coordinación y, sobre todo, personas capaces de ejecutar aquello que una marca promete.

Para Braulio Antonio Arsuaga Losada, director general de Grupo Presidente, la discusión sobre el personal hotelero no puede reducirse a cuánto representa la nómina dentro del estado de resultados. En una industria intensiva en capital y en capital humano, la plantilla forma parte de la capacidad misma para generar el servicio.



> Es importante que la nómina esté muy bien cuidada, que nuestra gente esté bien capacitada y entrenada, y que no la veamos como un costo, sino como un activo.

La frase resume una de las ideas centrales de su visión, retirar personal cuando disminuye el volumen puede parecer una decisión financiera inmediata, pero la operación pierde parte de la inversión que ya realizó en capacitación, idiomas, servicio y estándares. Para Arsuaga, **la eficiencia no consiste simplemente en reducir la plantilla, sino en conseguir que la estructura existente permita generar mayor volumen e ingreso.**

Capacitación del talento hotelero: llevar los estándares a la operación

La operación de Grupo Presidente combina diferentes marcas, segmentos y formatos de servicio. Arsuaga explica que cada franquicia establece sus propios estándares, mientras que el grupo mantiene además un estándar propio que se integra con los requerimientos de cada marca. La ejecución cambia de acuerdo con el segmento y con las características del hotel: no es la misma operación la de una propiedad de cinco estrellas en Ciudad de México que la de un establecimiento de servicios limitados en otras ciudades.



Esa diversidad hace que la capacitación tenga que ser permanente. El grupo utiliza sistemas de aprendizaje para enviar contenidos y permitir que los colaboradores también puedan capacitarse desde el teléfono. La intención, explica Arsuaga Losada, es mantener presentes los estándares y reforzarlos de manera constante.

La formación, además, no se limita a habilidades relacionadas con la atención al huésped. La organización maneja capacitación en *soft skills* y también en sistemas y aplicaciones específicas de su operación. La arquitectura tecnológica de la compañía, señala, requiere que los colaboradores conozcan herramientas que intervienen tanto en el servicio como en los procesos administrativos.

Mundial 2026: coordinación y operación hotelera ante la alta demanda

El Mundial 2026 representó una circunstancia distinta para la operación hotelera. Más que un flujo homogéneo, el desafío estuvo en la concentración de personas alrededor de determinados días y horarios. Para los hoteles ubicados en las sedes, Arsuaga describe jornadas de ocupación máxima e incluso algunas fechas con sobreventa. El problema no se encontraba solamente en el lobby. También alcanzaba el proceso de preparación de habitaciones y los



turnarounds. Los horarios de los huéspedes se concentraban; muchas personas salían prácticamente al mismo tiempo hacia los partidos y regresaban en ventanas similares. Eso convertía una operación normalmente escalonada en una secuencia mucho más intensa.

La respuesta fue la creación de task forces para los días de mayor ocupación. El también Speaker y Mentor explica que, en determinadas fechas, estos equipos permanecían durante un periodo de tres días alrededor del partido, dos días previos y uno posterior. La lógica era reforzar la operación cuando realmente se necesita capacidad adicional, en lugar de mantener permanentemente la misma estructura de contingencia.

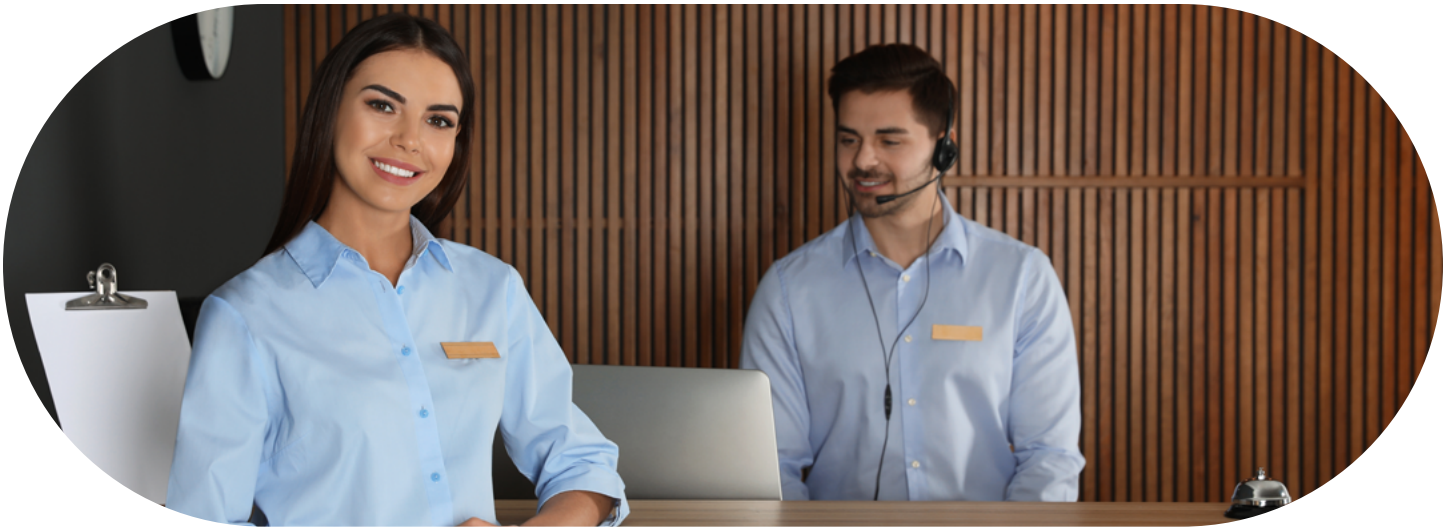
El aprendizaje también estuvo en la naturaleza de la demanda. Las expectativas iniciales sobre determinados flujos turísticos no se materializaron de la misma forma en todos los segmentos. La disponibilidad de asientos de avión hacia algunos destinos y la propia dinámica de los asistentes modificaron el comportamiento esperado. En el caso de los restaurantes y centros de consumo, Arsuaga señala que el desempeño no correspondió completamente con lo que se había presupuestado.

Rotación de personal hotelero: del porcentaje al costo operativo

Para el egresado de la maestría en Administración de Empresas por la Southern Methodist University, una de las claves de la gestión del talento está en no analizar la rotación únicamente como un porcentaje. Grupo Presidente la mide por posición y busca traducirla también en términos de costo económico.

En ese cálculo entra la recapacitación de quien llega, pero también la curva de aprendizaje. La salida de un colaborador significa que el nuevo integrante todavía no posee el mismo conocimiento de quien ocupaba el puesto. Esa transición tiene consecuencias sobre productividad, costos, conocimiento, servicio, clima y capacidad de ejecución.

La perspectiva de Braulio Arsuaga introduce, además, una distinción relevante: no toda rotación tiene necesariamente el mismo significado. Diferencia entre rotación forzada y no



forzada y plantea la necesidad de que recursos humanos pueda distinguir entre una rotación saludable y aquella que la propia organización provoca por no generar las condiciones necesarias para mantener su estándar de servicio.

El dato, el costo y la voz del colaborador forman parte de esa lectura. En el grupo, explica, existen herramientas de inteligencia artificial que participan en diferentes momentos del recorrido del empleado, desde procesos de contratación hasta la encuesta de salida. Esa información permite conocer las razones por las que determinadas personas abandonan la organización.

> El turnover te afecta en productividad, te afecta en costo, te afecta en conocimiento, te afecta en servicio, te afecta en clima y te afecta en ejecución.

Capacitación cruzada en hotelería: flexibilidad sin sobrecargar al personal

La capacitación cruzada aparece como una herramienta habitual en la conversación sobre cómo responder a los picos de demanda. Sin embargo, la posición de Súper Empresa 2026 por TOP Companies frente a la multifuncionalidad es más específica.

Arsuaga aclara que el grupo no utiliza a los colaboradores simplemente para que desempeñen de manera permanente la función de otra posición. Sí existen equipos que pueden desplazarse para apoyar determinadas necesidades y también capacitación cruzada, especialmente para personas con iniciativa y disposición para aprender. Pero esto no significa cargar al trabajador con responsabilidades adicionales de manera indiscriminada.

La lógica también está relacionada con la importancia de los puestos de primera línea. Recepción y áreas de servicio requieren que la persona esté disponible para atender, resolver y relacionarse directamente con el huésped o comensal. Por eso, la capacidad de apoyo debe organizarse sin perder de vista que esas posiciones son críticas para la operación.

Capacitación hotelera: idiomas y tecnología para atender al huésped

Uno de los proyectos mencionados por Braulio Arsuaga es un piloto con Immerse para capacitar a colaboradores en inglés mediante una aplicación. El programa contempla a 100 colaboradores y, en algunos casos, incorpora lentes como parte de las herramientas utilizadas durante el proceso de aprendizaje. La herramienta busca facilitar tanto el aprendizaje como la comprensión de conversaciones en inglés mediante apoyo tecnológico. Para Arsuaga, representa una manera de complementar la capacitación tradicional y llevar herramientas de aprendizaje directamente al colaborador.

La capacitación también se vuelve crítica en ámbitos donde un error puede comprometer directamente la seguridad del huésped. El director general de Grupo Presidente destaca los procesos relacionados con alimentos



e insumos, desde su recepción hasta su transformación, así como los controles vinculados con el agua potable. En estos ámbitos, la capacitación y las certificaciones forman parte de los mecanismos para mantener el estándar.

En el caso de inocuidad, menciona la existencia de personal especializado y cursos, además de certificaciones como Distintivo H. La intención es que, incluso cuando exista movimiento de personal, los procedimientos críticos mantengan un estándar definido.

Después del evento: sostenibilidad y adaptación en la hotelería

Si existe una constante en la visión de Arsuaga, es que los estándares no pueden depender únicamente de momentos extraordinarios. Sustentabilidad e inocuidad aparecen entre las áreas que considera relevantes para los próximos años.

En materia de sustentabilidad, señala que Grupo Presidente tiene identificados los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas por hotel y mantiene programas específicos. También menciona procesos relacionados con la transformación y certificación del agua potable mediante laboratorios externos. Para él, se trata de estándares en los que la operación no puede permitirse perder el control.

La otra transformación ocurre en las expectativas del huésped. Arsuaga observa que una organización hotelera convive internamente con diferentes generaciones y que cada una puede tener expectativas distintas sobre la experiencia. Esa diversidad también se traslada al consumidor.

La compañía llegó incluso a experimentar con segmentos que no formaban parte de su operación tradicional. Arsuaga recuerda los glampings que funcionaron como una especie de laboratorio para comprender qué buscaban determinados viajeros jóvenes. Finalmente, estos proyectos fueron cerrados, pero la experiencia permitió observar directamente las diferencias entre generaciones y sus formas de viajar.

Ahí aparece otra de sus ideas más significativas. Para una organización grande, cambiar la propuesta de experiencia no es sencillo. La escala permite operar con consistencia, pero también vuelve más complejo modificar rápidamente una parte del modelo para responder a nuevas expectativas.

> Es bien complicado cuando tienes un buque de este tamaño, el poder virar un pedazo o un grado para poder cumplir o atender a estas experiencias.

La frase funciona como una imagen precisa de uno de los desafíos actuales de la hotelería: mantener estándares suficientemente sólidos para garantizar consistencia y, al mismo tiempo, desarrollar la capacidad de adaptarse a huéspedes con comportamientos, edades y expectativas diferentes.

En ese equilibrio se encuentra buena parte del futuro de la operación hotelera. **La experiencia no se diseña solamente desde la dirección ni se ejecuta únicamente desde el piso. Se construye entre estándares, tecnología, capacitación, conocimiento acumulado y capacidad humana para responder cuando la demanda deja de comportarse como un día normal.**

Para Arsuaga, el punto de partida sigue siendo sencillo, aunque su ejecución sea compleja: las personas son parte esencial del servicio y la nómina representa una inversión que debe cuidarse para que esa experiencia pueda cumplirse.





Capítulo 3

Tecnología Sostenible: Resultados en el Atractivo Turístico y su Beneficio Económico.

La tecnología, la sostenibilidad y la hospitalidad son ya elementos indispensables para la industria de la hospitalidad en **México** y el **mundo.** Ante la llegada de nuevos formatos en los mega eventos como la Copa **Mundial** de la FIFA 2026, las necesidades de un mayor control sobre los suministros y un mejor manejo de residuos, la capacidad de respuesta de las empresas turísticas dependió directamente de su nivel de digitalización y de la adopción de infraestructuras ecoeficientes.

El cierre de 2025 dejó una base sólida al recibir 79.3 millones de turistas internacionales, aportando el 8.7% al Producto Interno Bruto (Real Estate Market, 2026). Este año, la Copa Mundial de la FIFA 2026 con 48 selecciones y 104 partidos compartidos entre México, Estados Unidos y Canadá, representó el escenario idóneo para poner a prueba la infraestructura mexicana.

Los resultados del evento dejaron lecciones valiosas sobre el rendimiento económico real frente a las expectativas iniciales de la industria. Aunque las estimaciones de consumo no se distribuyeron de forma uniforme, la adopción tecnológica permitió capturar valor en ingresos. La Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey sirvieron como laboratorio operativo para probar cómo la innovación sostenible protege los márgenes financieros, fortaleciendo el atractivo internacional ante el mundo.



La cancha previa al silbatazo: cómo México recibió al mundo

Ya desde 2025 el Programa Sectorial de Turismo 2025-2030, elaborado por la Secretaría de Turismo del Gobierno de México, estableció en su Estrategia 4.1 el compromiso de impulsar la transformación digital de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del sector, promoviendo la adopción de herramientas de comercio electrónico, sistemas de gestión en nube y cobro digital. Asimismo, el sector público proyectó la consolidación de "Destinos Inteligentes" apoyados en la infraestructura del Centro de Geointeligencia de la Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes, cuyo sistema de procesamiento de Big Data buscaba optimizar el monitoreo de flujos turísticos y la asistencia en carreteras en las 32 entidades federativas (SECTUR, 2025). En forma complementaria, el Sistema Nacional de Certificación Turística (SNCT) integró la digitalización del Registro Nacional de Turismo para otorgar certeza jurídica y visibilidad internacional a los prestadores de servicios de hospitalidad (SECTUR, 2024).

En materia ambiental, el gobierno mexicano y la iniciativa privada estructuraron una plataforma de certificaciones para mitigar el impacto ecológico de la actividad turística previo al evento. A través de la Política Turística de Estado "Turismo 2040", se trazaron metas de descarbonización e integración comunitaria, complementadas por el Distintivo S de SECTUR, un sello de calidad ambiental diseñado bajo los estándares del Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC) y de la Organización Mundial del Turismo (ONU Turismo) para evaluar y auditar el ahorro energético, la eficiencia hídrica y la gestión de residuos en hoteles y restaurantes (SECTUR, 2018).



Fuentes: Mundial 2026: Huella Ambiental, Riesgos y Oportunidades (Boletín Edición 96). (2026). Academia Mexicana del Impacto Ambiental (AMIA).

Este escenario nos orilla a replantear la hospitalidad en la región. El Comité Organizador y el sector turístico mexicano asumieron compromisos específicos de sostenibilidad para la ejecución del Mundial. En línea con los ejes de la Cumbre del Clima COP26, la estrategia de sostenibilidad de la FIFA fijó como objetivo central lograr la tasa cero (Net Zero) en las emisiones de carbono durante las operaciones para 2040. En el ámbito energético, se estableció la meta de abastecer los estadios Banorte, Akron y BBVA con un 100% de energía renovable proveniente de fuentes solares y eólicas certificadas (Scientists for Global Responsibility, 2025).

En la gestión de residuos se planteó el esquema "Zero Waste to Landfill" para recintos oficiales y Fan Fests, proyectando la sustitución total de plásticos de un solo uso por vajillas y contenedores 100% compostables, acompañados por instalaciones de separación masiva de residuos orgánicos para reducir la carga ambiental en las ciudades sede (AMIA, 2026).

Este año, se esperaba tener el torneo más digitalizado en la historia del deporte, estableciendo parámetros modernos de interacción con el aficionado, dinámica que impulsó la capacitación y familiaridad con nuevas alternativas para los servicios de hospitalidad. La FIFA introdujo la exigencia de un sistema de boletaje 100% digital y móvil basado en tecnología NFC y códigos QR dinámicos con validación biométrica para sustituir el uso del boleto impreso, reduciendo el consumo de papel y eliminando la reventa (WTTC, 2026). En la experiencia comensal y turística, la industria proyectó el despliegue de redes Wi-Fi 6 de alta densidad y cobertura 5G en zonas de alta afluencia, impulsando en el sector HORECA la adopción de plataformas de pago *contactless* y menús digitales multilingües con el objetivo de optimizar la atención de visitantes internacionales y asegurar operaciones sin fricciones.

Tecnología de punta: el estándar del turista internacional

Desde el auge de la Inteligencia Artificial (IA), y en complemento con las herramientas *IoT,* la industria de la hospitalidad a nivel global ha acelerado la adopción de **tecnología** de punta para responder a un viajero cada vez más digitalizado. En los principales mercados del **mundo,** el estándar reúne sistemas de gestión hotelera impulsados por IA, motores de reservas con conciliación automática de pagos, llaves digitales alojadas en dispositivos móviles y plataformas de automatización en habitaciones *(IoT)* que regulan la climatización y la iluminación en tiempo real según la presencia del huésped.

Asimismo, en el canal restaurantero, el análisis del Big Data permite a las cadenas globales predecir la demanda de insumos con precisión, logrando reducir significativamente la merma alimentaria y optimizando las compras en cadena de suministro.

El desempeño del sector restaurantero en **México** durante el **Mundial** mostró problemas para la adopción de herramientas **tecnológicas** y en la capacidad de atraer al visitante internacional. La encuesta nacional sobre el desempeño restaurantero realizada por la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (2026) reveló que el **60% de los establecimientos** evaluó su desempeño comercial como menor o mucho menor frente al mismo periodo del año anterior. Además, el **70% de los restaurantes** no registró ningún incremento general en sus ventas, y el **55%** mantuvo niveles de ocupación de comedores inferiores al **50%.** El beneficio económico percibido durante el mes del evento se concentró mayormente en los días de partido de la Selección Mexicana, impulsando incrementos temporales de ventas de entre el **15%** y el **30%** únicamente en formatos específicos como cantinas (donde el **80%** reportó repuntes), bares (**55%**), sports bars (**50%**) y restaurantes-bar (**50%**) que contaban con la transmisión de los partidos y promociones activas.

El 50% de los establecimientos afiliados a CANIRAC reportó no haber contratado los derechos de transmisión de los partidos, perdiendo el principal atractivo de tracción de clientes.

Lo que más llama la atención de la entrevista realizada por la CANIRAC (2026) es el contraste entre el flujo esperado contra el percibido: el **65% de los restaurantes** del país afirmó no haber detectado presencia alguna de turistas en sus salones. En los negocios donde sí se registró afluencia de nuevos visitantes, éstos representaron **menos del 10% del aforo total;** por lo que el consumidor local y nacional representó la mayor parte del consumo. Adicional a estos resultados, el 60% del gasto promedio fue inferior a los **$400 pesos por persona.**

En México, los ingresos hoteleros sumaron 328 millones de dólares frente a los 614 millones presupuestados, lo que representó un déficit del 47% a raíz del bajo flujo de viajeros internacionales (CANIRAC, 2026).



En Estados Unidos la realidad es otra, los reportes de inteligencia hotelera de Cushman & Wakefield (2026) revelan que el ingreso por habitación disponible *(RevPAR)* creció un **8.4%** en junio de 2026, impulsado por herramientas de tarifas dinámicas; mientras que para ciudades como Monterrey la tarifa promedio diaria se disparó un **41%** alcanzando los **150.5 dólares por noche** con un **64.2% de ocupación** (Deloitte, 2026). Los hoteles dotados de software de *revenue management* y sistemas BEMS de gestión energética lograron una optimización del gasto sobresaliente, manejando sus tarifas en tiempo real y permitiendo **reducir** el consumo eléctrico en habitaciones desocupadas. Esta experiencia nos ofrece un objetivo claro, incrementar herramientas para el aprovechamiento del Big Data y la implementación de sensores *IoT* al sector hotelero independiente para maximizar el rendimiento.

Sostenibilidad: el impulso del turista consciente

Nuestras playas, pueblos, urbes e incluso las tendencias de consumo del nuevo turista exigen compromisos ambientales bien respaldados y opciones gastronómicas que busquen bajar la huella ecológica. Datos de la Secretaría de Turismo (2018), en su política de turismo de Estado "Turismo 2040: 5 Objetivos de Política Pública", ya mencionaban que hasta el **60% de los insumos** del sector hotelero y restaurantero en México son importados, cifra que se ha mantenido por arriba del 50% 8 años después, lo que genera una elevada huella de carbono a causa del transporte internacional; a su vez, los servicios de consumo de alimentos provocan un alto volumen de desperdicio orgánico, lo que eleva los costos operativos. La implementación de convenios con proveedores locales representaría una oportunidad de negocio de más de **5 mil millones de dólares anuales** para la proveeduría nacional (SECTUR 2018). De forma complementaria, la innovación en alimentos *plant-based* impulsada con Inteligencia Artificial permite a los restaurantes **reducir** drásticamente el consumo de agua y emisiones de gases de efecto invernadero en cocinas; esto permitiría cuidar del entorno, formar parte del atractivo como turismo consciente e incrementar el margen bruto de utilidad.

Un solo partido de liga con 25,000 personas en estadios mexicanos produce de 4 a 7 toneladas de basura, mientras que la afluencia diaria a estadios y Fan Fests genera más de 100,000 contenedores plásticos desechables por jornada (AMIA, 2026).

La experiencia con eventos de esta magnitud nos muestra que la operación turística a gran escala podría representar un riesgo en la continuidad del suministro de agua potable en ciudades con alto estrés hídrico. Asociaciones y Organismos sin fines de lucro, como la AMIA y ONU Turismo, señalan que la adopción de tecnología ecológica en el tratado de aguas grises y plantas de tratamiento locales pueden reducir o incluso eliminar la dependencia ante colapsos de la red pública. Adicionalmente, esta evolución **tecnológica** traer consigo certificaciones como el **Distintivo S** otorgado por SECTUR bajo los estándares internacionales de GSTC y ONU Turismo (SECTUR, 2024). Las certificaciones de sostenibilidad forman parte de un modelo de rentabilidad directa: permiten medir y auditar el consumo de agua, energía y carbono, **reduciendo** costos operativos fijos, mejorando la eficiencia productiva y otorgando posicionamiento prioritario en los canales de reserva globales; esto incrementa la tasa de conversión de clientes internacionales, justifica tarifas promedio superiores y facilita el acceso a programas de financiamiento mixto para proyectos climáticos (SECTUR, 2025).

El entorno global rumbo a 2027: próximos pasos del sector HORECA

En enero, la CANIRAC proyectó un crecimiento del **5%** para la industria restaurantera en 2026 (El Economista, 2026); sin embargo, para el cierre del segundo trimestre, únicamente el sector del *retail* superó el impacto económico proyectado (10%), mientras que el sector gastronómico quedó 20 puntos porcentuales por debajo de la estimación. Frente a las crecientes presiones por el aumento acumulado en los costos de insumos alimentarios, la escasez de personal especializado o la baja afluencia del turista internacional, la solidez del consumo interno mexicano es un pilar para la estabilidad del sector. Esta dinámica delinea las pautas estratégicas para el sector HORECA: consolidar los modelos híbridos de atención, que combinen la experiencia gastronómica en mesa con canales digitales de entrega rápida; optimizar los costos fijos mediante la adopción de **tecnología** de cocina inteligente y automatización de procesos para capturar nuevos nichos de mercado sin elevar el gasto operativo.



Fuentes: Mundial 2026: El balance final. (2026). CANIRAC. ¿Qué sucede después del Mundial?: El impacto económico en los negocios. (2026, 15 de julio). Deloitte.

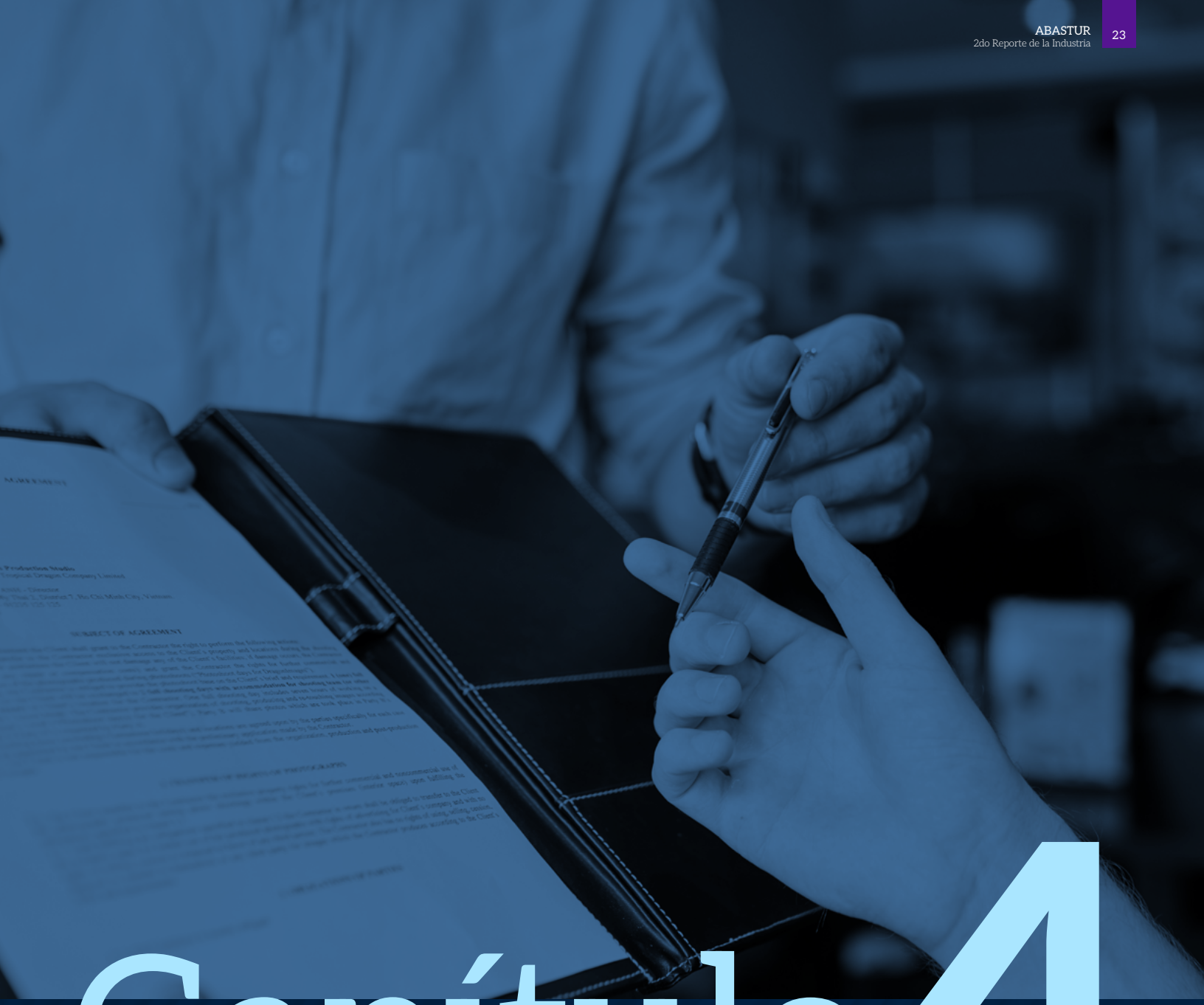
Al leer paralelamente la fortaleza del *retail,* el avance tecnológico y sostenible, el dominio del turismo local, y los datos de la agencia Ipsos (2026) sobre las preferencias de *merchandising* y de artículos coleccionables como experiencia memorable, se abre una gran oportunidad de diversificación para los sectores de la **hospitalidad:** la incorporación sostenible de boutiques artesanales, rincones de *retail* gastronómico y experiencias inmersivas dentro de hoteles y restaurantes permitirá aumentar la participación de mercado, elevando el ticket promedio por cliente sin depender exclusivamente de la venta de habitaciones o platillos.

El sector HORECA en **México** debe acelerar su transición hacia las metas climáticas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la ONU; anticiparse a las necesidades de la industria representa una ventaja competitiva y garantiza la estabilidad operativa a largo plazo. SECTUR (2025) y agencias internacionales identifican tres oportunidades tecnológicas indispensables:

1. Sensores IoT y monitoreo inteligente de agua y energía para reducir mermas operativas hasta en un 35%;
2. Infraestructura de autogestión fotovoltaica y electrolineras en estacionamientos. La adopción de esta tecnología permitirá al sector cumplir con los ODS 8, 9, 12 y 13, asegurando la rentabilidad y el liderazgo del turismo mexicano en el entorno global rumbo a 2027 y 2030; y
3. Software de Inteligencia Artificial para gestión de inventarios con meta de desperdicio cero.



El superávit del 10% en retail ($433 MDD vs. $395 MDD) frente a la caída en hospedaje (-47%) y alimentos (-20%), sumado a las metas ODS 2030 (reducción del 50% de emisiones GEI), define los próximos pasos del sector. Deloitte, CNET y SECTUR destacan que la diversificación comercial en el sector, la IA para inventarios cero merma e infraestructura renovable son las fortalezas clave para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad del turismo mexicano rumbo a 2027 y 2030.



Capítulo 4

Transición Regulatoria: el Marco Legal y Normativo que Transformó la Exposición Internacional.



Para hoteles, restaurantes, cafeterías y otros negocios vinculados con la hospitalidad, la regulación forma parte de la operación cotidiana. Los cambios laborales, fiscales, sanitarios y ambientales pueden incidir en la organización de jornadas, la contratación de personal, el manejo de alimentos, la infraestructura, las compras, los proveedores y la administración financiera; por ello, seguir la evolución normativa también implica evaluar cómo cada disposición puede integrarse a la planeación del negocio.

El desafío consiste en distinguir aquello que ya es obligatorio de las disposiciones que atraviesan un periodo de implementación, así como de las políticas públicas que marcan una dirección y de los estándares o reconocimientos voluntarios. Para la industria, esta diferencia resulta fundamental: prepararse no significa asumir que toda iniciativa terminará convertida en ley, sino incorporar paulatinamente aquellos cambios cuyo alcance y calendario ya están definidos.

Anticipación regulatoria: prepararse antes de que cambie la operación

Anticiparse a una modificación regulatoria no significa actuar frente a disposiciones que todavía no existen ni asumir que cualquier propuesta terminará convertida en ley. Implica identificar transformaciones que ya cuentan con sustento jurídico, periodos de transición o rutas institucionales definidas, y considerar con anticipación los ajustes que podrían requerirse dentro de la empresa.

Esta diferencia adquiere especial importancia en una industria donde distintas áreas funcionan de manera simultánea. Una disposición laboral puede modificar la organización de horarios; una sanitaria, los procedimientos relacionados con alimentos y bebidas; una fiscal, la administración de determinadas contribuciones; y una ambiental, los procesos vinculados con materiales o residuos. La preparación depende, por tanto, de identificar primero la naturaleza y el alcance de cada disposición.

La previsión de riesgos normativos comienza, entonces, por separar leyes y normas obligatorias, disposiciones en transición, políticas públicas y certificaciones o reconocimientos voluntarios. Cada instrumento representa un nivel diferente de exigencia. **El objetivo no consiste en adelantarse a normas hipotéticas, sino en crear capacidad para responder de manera ordenada a los cambios confirmados** y mantener vigilancia sobre aquellos procesos que posteriormente puedan modificar las condiciones de operación.

Jornada de 40 horas: el reordenamiento laboral llega al sector de la hospitalidad

Uno de los cambios que ya cuenta con una ruta definida es la reducción de la jornada laboral.

La reforma constitucional fue publicada en marzo de 2026 y establece una transición gradual de 48 a 40 horas semanales. La reducción comenzará en 2027 con 46 horas; continuará con 44 en 2028 y 42 en 2029, hasta alcanzar 40 horas en 2030.

Además, la medida no implica disminución de salarios, prestaciones ni otros derechos laborales (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2026).

La reforma también fortalece las reglas relacionadas con las horas extraordinarias y contempla el registro electrónico de la jornada para verificar el cumplimiento de los nuevos límites laborales. Para el sector de la hospitalidad, esta transición abre un periodo para revisar la distribución de horarios y cargas de trabajo antes de alcanzar las 40 horas semanales (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2026).

La regulación laboral presenta, además, particularidades para hoteles y restaurantes. La Ley Federal del Trabajo dedica disposiciones específicas al trabajo en hoteles, casas de asistencia, restaurantes, fondas, cafés, bares y establecimientos análogos. En este marco, las propinas forman parte del salario de los trabajadores comprendidos en este capítulo y los patrones no pueden reservarse ni tener participación alguna en ellas.

Para hoteles y restaurantes, la transición hacia una jornada menor requiere analizar la operación de cada establecimiento. Recepción, limpieza, mantenimiento, cocina, servicio de alimentos y bebidas, banquetes y atención al huésped responden a necesidades diferentes.

No existe una cifra universal que permita determinar cuánto aumentarán los costos de nómina o cuántas contrataciones adicionales necesitará cada empresa. El efecto dependerá de su plantilla, horarios, demanda y modelo operativo. Por ello, el valor de la gradualidad reside en incorporar el cambio a la planeación antes de que concluya la transición (Escutia, 2025).



Fiscalidad turística: obligaciones y planeación financiera

La transición regulatoria también pasa por los ejercicios fiscales. En este terreno, resulta indispensable evitar generalizaciones, porque las empresas HORECA enfrentan obligaciones federales y, dependiendo de su ubicación y actividad, contribuciones locales. Un impuesto relacionado con el hospedaje o con determinadas actividades comerciales puede tener un alcance distinto según la entidad donde opere el establecimiento.

En este sentido, la Ciudad de México permite observar esta dimensión territorial. Su legislación fiscal contempla contribuciones vinculadas con actividades directamente relacionadas con la industria, entre ellas la prestación de servicios de hospedaje y la venta final de bebidas con contenido alcohólico; para las empresas, el punto relevante no es el volumen total de recaudación pública, sino reconocer que estas obligaciones deben analizarse conforme al territorio, la actividad y el ejercicio fiscal correspondiente (Toteat, 2026).

Este escenario muestra por qué la revisión fiscal debe realizarse ejercicio por ejercicio y territorio por territorio; para una empresa, la pregunta relevante no es únicamente si aparecen nuevas contribuciones, estímulos o modificaciones fiscales, sino cuáles resultan aplicables a su operación y cómo deben incorporarse a la planeación financiera. La preparación comienza por evitar generalizaciones y evaluar cada disposición conforme al establecimiento, su actividad y la jurisdicción correspondiente.

Normas sanitarias y salud laboral: el cumplimiento llega a la operación

En materia sanitaria, el sector de alimentos y bebidas cuenta con obligaciones claramente establecidas. La NOM-251-SSA1-2009 fija los requisitos mínimos de buenas prácticas de higiene que deben observarse durante el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios y sus materias primas, con el fin de evitar su contaminación. Su observancia es obligatoria para las personas físicas o morales dedicadas a estos procesos cuando los productos están destinados a consumidores en territorio nacional (Cofepris, 2016).

El cumplimiento también alcanza la seguridad y salud en el trabajo. La NOM-036-1-STPS-2018 establece elementos para identificar, analizar, prevenir y controlar los factores de riesgo ergonómico derivados del manejo manual de cargas; para negocios gastronómicos y hoteleros, resulta pertinente en aquellas actividades donde efectivamente se realizan estas tareas, sin que ello signifique que todos los puestos dentro de un hotel o restaurante presenten automáticamente el mismo riesgo (Global Standards, 2020).

La importancia empresarial de estas disposiciones radica precisamente en su aplicación cotidiana. El cumplimiento sanitario se materializa en los procedimientos relacionados con alimentos y bebidas, mientras que la prevención de riesgos laborales se incorpora a la manera en que se realizan determinadas tareas; para un establecimiento del sector, la regulación se ejecuta en cocinas, almacenes y áreas operativas, además de las funciones administrativas que permiten documentarla.

Regulación ambiental: circularidad y política turística

El frente ambiental también presenta cambios relevantes. La Ley General de Economía Circular establece un marco nacional orientado, entre otros aspectos, a incrementar la vida útil de los productos y minimizar, recuperar, aprovechar y valorizar residuos. Su desarrollo contempla instrumentos y mecanismos de implementación posteriores, por lo que resulta importante distinguir el marco legal ya establecido de las disposiciones específicas que continúen desarrollándose a partir de él (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2024).

Esto tampoco significa que todas las implicaciones operativas de la economía circular puedan trasladarse de manera inmediata y uniforme a cada hotel o res-



taurante. La propia legislación contempla una etapa posterior de reglamentación, desarrollo de instrumentos y adecuación normativa; para HORECA, la anticipación consiste en seguir esa implementación y determinar qué obligaciones concretas resultan aplicables conforme se desarrollen las disposiciones correspondientes.

En otro nivel se encuentra el Programa Sectorial de Turismo 2025-2030. Entre sus prioridades aparece expresamente la promoción de la sostenibilidad en destinos y productos turísticos. También aborda inversión, gobernanza, competitividad e innovación. Su naturaleza es distinta a la de una norma obligatoria para cada establecimiento: se trata del instrumento de planeación que marca la ruta de las acciones de la política turística nacional (Ramo, 2026).

La Agenda 2030 forma parte del contexto internacional considerado por la política turística mexicana. El Programa Sectorial de Turismo 2025-2030 incorpora expresamente la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible dentro de su diagnóstico y de las referencias relacionadas con el desarrollo sostenible del turismo. Esta vinculación permite incorporarlos al análisis como marco de política pública y cooperación internacional, pero no como una legislación que genere, por sí misma, obligaciones directas para hoteles y restaurantes (Secretaría de Turismo, 2025).

Para el sector de la hospitalidad, el punto relevante no consiste en intentar anticipar qué práctica sostenible se convertirá eventualmente en obligación. La preparación exige observar cómo la economía circular, el manejo de residuos y la sostenibilidad turística aparecen en instrumentos jurídicos y de política pública distintos, identificar cuáles generan obligaciones vigentes y seguir el desarrollo de aquellos que todavía requieren mecanismos específicos de implementación.





Mundial 2026: exposición internacional y preparación del sector

El Mundial 2026 debe incorporarse a esta discusión con precisión; no existe fundamento suficiente para presentarlo como origen de una nueva legislación general para hoteles y restaurantes. Sí existen instrumentos oficiales específicamente vinculados con la preparación del sector turístico, como México Anfitrión 2026, reconocimiento dirigido a prestadores de servicios turísticos de hospedaje, alimentos y bebidas. Sus lineamientos corresponden a quienes buscan obtener ese reconocimiento, por lo que no debe presentarse como una obligación general para todos los establecimientos gastronómicos y hoteleros (Secretaría de Turismo, 2026).

La coyuntura mundialista también puede analizarse desde las acciones públicas de preparación turística y las decisiones tomadas por las autoridades de las ciudades anfitrionas; sin embargo, esas medidas deben mantenerse separadas de las obligaciones laborales, sanitarias, fiscales o ambientales cuyo origen jurídico es independiente del torneo. Esta distinción evita convertir una ventana extraordinaria de exposición internacional en la explicación de transformaciones regulatorias que responden a procesos propios.

El Mundial funcionó, así, como un contexto relevante para observar la preparación de la hospitalidad mexicana frente a una demanda internacional extraordinaria; para **el sector, el aprendizaje regulatorio consiste menos en buscar nuevas reglas creadas por el evento y más en comprobar qué tan preparada se encuentra la operación para cumplir consistentemente con las obligaciones que ya forman parte de su actividad.**

Legado normativo: el cumplimiento que permanece

Una vez terminada una coyuntura internacional, las obligaciones sanitarias continúan formando parte de la operación ordinaria. La NOM-251-SSA1-2009 mantiene los requisitos mínimos de buenas prácticas de higiene aplicables al procesamiento de alimentos y bebidas destinados a consumidores en México. Su aplicación deriva de la regulación sanitaria y es independiente de la celebración de eventos internacionales.

El componente ambiental también continuará desarrollándose más allá de la coyuntura mundialista. La Ley General de Economía Circular establece un marco cuya implementación contempla instrumentos y disposiciones posteriores. Su evolución tiene una ruta jurídica propia y, por ello, las empresas deberán observar su desarrollo conforme se definan las obligaciones específicas que correspondan a sus actividades (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2024).

Lo mismo ocurre con la transición laboral. La reducción de la jornada máxima continuará de manera gradual hasta alcanzar las 40 horas semanales en 2030, por lo que sus efectos operativos trascienden cualquier evento celebrado en 2026; para hoteles y restaurantes, esta continuidad obliga a analizar la regulación dentro de horizontes de varios años y no únicamente desde la coyuntura inmediata. En este sentido, el legado normativo puede entenderse como el conjunto de condiciones de cumplimiento que permanecen cuando termina una coyuntura extraordinaria.

El aprendizaje empresarial consiste en separar aquello que responde a un acontecimiento específico de las disposiciones que seguirán formando parte de la operación. Esa diferencia permite concentrar recursos y planeación en obligaciones permanentes, sin convertir las medidas temporales en supuestas nuevas reglas generales.

De reaccionar a planear: la regulación como variable del negocio

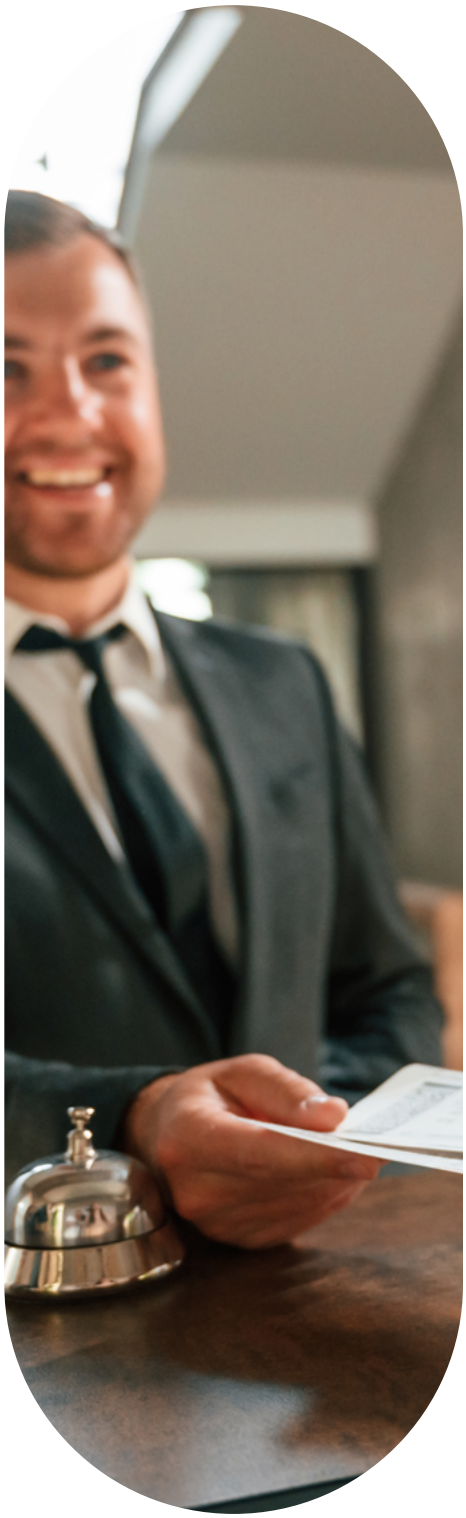
El escenario muestra distintos niveles regulatorios que no deberían confundirse. La reducción de la jornada laboral cuenta con una ruta obligatoria hasta 2030; las normas sanitarias y de seguridad laboral establecen requisitos aplicables a determinadas actividades; las obligaciones fiscales dependen también del territorio y de las características del contribuyente; la economía circular abre una etapa de implementación ambiental; mientras que la política turística establece líneas de desarrollo que no equivalen automáticamente a obligaciones individuales para cada establecimiento.

Para hoteles, restaurantes y demás negocios vinculados con la hospitalidad, anticiparse significa identificar esas diferencias. Una obligación vigente exige cumplimiento; una transición legal permite programar ajustes; una política pública señala una dirección que conviene observar; y una certificación o reconocimiento voluntario puede funcionar como herramienta de preparación o diferenciación, sin que deba presentarse como mandato jurídico.

La regulación entra así en la misma conversación empresarial que la nómina, los costos, los proveedores, la infraestructura y la continuidad operativa. El desafío hacia 2030 no consiste en adivinar qué norma aparecerá después, sino en construir capacidad para responder de manera ordenada a aquello que ya cuenta con sustento jurídico o con una ruta institucional definida.

A partir de ahí surge la discusión que corresponde profundizar con el sector: cómo integrar estas transiciones a presupuestos de varios años, de qué manera reorganizar la operación frente a los cambios laborales, cómo administrar las exigencias sanitarias y ambientales y hasta dónde el cumplimiento puede contribuir a generar certeza para las decisiones de inversión sin comprometer la viabilidad económica del negocio.

Es en ese punto donde la regulación deja de ser únicamente un asunto de cumplimiento y se convierte también en una variable de planeación para el sector de la restauración y la hotelería.





José Luis Valverde

SOCIO RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO LABORAL EN DEVESA ABOGADOS

Para el socio responsable del **Departamento Laboral de Devesa Abogados,** anticiparse a las obligaciones jurídicas es una decisión que puede proteger la rentabilidad de hoteles y restaurantes. Desde su experiencia en el sector turístico español, analiza los **riesgos de postergar el cumplimiento,** los límites de la flexibilidad laboral y las herramientas que permiten a las empresas mantener su **competitividad rumbo a 2030.**

Una reclamación laboral puede costarle a una empresa mucho más que los honorarios de un abogado. Detrás de un procedimiento judicial aparecen horas de trabajo destinadas a recopilar documentos, preparar una defensa y atender requerimientos, además de posibles sanciones, diferencias salariales y cotizaciones pendientes. Son recursos que dejan de estar disponibles para la operación y que pueden comprometer la estabilidad financiera de un negocio. Esta es una de las advertencias que plantea José Luis Valverde, socio responsable del Departamento Laboral de Devesa Abogados y especialista en Derecho Concursal Laboral por Wolters Kluwer. A lo largo de su trayectoria, ha asesorado a empresas de distintos sectores, particularmente de la industria hotelera española, y ha participado en procesos de negociación colectiva y asuntos relacionados con las relaciones laborales. Por su parte, el despacho también asesora a compañías con operaciones internacionales, como SHA Wellness Clinic, con presencia en México. Para Valverde, uno de los principales desafíos empresa-

> La capacidad de anticiparse es lo fundamental en estos casos

riales consiste en cambiar la percepción del cumplimiento normativo. Con frecuencia, los operadores consideran la asesoría jurídica preventiva como un gasto inmediato, sin evaluar las consecuencias económicas que podría tener una decisión tomada al margen de las obligaciones legales.

sostiene al reflexionar sobre los retos que comparten las empresas españolas y las que operan en México y Centroamérica. Aunque las legislaciones presentan diferencias, considera que la prevención permite administrar mejor los recursos, organizar la operación y reducir la exposición a contingencias futuras.

Los costos ocultos del incumplimiento laboral en hoteles y restaurantes

En su práctica profesional, Valverde ha identificado que uno de los problemas más recurrentes es la dificultad para transmitir el valor económico de la prevención. Las organizaciones pueden cuantificar fácilmente cuánto cuesta contratar asesoría especializada, pero resulta más complicado calcular el ahorro que representa evitar un conflicto laboral.

La diferencia comienza a hacerse evidente cuando aparece una reclamación. Además de los desembolsos directamente relacionados con el procedimiento, la compañía debe movilizar personal administrativo y directivo para reunir información y colaborar con los profesionales encargados de su defensa. Ese tiempo tiene un costo, aunque no siempre se registre como parte de los gastos jurídicos.

Desde esta perspectiva, el abogado considera que los recursos destinados al cumplimiento deben entenderse como una inversión preventiva. Revisar contratos, verificar condiciones laborales y anticipar ajustes organizativos puede evitar obligaciones económicas posteriores que afecten la rentabilidad o interrumpan el desarrollo del negocio.

Esta visión adquiere relevancia en el sector HORECA, donde la administración de la plantilla, los horarios y la continuidad del servicio requieren una coordinación permanente. Para Valverde, planificar correctamente las relaciones laborales también permite mejorar la organización interna y tener mayor control sobre determinados costos operativos.

Flexibilidad laboral en hoteles y restaurantes: reorganizar turnos dentro de la ley

La organización del personal representa uno de los desafíos más complejos para hoteles y restaurantes. La operación durante los fines de semana, los cambios estacionales en la demanda y la necesidad de mantener servicios continuos obligan a buscar mecanismos que permitan distribuir adecuadamente las cargas de trabajo.





Frente a estas condiciones, Valverde identifica alternativas como los turnos escalonados, la previsión de horarios y las modalidades contractuales correspondientes a actividades discontinuas o de temporada. Asimismo, destaca la negociación colectiva como una herramienta para establecer criterios de rotación, descansos y mecanismos de organización del personal, siempre conforme al marco jurídico aplicable.
Sin embargo, advierte que los acuerdos empresariales tienen límites que deben respetarse.

> Ningún pacto permite renunciar a derechos mínimos,

enfatiza al explicar que las condiciones contrarias a las garantías legales pueden generar reclamaciones posteriores, incluso cuando hayan sido aceptadas inicialmente por las personas trabajadoras.

Para México, donde la reducción gradual de la jornada laboral implica revisar los modelos de operación, esta experiencia ofrece una referencia sobre la importancia de planificar los cambios antes de implementarlos. Las figuras jurídicas españolas no pueden trasladarse automáticamente al sistema mexicano, pero el principio de organización preventiva resulta pertinente para ambos mercados.

Valverde insiste en que no existe una solución uniforme. Cada establecimiento requiere un análisis de su plantilla, sus necesidades operativas y sus condiciones particulares para determinar qué mecanismos de flexibilidad son viables sin



comprometer el cumplimiento de sus obligaciones laborales. El especialista también identifica oportunidades de reorganización vinculadas con las inversiones ambientales. Por ejemplo, una modificación destinada a mejorar la eficiencia energética podría cambiar los horarios de utilización de determinadas instalaciones y, con ello, las necesidades de personal. En esos casos, considera conveniente evaluar conjuntamente los ajustes tecnológicos y laborales para identificar posibles ahorros, siempre dentro de las condiciones legales correspondientes.

Aunque reconoce que los incentivos fiscales y los mecanismos de financiación requieren el acompañamiento de especialistas tributarios, su planteamiento incorpora una consideración adicional: las decisiones de inversión deben analizarse también por sus efectos sobre la organización del trabajo y los costos recurrentes de la empresa.

Regulación hotelera y seguridad jurídica: reglas claras para invertir

La expansión internacional de las compañías hoteleras está generando nuevas exigencias de coordinación entre establecimientos ubicados en distintos mercados. Valverde observa que las grandes marcas buscan ofrecer experiencias consistentes a sus huéspedes, lo que favorece la adopción de procedimientos semejantes, incluso cuando las legislaciones locales todavía presentan diferencias.

En materia ambiental, considera posible que las prácticas europeas relacionadas con la gestión del agua, los residuos y los plásticos influyan progresivamente en las operaciones hoteleras de México y Latinoamérica. Sin embargo, reconoce que esta tendencia no permite asegurar que las disposiciones europeas terminarán convirtiéndose en obligaciones idénticas en otras jurisdicciones.

Para las empresas con intereses internacionales, conocer esos estándares puede facilitar la coordinación comercial y operativa. Al mismo tiempo, esta convergencia plantea la necesidad de distinguir entre los procedimientos que una marca decide aplicar globalmente y las obligaciones establecidas por la legislación de cada país.

La relación entre regulación y competitividad también genera opiniones encontradas entre los empresarios con los que trabaja Valverde. Algunos consideran que las exigencias laborales restringen su capacidad de negociación y elevan los costos de operación. Sin embargo, el especialista reconoce que un marco jurídico definido ofrece condiciones conocidas para quienes participan en un mismo mercado.

> “Sabemos cuáles son las reglas del juego,”

Expresa al explicar que las disposiciones comunes también proporcionan seguridad jurídica. Desde su perspectiva, las restricciones pueden convivir con una ventaja para la inversión: la posibilidad de desarrollar proyectos dentro de un sistema donde existen obligaciones y mecanismos institucionales para exigir su cumplimiento. Esta necesidad de previsión se extiende a la seguridad de los establecimientos, especialmente durante eventos turísticos y deportivos de gran convocatoria. Valverde concede particular importancia a las vías de evacuación, los sistemas de protección contra incendios y la formación del personal. No obstante, advierte que los requerimientos deben responder a las características de cada instalación y a las evaluaciones técnicas correspondientes. Para el abogado, la capacitación no debería limitarse a una acti-

vidad inicial. Recomienda establecer responsables internos que mantengan actualizados los procedimientos y transmitan las medidas de seguridad a todos los niveles de la organización. De esta manera, el conocimiento permanece dentro de la empresa y puede incorporarse a la formación de nuevos trabajadores.

Asesoría jurídica preventiva: una estrategia para hoteles y restaurantes

Los desafíos regulatorios hacia 2030 presentan condiciones distintas para las grandes cadenas internacionales y los establecimientos independientes o medianos. Mientras las primeras pueden disponer de departamentos jurídicos y fiscales propios, los operadores de menor dimensión deben administrar cuidadosamente los recursos destinados al cumplimiento.

Ante esta diferencia, Valverde propone dos herramientas que considera especialmente valiosas: el asesoramiento especializado y la colaboración entre empresas. La primera requiere conocer la situación particular de cada compañía, sus objetivos y sus posibilidades económicas para diseñar medidas que permitan cumplir con la legislación sin comprometer su desarrollo.

Para explicar esta relación, utiliza una comparación que sintetiza su visión preventiva: el asesor laboral debería funcionar como "**un médico de cabecera",** al que se consulta para atender problemas desde sus primeras manifestaciones, en lugar de recurrir a un especialista únicamente cuando la situación se ha complicado.

En su opinión, mantener una relación cercana con profesionales jurídicos permite identificar riesgos, preparar cambios organizativos y valorar alternativas antes de que se presenten reclamaciones o sanciones. Esta práctica cobra importancia cuando las decisiones laborales pueden afectar directamente la nómina, los presupuestos y la continuidad de un establecimiento.

La segunda herramienta es el asociacionismo empresarial. Valverde destaca la experiencia de Devesa Abogados en el asesoramiento a HOSBEC, asociación empresarial hotelera y turística de la Comunidad Valenciana, como ejemplo de las ventajas que puede ofrecer la colaboración sectorial. Formar parte de estas organizaciones permite acceder a conocimientos, asesoramiento y recursos que una empresa podría tener mayores dificultades para conseguir individualmente.

Para los negocios medianos e independientes, estas alternativas pueden fortalecer la capacidad de respuesta frente a obligaciones que requieren conocimientos especializados. Asimismo, facilitan el intercambio de experiencias entre compañías que enfrentan desafíos similares, aunque sus dimensiones y modelos operativos sean diferentes.

Al reflexionar sobre la rentabilidad, Valverde advierte que incumplir ciertas disposiciones puede generar ahorros aparentes durante un periodo, pero también desencadenar reclamaciones y sanciones capaces de superar los recursos inicialmente economizados. En las situaciones más graves que ha conocido, estas consecuencias han llegado a comprometer la continuidad de las compañías.

Por ello, su recomendación se concentra en actuar antes de que aparezca el conflicto. Conocer el funcionamiento de la empresa, identificar sus riesgos y contar con asesoramiento oportuno permite tomar decisiones con más información y reducir la posibilidad de enfrentar contingencias que amenazan el negocio.

La experiencia de Valverde deja una reflexión para los operadores de la hospitalidad:

el momento de buscar asesoramiento jurídico no debería ser aquel en que la empresa recibe una demanda, sino cuando todavía tiene capacidad para prevenirla. Una diferencia que, desde su perspectiva, puede determinar cuánto cuesta cumplir la regulación y cuánto puede llegar a costar ignorarla.



Conclusión



Lo que quedó claro con la Copa Mundial de 2026 es que **ser sede de eventos internacionales no se traduce automáticamente en retorno económico** para la industria de la hospitalidad. Para un retorno de inversión real lo que tuvo un mayor peso fue la **capacidad de anticipar, activar y medir la demanda en momentos clave.** Ante los patrones de consumo breves y la distribución entre los canales físicos y digitales, la hotelería, el transporte, el comercio y la gastronomía necesitan de **herramientas para procesar el *Big Data*** y lograr **ajustar precios, inventarios, promociones, rutas y personal casi en tiempo real.** En este mismo sentido, la **implementación de nuevas tecnologías** que contribuyan a la **optimización de la operatividad** y a comprender la interacción con el visitante local e internacional tiene el potencial de beneficiar al consumidor, **elevar la retención de clientes** y, como consecuencia, lograr un **aumento en el ticket promedio;** todo ello enfocado en las necesidades particulares de cada establecimiento, que surgen como resultado de abrir los canales de comunicación con la base de clientes ya establecida.

Por su parte, el sector restaurantero se enfrenta a un reto constante: **la permanencia.** En una industria restaurantera integrada casi en su totalidad por **microempresas,** la **permanencia del negocio depende más de factores internos que de las condiciones externas que puedan existir por eventos temporales.** Gran parte del destino de una cocina, donde se lidia con mermas, excedentes y exigentes estándares de calidad, lo decide la **correcta gestión administrativa y operativa.** La permanencia de los establecimientos exige que los propietarios y gerentes posean las **competencias para dirigir la operación, planificar el crecimiento con flexibilidad** para modificar planes ante nuevos retos del entorno y **entiendan las relaciones con la comunidad.** En la cocina, **controlar las pérdidas y el desperdicio de alimentos disminuye los costos** causados por imprevistos internos o externos. El proceso para reducir las mermas exige **cuantificar el desperdicio, identificar sus causas y capacitar al personal** en temas como la **gestión de errores y habilidades interpersonales** de comunicación, empatía y trabajo en equipo. **Incluir a los chefs en el proceso de toma de decisiones** permite tener una perspectiva general y fortalece la **resiliencia empresarial.** Asimismo, aplicar la **contabilidad de costos reales** en la cadena de valor de suministros permite evaluar los costos ambientales, sociales y de salud para **transformar la pérdida y el desperdicio de alimentos en una oportunidad económica, social y ambiental.**

La industria turística en su conjunto brinda **5 millones 67 mil empleos en México** y, a su vez, de esta base laboral se sostiene gran parte de la **rentabilidad del sector.** La **estabilidad del personal** que ejecuta los estándares de servicio en recepción, limpieza, mantenimiento y alimentos y bebidas resulta crucial para una marca sólida y una experiencia del cliente de primer nivel. La **rotación laboral** genera **costos de reemplazo de entre 20% y 30% del salario anual del trabajador,** reduce la productividad e incluso repercute en la **satisfacción del huésped.** Por ello, los negocios deben **cuantificar las salidas por puesto en términos monetarios y administrar la nómina como una inversión.** Conservar el **conocimiento operativo** requiere articular **5 ejes: remuneración, desarrollo profesional, horarios predecibles, automatización de tareas administrativas y formación continua** en idiomas, inocuidad y sistemas digitales, utilizando **equipos temporales de apoyo y capacitación cruzada** durante picos de ocupación sin que ello se traduzca en una sobrecarga de labores constante para la plantilla.

Finalmente, la **planeación rumbo al 2030** exige **integrar la regulación en presupuestos multianuales,** diferenciando entre **normas obligatorias, reformas en transición, políticas públicas y certificaciones voluntarias.** Uno de los mayores retos para la industria actual es la **reducción gradual de la jornada laboral de 48 a 40 horas semanales entre 2027 y 2030,** sin disminución salarial y la implementación del registro electrónico, lo que obliga a **reorganizar turnos** y ser más eficientes en la operación. En paralelo, la restauración y cocinas en hoteles deben cumplir las **normas de higiene alimentaria y ergonomía laboral,** evaluar las **contribuciones fiscales según su jurisdicción** y atender la reglamentación derivada de la **Ley General de Economía Circular.** La **asesoría jurídica preventiva** y las **asociaciones empresariales** permiten anticipar estos ajustes, evitar sanciones y **proteger la rentabilidad del sector.**

Referencias



1er Reporte de la Industria: El Escenario Mundial de la Hospitalidad. (2026). ABASTUR.

Adatia, N. (2026, 23 de febrero). World Cup to bring 'modest' RevPAR growth to US: report. Hotel Dive. https://www.hoteldive.com/news/fifa-world-cup-modest-revpar-growth-us-report/812826/

Afifi, M. F., Healy, J. J. y Mac Con Iomaire, M. (2023). Chefs' perspectives of failures in foodservice kitchens, part 2: A phenomenological exploration of the consequences and handling of food production failure. Journal of Foodservice Business Research, 26(5), 669-699. https://doi.org/10.1080/15378020.2022.2044736

Aguilar, C. (2026, 29 de enero). El costo real de la rotación laboral: reemplazar a un empleado puede costar 150% de su sueldo. Expansión. https://expansion.mx/carrera/2026/01/29/costo-oculto-rotacion-laboral-mexico

Alonso, A. D., & O'Neill, M. A. (2010). Exploring consumers' images of open restaurant kitchen design. Journal Of Retail & Leisure Property, 9(3), 247-259. https://doi.org/10.1057/rlp.2010.5

Arreola, S. (2020, febrero). Diseño de estrategias de integración para la mejora de la competitividad en las empresas del sector mezcalero de Durango [tesis de doctorado, Universidad Juárez del Estado de Durango]. Repositorio UJED. https://repositorio.ujed.mx/jspui/bitstream/123456789/98/3/TESIS%20Dise%C3%B1o%20de%20estrategias%20de%20integraci%C3%B3n%20para%20la%20mejora%20de%20la%20competitividad%20en%20las%20empresas%20del%20sector%20mezcalero%20de%20Durango.pdf

Caldera, D., Arredondo, M. y Zárate, L. (2019). ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA HOTELERA EN EL ESTADO DE GUANAJUATO, MÉXICO. Revista Ibero Americana de Estratégia, 18(4), 615-629. https://www.redalyc.org/journal/3312/331267304006/html/

Caulfield, J. y Jha, A. K. (2022). Stadiums and Digitalization: An Exploratory Study of Digitalization in Sports Stadiums. Journal of Decision Systems, 31(sup1), 331-340. https://doi.org/10.1080/12460125.2022.2073629

Cheng, D. (2026, 8 de septiembre). Abrir es fácil. Sobrevivir es el verdadero reto: la corta vida de los restaurantes en CDMX. Gastronómadas MX. https://gastronomadas.com.mx/restaurantes-en-cdmx-supervivencia/

Choi, Y., y Dickson, D. (2009). A Case Study into the Benefits of Management Training Programs: Impacts on Hotel Employee Turnover and Satisfaction Level. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 9(1), 103–116. https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/15332840903336499?needAccess=true

¿Cómo ayuda la NOM 036 a gestionar los riesgos ergonómicos en el trabajo?. (2020, 3 de enero). Global Standards. https://www.globalstd.com/blog/como-ayuda-la-nom-036-a-gestionar-los-riesgos-ergonomicos-en-el-trabajo/

Conociendo la Industria Restaurantera (Colección de estudios sectoriales y regionales). (2021). INEGI y CANIRAC. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463903369.pdf

Conociendo México (Sexta edición). (2015). INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825214852.pdf

CoStar, Tourism Economics upgrade U.S. hotel growth forecast. (2026, 06 de agosto). CoStar. https://www.costar.com/products/str-benchmark/resources/press-releases/costar-tourism-economics-upgrade-us-hotel-growth?_sp=5d7e6619-debf-4077-a673-b8b5161df08d.1790872909249

¿Cuál será el impacto económico del Mundial 2026 en los restaurantes?. (s.f.). Soft Restaurant. https://softrestaurant.com/blog-restaurantero/cual-sera-el-impacto-economico-del-mundial-2026-en-los-restaurantes

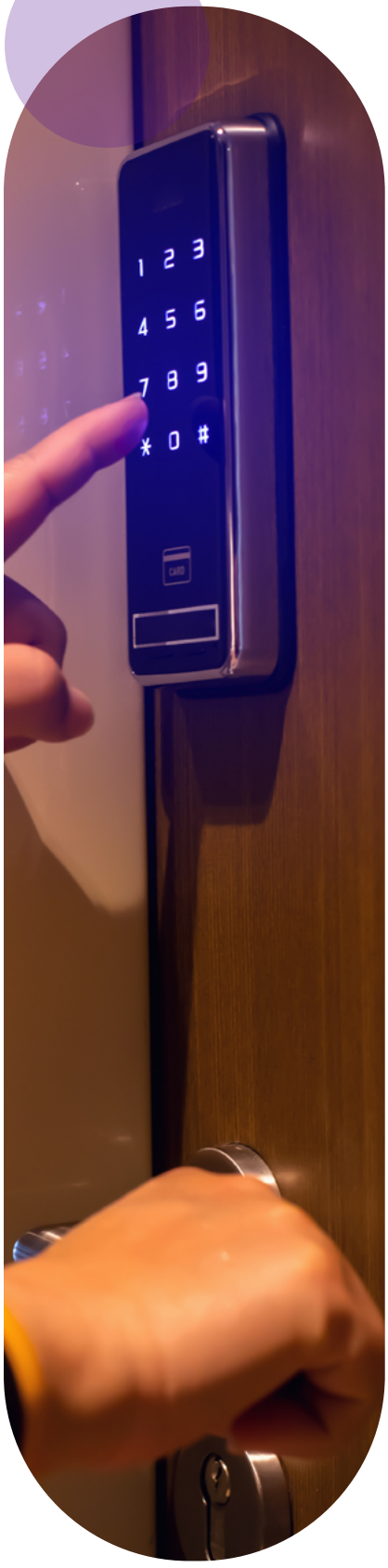
DataTur. (s.f.). Indicador Trimestral del Empleo Turístico. Gobierno de México. https://datatur.sectur.gob.mx/SitePages/itet.aspx

De La Rosa, A. (2026, 29 de septiembre). El CNET y la Sectur anuncian planes de promoción turística conjunta. El Economista. https://www.eleconomista.com.mx/empresas/cnet-sectur-anuncian-planes-promocion-turistica-conjunta-20260929-835982.html

Dirección General de Profesionalización y Competitividad Turística (DGPyCT). (2025, 25 de agosto). Acuerdo por la Capacitación Turística de México (ACTURMEX). Gobierno de México. https://www.gob.mx/dgpyct/es/articulos/acuerdo-por-la-capacitacion-turistica-acturmex

Distintivo "S": Cuando la Sustentabilidad Deja de Ser Discurso y se Convierte en Negocio. (2026, 23 de septiembre). ABASTUR. https://www.abasturhub.com/nota/sustentabilidad/distintivo-s-cuando-la-sustentabilidad-deja-de-ser-discurso

Referencias



Graber, J. (2026, 7 de agosto). CoStar, Tourism Economics 'significantly' boost US hotel outlook. Hotel Dive. https://www.hoteldive.com/news/costar-tourism-economics-raise-us-hotel-performance-outlook-2026/827318/

El costo real de la rotación de personal en la nómina hotelera. (s.f.). Heinsohn. https://www.heinsohn.co/co/blog/costo-rotacion-personal-hoteleria

Encuesta CANIRAC: Desempeño de restaurantes durante el Mundial 2026. (2026). CANIRAC. https://portal.canirac.org.mx/noticias/canirac-presenta-resultados-de-la-tercera-medicion-sobre-el-desempeno-de-los-restaurantes-durante-el-mundial-2026/

Escutia, N. (2025, 5 de mayo). ¿Qué dice la LFT sobre las propinas? Avanza reforma en Congreso.IDC. https://idconline.mx/laboral/2025/05/05/que-dice-la-lft-sobre-las-propinas-avanza-reforma-en-congreso

Estados Unidos Mexicanos. (2010, 1 de marzo). NORMA Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009, Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios. Diario Oficial de la Federación. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5133449&fecha=01/03/2010#gsc.tab=0

Estados Unidos Mexicanos. (2019, 13 de agosto). NMX-F-605-NORMEX-2018, ALIMENTOS-MANEJO HIGIÉNICO EN EL SERVICIO DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA LA OBTENCIÓN DEL DISTINTIVO "H". (CANCELA A LA NMX-F-605-NORMEX-2015). Diario Oficial de la Federación. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5567750&fecha=13%2F08%2F2019#gsc.tab=0

Jones, M. (2022, 25 de enero). Design Masterclass: Small is beautiful, but use a consultant. FCSI Worldwide. https://www.fcsi.org/foodservice-consultant/worldwide/design-masterclass-small-beautiful-use-consultant/

La Copa Mundial de la FIFA 26™ generará unos 3.800 millones de dólares canadienses en ingresos económicos para Canadá. (2024, 10 de diciembre). FIFA. https://inside.fifa.com/es/organisation/news/copa-mundial-26-generara-3800-millones-dolares-ingresos-economicos-canada

La industria restaurantera mexicana inicia el 2026 con un enfoque estratégico claro. (2026, 28 de enero). ABASTUR. https://www.abasturhub.com/nota/restaurantes/restaurantes-en-mexico-enfrentan-nuevos-retos

LATAM ya no sigue tendencias: las está redefiniendo para el sector HORECA. (2026, 23 de febrero). ABASTUR. https://www.abasturhub.com/nota/innovacion-y-tecnologia/latam-tendencias--redefiniendo-para-el-sector-horeca

López, D. (2025, 20 de marzo). A cinco años de la pandemia: 80,000 restaurantes abrieron durante 2024 en México. El Economista. https://www.eleconomista.com.mx/bistronomie/cinco-anos-pandemia-80-000-restaurantes-abrieron-2024-mexico-20250320-751183.html

López, D. (2026, 5 de enero). La industria restaurantera crecerá 5% en 2026; el primer trimestre definirá el rumbo, prevé Canirac. El Economista. https://www.eleconomista.com.mx/bistronomie/crecer-5-2026-industria-restaurantera-intenta-entorno-economico-desafiante-20260105-793689.html?_sp=9aeec314-986c-4cca-ba2d-b977e5f6c5b9.1790790721356

López, D. (2026, 17 de junio). Consumo en restaurantes de la CDMX crece 23% durante el arranque del Mundial 2026. El Economista. https://www.eleconomista.com.mx/bistronomie/consumo-restaurantes-cdmx-crece-23-arranque-mundial-20260617-818727.html

López Olmedo, Y., Sánchez-Medina, P. y de Yta-Castillo, D. (2025). El desempeño económico y social en hoteles de México: el papel del recurso humano y la estrategia de mercadotecnia verde. Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle, 16(63). https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/recein/article/view/3885/4124

Martin-Rios, C., Rogenhofer, J., & Alvarado, M. S. (2022). The true cost of food waste: Tackling the managerial challenges of the food supply chain. Trends In Food Science & Technology, 131, 190-195. https://doi.org/10.1016/j.tifs.2022.12.005

McDowell, A. (2026, 19 de febrero). 10 estrategias comprobadas de retención de empleados para la industria hotelera. Canary Technologies. https://www.canarytechnologies.com/es/post/hotel-employee-retention-strategies

México se prepara para romper récords mundiales en turismo y hospitalidad 2026. (2025, 06 de mayo). ABASTUR. https://www.abasturhub.com/nota/turismo/hoteles-mundial-futbol

Modest World Cup lift still poised to play key role for U.S. hotel industry. (2026, 19 de febrero). CoStar. https://www.costar.com/products/str-benchmark/resources/press-releases/modest-world-cup-lift-still-poised-play-key-role-us?_sp=5d7e6619-debf-4077-a673-b8b5161df08d.1790872522949

Referencias



Mundial 2026: El balance final. (2026). CANIRAC. https://portal.canirac.org.mx/noticias/sector-restaurantero-concentro-la-mayor-derrama-del-mundial-2026-aunque-el-beneficio-no-fue-homogeneo-canirac/

Mundial 2026: Huella Ambiental, Riesgos y Oportunidades (Boletín Edición 96). (2026). Academia Mexicana del Impacto Ambiental (AMIA). https://amia.org.mx/wp-content/uploads/2026/06/Boletin-AMIA-Num.-96.pdf

Neves, H. (2026, 19 de marzo). Capacitación del personal hotelero: las técnicas definitivas para equipos de alto rendimiento. asksuite. https://asksuite.com/es/blog/capacitacion-personal-hotelero/

El mito de "Lleno = Rentable" en los hoteles. (s.f.) Revfine. https://www.revfine.com/es/el-mito-de-la-plena-rentabilidad-en-los-hoteles/

Parsa, H. G., Self, J. T., Njite, D., & King, T. (2005). Why restaurants fail. Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly, 46(3), 304-322. https://doi.org/10.1177/0010880405275598

¿Qué sucede después del Mundial?: El impacto económico en los negocios. (2026, 15 de julio). Deloitte. https://www.deloitte.com/latam/es/services/financial-advisory/perspectives/que-sucede-despues-del-mundial.html

Radiografía del Emprendimiento en México 2020. (2021, junio). Asociación de Emprendedores de México (ASEM). https://asem.mx/wp-content/uploads/2021/06/Radiografia-del-Emprendimiento-en-Mexico-2020.pdf

Radiografía del Emprendimiento en México 2025 (Informe de resultados). (2025, noviembre). Asociación de Emprendedores de México (ASEM). https://asem.mx/REM_migrantes_informe

Ramo, M. (2026, 29 de junio). Conoce las implicaciones de la nueva Ley de Economía Circular en los puertos. The Logistics World. https://thelogisticsworld.com/planeacion-estrategica/conoce-las-implicaciones-de-la-nueva-ley-de-economia-circular-en-los-puertos/

Requisitos Legales para Restaurantes en México en 2026. (2026, 13 de marzo). Toteat. https://toteat.com/es-mx/blog/articulo/requisitos-legales-restaurantes-mexico-2026

Riforgiate, S., Ruh, C., Ibiwoye, C., Zinia, J. y Nartey, G. (2025). Tutoría dentro y entre organizaciones laborales. Enciclopedia, 5(4), 169. https://doi.org/10.3390/encyclopedia5040169

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2026, 25 de marzo). Reducción de la jornada laboral a 40 horas. Gobierno de México. https://www.gob.mx/stps/documentos/reduccion-de-la-jornada-laboral-a-40-horas-preguntas-frecuentes

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2026, 3 de septiembre). En el segundo año de gobierno de la presidenta Claudia Sheinbaum, México avanza hacia la jornada laboral de 40 horas. Gobierno de México. https://www.gob.mx/stps/prensa/en-el-segundo-ano-de-gobierno-de-la-presidenta-claudia-sheinbaum-mexico-avanza-hacia-la-jornada-laboral-de-40-horas?idiom=es-MX

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2024, 24 de agosto). Gobierno de México expide la Ley General de Economía Circular enfocada en impulsar la conservación del medio ambiente del país. Gobierno de México. https://www.gob.mx/semarnat/prensa/gobierno-de-mexico-expide-la-ley-general-de-economia-circular-enfocada-en-impulsar-la-conservacion-del-medio-ambiente-del-pais

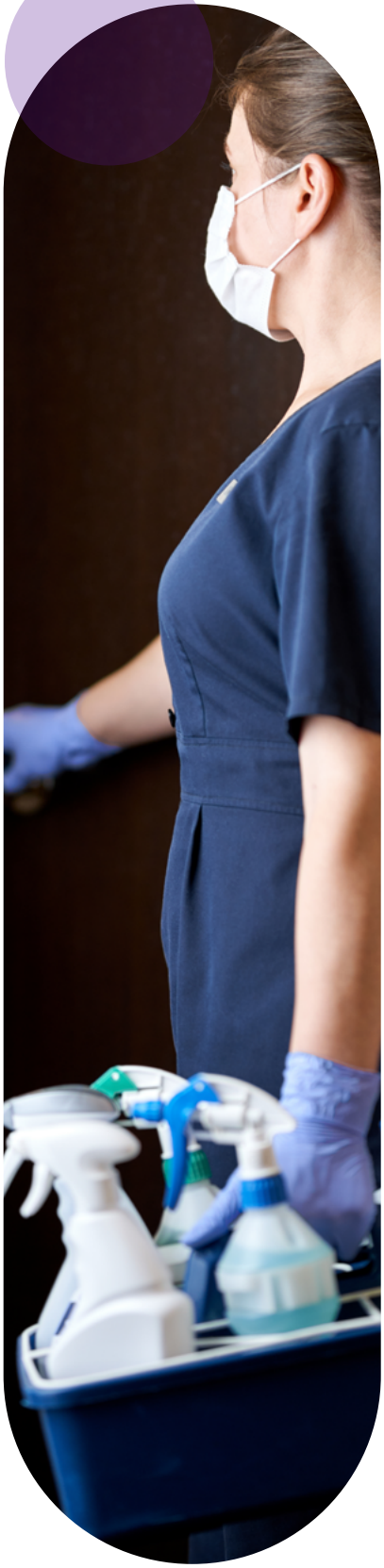
Secretaría de Turismo (SECTUR). (2023, 13 de septiembre). Estándar de Calidad Distintivo "S". Gobierno de México. https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-de-calidad-distintivo-s
Secretaría de Turismo (SECTUR). (2024, 20 de marzo). Sectur emite los distintivos y sellos de calidad que dan en México confianza y certeza a los turistas. Gobierno de México. https://www.gob.mx/sectur/prensa/sectur-emite-los-distintivos-y-sellos-de-calidad-que-dan-en-mexico-confianza-y-certeza-a-los-turistas

Secretaría de Turismo (SECTUR). (2025, 13 de junio). México está de moda: el turismo impulsa Prosperidad Compartida y posiciona al país como potencia mundial. Gobierno de México. https://www.gob.mx/sectur/articulos/mexico-esta-de-moda-el-turismo-impulsa-prosperidad-compartida-y-posiciona-al-pais-como-potencia-mundial?idiom=es

Secretaría de Turismo (SECTUR). (2025, 2 de octubre). PROGRAMA SECTORIAL DE TURISMO 2025-2030.Gobierno de México. https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-sectorial-de-turismo-2025-2030

Secretaría de Turismo (SECTUR). (2026, 30 de marzo). Acuerdo por el que se emiten los lineamientos para la obtención del reconocimiento México Anfitrión 2026. Gobierno de México. https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/mexico-anfitrion-2026-422710

Referencias



Secretaría de Turismo (SECTUR). (2026, 07 de mayo). Cartera de Inversión Turística supera los 42 mil millones de dólares y fortalece objetivos del Plan México. Gobierno de México. https://www.gob.mx/sectur/articulos/cartera-de-inversion-turistica-supera-los-42-mil-millones-de-dolares-y-fortalece-objetivos-del-plan-mexico

Secretaría de Turismo (SECTUR). (2026, 04 de septiembre). México lidera crecimiento turístico en Norteamérica y ocupa el 4.º lugar mundial en dos indicadores económicos. Gobierno de México. https://www.gob.mx/sectur/articulos/mexico-lidera-crecimiento-turistico-en-norteamerica-y-ocupa-el-4-lugar-mundial-en-dos-indicadores-economicos?idiom=es

SECTUR. (2026, 25 de septiembre). Mundial reunió a 7.8 millones de viajeros nacionales e internacionales en las ciudades sedes, con una derrama turística de más de 42 mmdp. SECTUR. https://www.gob.mx/sectur/articulos/mundial-reunio-a-7-8-millones-de-viajeros-nacionales-e-internacionales-en-las-ciudades-sedes-con-una-derrama-turistica-de-mas-de-42-mmdp

SEP. (2025, 11 de febrero). Comunicado 35 Amplía SEP modelo de Educación Dual en hotelería a través de planteles Conalep del país. SEP. https://www.gob.mx/sep/articulos/comunicado-35-amplia-sep-modelo-de-eduacion-dual-en-hoteleria-a-traves-de-planteles-conalep-del-pais?idiom=es

Takahashi, M. (2025, 28 de octubre). Rotación hotelera: Causas, costes y soluciones eficaces para la hostelería. Prostay. https://www.prostay.com/es/blog/rotacion-de-personal-hotelero/