

Check-in al hotel del futuro

Tendencias y desafíos del sector hotelero

Índice

1. Introducción	El nuevo paradigma del sector hotelero	3
1.1. Metodología	Fuentes, enfoque analítico y alcance del estudio	5
2. Resumen ejecutivo	Principales <i>insights</i>	6
3. Señales del mercado	Seis hallazgos que redefinen la agenda estratégica del sector	8
4. Ejes estratégicos	4.1. Viajero intencional 4.2. Distribución agentica B2AI 4.3. Operación invisible 4.4. Stack Vivo & Guest 360 4.5. Turismo regenerativo 4.6. Confianza operacional 4.7 Capacidades convergentes	11
5. Conclusiones	Ecosistema Inteligente en el sector hotelero	27
6. Acerca del informe	Colaboradores del informe, referencias, fuentes, glosario, abreviaturas y colaboraciones	32

1. Introducción



1. Introducción

El turismo mundial cerró 2025 con cifras récord. Más viajeros, más ingresos y más capital entrando en activos hoteleros confirman que **el sector no solo se ha recuperado: está creciendo**.

Pero para los operadores hoteleros, crecer ya no significa simplemente vender más habitaciones.

El verdadero reto está en capturar mejor la demanda, defender la rentabilidad y competir en un entorno donde el viajero decide de forma distinta. El punto de partida del viaje está cambiando.

Las plataformas de reserva ganan terreno frente a los buscadores tradicionales, la inteligencia artificial empieza a organizar itinerarios completos sin que el usuario visite una web de hotel y, al mismo tiempo, los márgenes operativos siguen bajo presión.

En este nuevo escenario, la ventaja no estará solo en tener oferta disponible, sino en saber captar la atención del viajero, generar confianza y convertir cada interacción en valor sostenible.

Este *whitepaper*, elaborado por el equipo de Travel & Hospitality de NTT DATA con foco en España y LATAM, analiza seis ejes que están redefiniendo el sector hotelero en 2026.

Cada eje termina con una pregunta clave que todo director general o responsable de operaciones debería plantearse antes de tomar decisiones estratégicas.

“El verdadero reto es convertir una demanda récord en valor perdurable. Seguir creciendo con propósito, ganar rentabilidad y convertir cada experiencia en la construcción del futuro sostenible que necesita el sector.”



Pedro Mur,
Head of Hospitality
de NTT DATA



"Estas tendencias solo generan valor cuando aterrizan en la operación. Nuestro trabajo con las grandes cadenas es traducir cada eje en decisiones concretas: menos fricción, datos unificados y experiencias que el huésped percibe en cada interacción."



Sonia Alegre,
Senior Manager, Hospitality de
NTT DATA

1.1 Metodología

El estudio parte de una pregunta estratégica: ¿qué decisiones deben tomar hoy los operadores hoteleros para convertir el crecimiento en rentabilidad sostenible?

La respuesta combina tres capas de análisis:

1. Cuantitativa: indicadores de demanda, ocupación, inversión y comportamiento del viajero a escala global y regional.
2. Cualitativa: casos reales de cadenas líderes en Europa y Norteamérica que contrastan los datos con evidencia práctica sobre digitalización, experiencia del huésped y modelos operativos.
3. Prospectiva: traduce las tendencias en implicaciones concretas para quienes toman decisiones.

El resultado es un documento que pretende **proyectar las transformaciones que están ocurriendo** en el sector hotelero y anticipar cómo tendrán que evolucionar sus principales actores.

Las fuentes y referencias completas utilizadas para este informe se incluyen en la sección final del documento.



2.

Resumen Ejecutivo



2. Resumen ejecutivo

El sector hotelero llega a 2026 desde una posición de fortaleza. España, se consolida como el segundo destino turístico del mundo por número de visitantes internacionales, solo por detrás de Francia. Pero la lógica competitiva del sector está cambiando: el viajero ya no reserva noches, busca propósito, la distribución empieza a ser decidida por agentes de inteligencia artificial, el talento se ha vuelto escaso y la confianza ha pasado de ser un valor de marca a una condición de acceso al mercado.

En 2026, el liderazgo no lo definirá la tecnología más nueva, sino la capacidad de articular dato, experiencia y confianza en un modelo coherente. Este informe articula las tendencias y desafíos en seis ejes que reorganizan toda la cadena de valor hotelera: demanda, distribución, operación, dato, sostenibilidad y confianza.

Los 6 ejes que están redefiniendo el sector

Viajero intencional — El huésped ya no compra noches, compra propósito, bienestar y autenticidad. **1**

Distribución agéntica B2AI — La visibilidad ante los agentes de IA determina la capacidad de captar demanda. **2**

Operación invisible — La IA libera tiempo del equipo para los momentos que el huésped recuerda. **3**

Stack vivo & Guest 360 — El problema no es falta de tecnología, sino sistemas que no se hablan. **4**

Turismo regenerativo — El clima y los residentes redefinen dónde, cuándo y cómo se viaja. **5**

Confianza operacional — La confianza se consolida como activo financiero con impacto directo en el EBITDA. **6**

Datos relevantes del sector

12 Billones \$ de contribución total del turismo al PIB mundial en 2026

2 Billones \$ gasto internacional global, récord histórico (2025)

96.5M visitantes internacionales en España en 2025

3. Señales del Mercado



Siete señales que el sector no puede ignorar, ¿qué está pasando?

1 La industria ya no opera desde la recuperación post-pandemia, opera desde un nuevo máximo histórico

Según el WTTC (*World Travel & Tourism Council*), el **turismo crece 1,5 veces más rápido que la economía global**.

En **Europa** el **sector** turístico **crece al 3,6%**, cuatro veces más que la economía regional, con España consolidándose como el segundo destino mundial.

2 La bifurcación lujo-economía se acelera

El **segmento de lujo crece al 6,42% anual** en España, el ritmo más alto entre todas las categorías de alojamiento.

En el extremo opuesto, los hoteles de gama media compiten bajo presión de alojamiento alternativo y costes laborales al alza.

3 OTAs lideran el descubrimiento; la IA lo transformará todo

Las **OTAs** (*Online Travel Agencies*) **superan a motores de búsqueda** como primer paso en la búsqueda de hotel. Además, **siete de cada diez viajeros ya toman sus decisiones basándose en resúmenes generados por inteligencia artificial**.

El posicionamiento en buscadores tradicionales está perdiendo peso.

4 La inteligencia artificial deja de ser una apuesta y se convierte en estándar

La **inversión media global en IA** por propiedad se sitúa en **320.000 USD** en mercados como Estados Unidos. En mercados como España, las **inversiones tienden a ser más progresivas** y modulares, aunque la dirección estratégica es la misma: *revenue intelligence* y previsión de demanda concentran la mayor parte del gasto.



5 El sector necesita talento que no encuentra

A nivel global, el sector de travel & tourism, que incluye hotelería, restauración, transporte y ocio, **emplea actualmente a más de 360 millones de personas** y podría alcanzar en torno a **460 millones de trabajadores en la próxima década**, según datos del WTTC.

En paralelo, en Europa el principal reto no es tanto el volumen de empleo como su coste: los **costes laborales en el sector crecieron entre un 4% y un 6%** en el último año, añadiendo presión directa sobre los márgenes de los hoteles.

6 El viajero quiere algo más que una habitación

El **74% pide experiencias personalizadas**, el **41%** quiere volver **sintiéndose mejor que cuando llegó**.

La **clave está en el por qué**: Gartner lo llama *"New Analog Social Awakening"*, una reacción al agotamiento digital que impulsa la búsqueda de experiencias presenciales y desconectadas.

7 La confianza se convierte en condición de acceso

Nuevas regulaciones europeas: NIS2 y DORA en ciberseguridad, CSRD en *reporting* de sostenibilidad, Green Claims en publicidad verde y AI Act en IA **marcarán la evolución sobre el sector** en 2026-2027.

El **gasto en ciberseguridad en España creció un 26% en el primer semestre de 2025**, el mayor incremento de Europa, señala Forrester en su análisis de riesgos sistémicos.

El **apagón eléctrico nacional de abril de 2025** paralizó hospitales, transporte y comercio durante horas y dejó a muchos hoteles sin *check-in* digital, sin pagos y sin llaves móviles. Un ensayo involuntario de lo que ocurre cuando los sistemas críticos fallan.

“Los hoteles en 2026 ya no venden noches: construyen relatos.”

— **Hosteltur, enero 2026**

4. Ejes del Sector Hotelero



4. Ejes del Sector Hotelero

Cómo ordenar el cambio a través de 6 ejes estratégicos

Las siete señales anteriores describen un sector en máximos, pero también un entorno cuyas reglas competitivas se están reescribiendo a gran velocidad. Traducir esa lectura en decisiones exige ordenar la complejidad. Por eso, hemos identificado **seis ejes estratégicos que concentran las fuerzas que marcarán la competitividad del sector en los próximos años.**

Los seis ejes siguen el recorrido completo del negocio. Comienzan por la demanda, con un viajero que ya no compra noches sino propósito (Del turista al viajero intencional); avanzan hacia la nueva forma en que la inteligencia artificial intermedia la distribución (Distribución agéntica B2AI) y hacia el nuevo modelo de talento híbrido donde la IA ejecuta los procesos de menor valor (Operación invisible); continúan con los datos y la tecnología que dan vida a la relación con el huésped (Stack Vivo & Guest 360); y se cierran con los dos cimientos sobre los que se construye la confianza a largo plazo: la sostenibilidad con impacto real (Turismo regenerativo) y la resiliencia y el cumplimiento normativo (Confianza operacional).

Cada eje combina la evidencia cuantitativa, los casos de cadenas líderes y la mirada prospectiva del estudio que marcará la competitividad en el futuro.



4. Ejes del Sector Hotelero

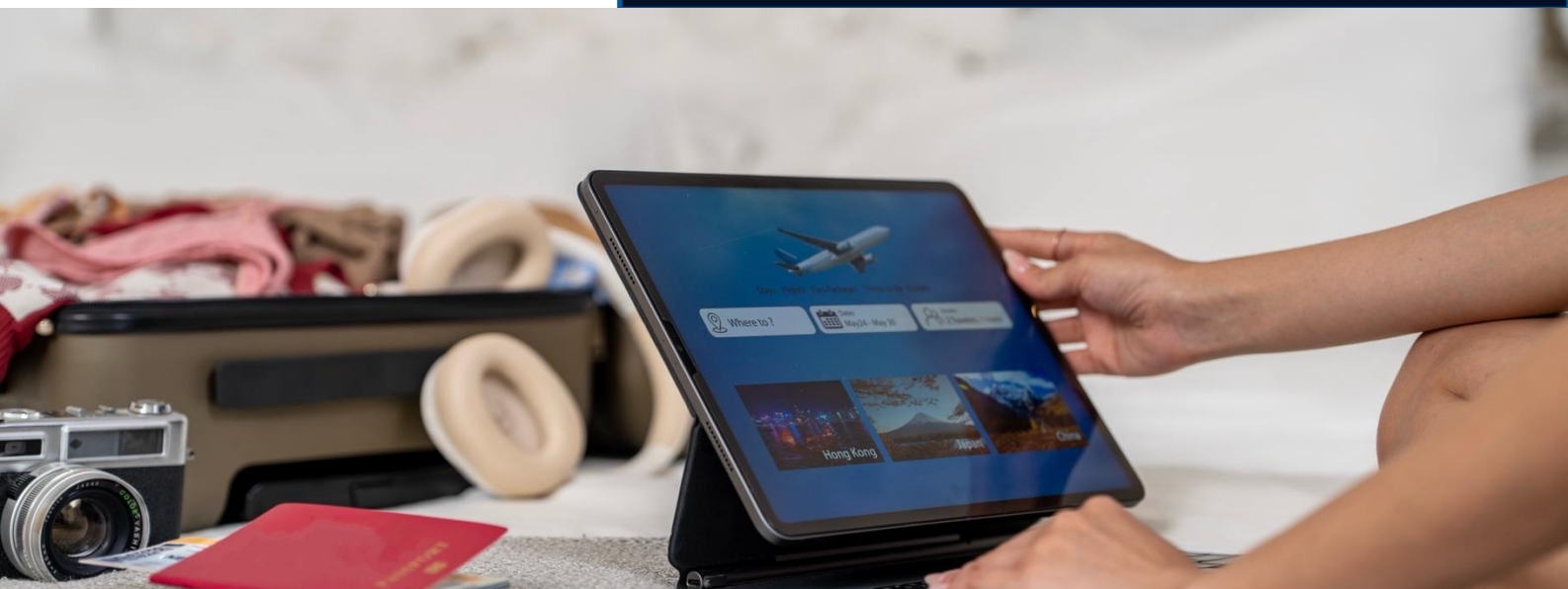
4.1. Del turista al "viajero con propósito": nueva demanda, nuevos motivos, nuevo MICE

El turismo internacional consolidó su recuperación con un crecimiento sostenido respecto al año anterior, alcanzando niveles de gasto récord desde la pandemia. Este impulso también se reflejó en la inversión hotelera, que repuntó con fuerza tras la desaceleración registrada en los últimos años, destacando el creciente interés por activos de lujo y propuestas singulares.



El turismo cerró 2025 en su mejor momento

Las llegadas internacionales batieron récords, el gasto de los viajeros superó cualquier registro anterior y la inversión en hoteles volvió a fluir con una intensidad que no se veía desde hace años.



El nuevo viajero intencional

El viajero de hoy no busca simplemente un destino, sino un propósito, bienestar, calma, autenticidad, conexión con el entorno. **Las escapadas cortas y frecuentes superan en popularidad** a los grandes viajes anuales; la inmersión local y la restauración emocional emergen como motivaciones centrales.

Al mismo tiempo, **el clima empieza a influir** en las decisiones de viaje de forma decisiva: siete de cada diez viajeros ya lo tienen en cuenta al elegir cuándo y a dónde van.

El viajero no ha dejado de gastar, simplemente espera propuestas que realmente justifiquen ese esfuerzo.



Rosewood Mandarin, México.

Este resort replantea el concepto de viaje de lujo al **convertir la experiencia en el destino principal**.

Más que una estancia, **propone una narrativa** cuidadosamente diseñada donde cultura, gastronomía, naturaleza y bienestar forman parte de un **itinerario integrado desde el momento de la reserva**.

El resultado observable es un cambio en el comportamiento del viajero: deja de "visitar" un destino para "habitarlo", y la decisión de compra se desplaza del precio de la habitación al valor de la experiencia completa.

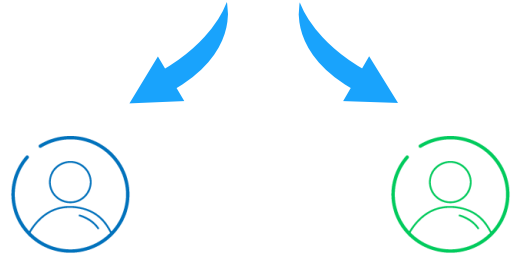
70%

prefiere escapadas cortas y frecuentes frente a un gran viaje anual

58%

elige ya habitaciones de categoría superior o de lujo

Perfiles del viajero actual



El viajero que invierte

Dispuesto a **gastar más** y a compartir **más sobre sí mismo**, si a cambio recibe una **experiencia** que siente **diseñada** para él.

El viajero que administra

Busca **claridad** en el precio, **previsibilidad** y la **tranquilidad** de saber que no va a pagar más de lo que esperaba.

En 2026, los visitantes han cambiado el "a dónde van" al "para qué viajan"

Gartner señala que el viajero actual no busca escapar del mundo, sino de la hiperconectividad. Valora experiencias presenciales y significativas para "desconectar" de las pantallas.

Por eso, más que ofrecer servicios como *wellness*, la clave está en entender esa necesidad profunda de desconexión sin culpa y convertirla en la propuesta de valor real.

43%

planea evitar los destinos más masificados en 2026

41%

aspira a volver de su viaje sintiéndose mejor que cuando salió

52%

de los viajeros pagaría más por un alojamiento con certificación ecológica verificable

MICE como oportunidad de margen: eventos, viajes de trabajo y arquitectura de marca

El **cliente corporativo** vuelve, pero con **otras prioridades**. Y las cadenas más avanzadas han entendido que crecer ya no depende de cuánto poseen, sino de cuánto representan para el viajero. Aparecen tres tendencias que están cambiando la forma en que los hoteles capturan negocio más allá del viajero individual.

1

MICE

Los viajes de empresa y los eventos corporativos vuelven de otra manera: íntimos, locales y más cuidados. Cada vez más profesionales aprovechan sus desplazamientos de trabajo para añadir días de ocio, el conocido *bleisure*.

2

El evento corporativo se convierte en herramienta de marca

El cliente que organiza un evento ya no busca solo una sala bien equipada. Busca un espacio capaz de transmitir el mensaje de su empresa, cuidar cada interacción y convertir el encuentro en una experiencia coherente con su cultura, sus valores y sus objetivos de negocio.

3

La marca hotelera pesa más que el activo

La industria está dejando de competir solo por ubicación, escala o número de activos. En un mercado con más opciones y menos fidelidad automática, el valor está en construir marcas reconocibles: con una propuesta clara, códigos propios y una experiencia consistente antes, durante y después de la estancia.

“

Más que un espacio, el hotel es el escenario que da sentido al evento corporativo, conectando la experiencia con la marca y los objetivos de la compañía”.

Gema Montoya, Marketing Manager de NTT DATA España



4.2 Distribución agéntica «B2AI»: cuando el cliente que decide ya no es humano

Durante décadas, el proceso de reserva siguió el mismo guion: el viajero buscaba, comparaba y decidía.

Ese guion se está rompiendo. Cada vez más viajeros preguntan a un asistente de IA y reservan según lo que ese asistente responde, sin abrir una sola web, sin comparar una sola ficha. El cliente que decide ya no siempre es humano.



de los viajeros toma decisiones basándose en resúmenes de inteligencia artificial



está dispuesto a compartir sus datos a cambio de una experiencia más personalizada



Si tuviera que elegir una sola iniciativa —de negocio, operativa o tecnológica— para mejorar el resultado de mi cadena en los próximos dos años, ¿cuál sería? Elegiría un buen motor de reservas, actualizado y ya enfocado a la IA.”

Miguel Estarellas, Chief Commercial Officer de H10hotels



Forge Holiday Group

Forge Holiday Group lo ha comprendido y actuado en consecuencia: bajo la filosofía de "estar abiertos cuando los bots de los LLM llamen a la puerta", anticipa las conversaciones reales de los viajeros generando miles de prompts a partir de sus palabras clave y estructurando su contenido para ser la respuesta. El resultado ya es medible: cerca del 7% de su tráfico procede hoy de la búsqueda asistida por IA (6% de resúmenes zero-click de Google y Bing, 1% directo de LLM).

El viajero ha cambiado su forma de elegir canales y hoteles

Cuando una IA decide qué hotel recomendar, no navega por webs sino que lee datos estructurados. **El hotel que no tiene esos datos disponibles no desaparece de los motores de búsqueda, desaparece del proceso de decisión.**

Para la IA debes ser visible, recomendable y reservable:

1. Ser legible para la IA

Atributos, políticas, sostenibilidad, disponibilidad y precio en tiempo real, en el **formato que leen los sistemas de IA.**

2. Ser recomendable para la IA

Las reseñas, los reconocimientos y la coherencia de la información pública influyen en cómo los modelos de inteligencia artificial posicionan al hotel.

3. Ser reservable por la IA

Nuevos **estándares técnicos** (como *Model Context Protocol - MCP*) permiten que un asistente de IA consulte disponibilidad y haga una reserva directamente en el sistema del hotel.

La reserva por agentes de IA ya es real.

En septiembre de 2025, Apaleo lanzó el primer PMS (*Property Management System*) con servidor MCP (*Model Context Protocol*): un agente puede consultar disponibilidad y completar una reserva directa sin intervención humana.

Los hoteles en su plataforma ya son reservables por IA.

4.3. «Operación invisible»: operar hoteles cuando el talento escasea

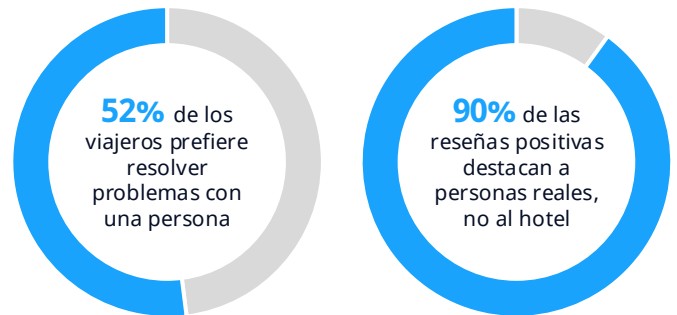
El cuello de botella estructural: el talento

La rotación es uno de los costes ocultos más altos del sector: cada salida obliga a volver a formar, ralentiza la operación y erosiona la experiencia del huésped. Aquí la IA actúa antes de la propia operación, sobre el ciclo de vida del empleado.

El *onboarding* digital que acorta la curva de aprendizaje, SOPs en formato vídeo accesibles desde el móvil, formación bajo demanda que cada persona ajusta a su ritmo y asistentes de IA que responden dudas operativas en tiempo real reducen el tiempo hasta la productividad y la dependencia del conocimiento de los veteranos.

Human-in-the-loop: el huésped recuerda siempre a una persona

De acuerdo con Hosteltur el 52% de los viajeros prefiere hablar con una persona cuando hay un problema; el 90% de las reseñas positivas menciona a personas específicas, no atributos del hotel.




Plataformas como TACS (*Travel Agency Commission Settlement*) permiten **automatizar** y **centralizar** la **gestión** de comisiones, pagos y conciliaciones dentro del ecosistema hotelero, **eliminando** la **complejidad operativa** y mejorando la eficiencia de los procesos financieros.

[Haz clic para más información](#)

“ La IA debería trabajar entre bastidores para reducir las fricciones y permitir que el personal se centre en dar la bienvenida a los huéspedes.”

Amadeus Travel Dreams 2026

“

Lo que están haciendo las cadenas hoteleras que mejor están tratando la falta de talento y la rotación es:

1. Mejorar sus procesos de inducción, bienvenida u *onboarding*, en ocasiones utilizando sistemas de *onboarding* digital.
2. Actualizar sus manuales de operaciones (SOPs) en ocasiones también en formato de vídeo y dar formación continua sobre ellos.
3. Impartir formación de calidad, cada vez más en formato online, de manera que el empleado puede decidir cuándo dedicar su energía a formarse y puede hacerlo desde dispositivos móviles.
4. Impartir a sus líderes (mandos intermedios y dirección) programas de liderazgo, con especial énfasis en la gestión de la diversidad.”

Bernat Cañellas, CEO de Schôlers

La operación invisible

La **IA** no debe entenderse como sustitución de personal, sino **como una segunda capa operativa que libera capacidad humana**. La convergencia de robótica, IoT e inteligencia artificial está trasladando al mundo físico la misma lógica de liberar capacidad humana.

Los hoteles que incorporan **IA** en sus operaciones están logrando **reducir significativamente los tiempos de check in, pasando de unos 12 minutos a apenas 2 minutos**.

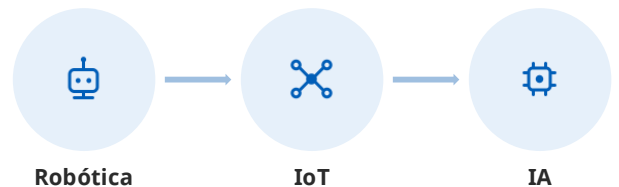
Algunos ejemplos son los robots de limpieza y de reparto interno, sensores IoT que monitorizan consumo energético, ocupación o estado de las habitaciones, y modelos de IA que orquestan todo ello en tiempo real permiten automatizar las tareas repetitivas y de bajo valor —reposición, rondas, lecturas, traslados— que hoy consumen buena parte del tiempo del equipo.

El **KPI relevante** no es el número de herramientas de IA desplegadas, sino **cuánto tiempo recuperado se redirige hacia interacciones que el huésped recuerda**.



La mejor IA en hospitality es la que el huésped no ve. Opera en segundo plano convirtiéndose en una capa operativa invisible que elimina fricciones, para que las personas puedan concentrarse en lo único que realmente diferencia a un hotel: la experiencia que dejan en la memoria del huésped."

César Adán, Head of Technology de NTT DATA España



+20%

más rápida la limpieza y preparación de habitaciones en los primeros despliegues



Si tuviera que elegir una sola iniciativa —de negocio, operativa o tecnológica— para mejorar el resultado de mi cadena en los próximos dos años, ¿cuál sería? La adecuada gobernanza de la IA."

Tomeu Bennasar, CIO de Iberostar

IA en operaciones: siete aplicaciones, retorno medible

La previsión de **gasto medio anual en inteligencia artificial se sitúa en torno a los 320.000 USD por hotel, alcanzando hasta 400.000 USD** en mercados especialmente avanzados como Estados Unidos. Estas cifras reflejan principalmente hoteles de mayor tamaño o con una estrategia digital más madura, mientras que en otros mercados las inversiones tienden a ser más progresivas y ajustadas al ritmo de adopción tecnológica de cada operación. Las aplicaciones prioritarias son *revenue intelligence*, previsión de demanda, automatización de procesos y *chatbots* de atención al cliente.

A continuación se recogen **siete aplicaciones de inteligencia artificial con relevancia** para el sector hotelero en 2026.

Nivel de relevancia

Aplicación

Alta



Revenue intelligence y pricing dinámico

El precio de la habitación cambia en tiempo real según la demanda, los eventos del destino y lo que hace la competencia.

Alta



Previsión de demanda y staffing

Anticipa cuántos huéspedes llegarán y cuándo, para ajustar turnos y personal sin sobredimensionar ni quedarse corto.

Alta



Automatización del back office (incidencias, IoT)

Gestiona incidencias, alertas de mantenimiento y comunicaciones internas de forma automática, sin intervención manual

Media



AI Concierge y chatbots de reserva directa

Atiende al viajero antes, durante y después de la estancia. Responde, reserva y hace *upselling* sin depender de horario.

Media



Monetización de atributos de la habitación

Ofrece al huésped mejoras personalizadas en el momento en que tiene más probabilidad de aceptarlas.

Estratégica



Hiperpersonalización (Guest 360 + IA)

Cada huésped recibe una estancia adaptada a su historial, preferencias y momento.

Regulatoria



Reporte ESG y sostenibilidad automatizado

Genera los informes de impacto ambiental que exigen reguladores, inversores y grandes clientes.

4.4 Stack vivo y *Guest 360*: de sistemas hoteleros a inteligencia conectada

Una cadena hotelera tiene almacenados los datos de sus huéspedes. El problema es que esos datos viven en sistemas distintos que no se alimentan entre sí.

El resultado no es falta de tecnología: es tecnología atrapada en silos que genera trabajo manual, decisiones lentas y una experiencia del huésped medianamente acertada a sus intereses.

La respuesta del sector está convergiendo en un mismo modelo: tres capas tecnológicas que, cuando operan conectadas, transforman el stack de un costo de infraestructura en una ventaja competitiva real.

Las tres capas del stack hotelero actual:

1. Backbone operativo y de distribución

El **PMS cloud** es la **pieza central de la operativa** hotelera: gestiona reservas, *check-in*, *housekeeping* y distribución desde una única plataforma y, gracias a sus arquitecturas abiertas, se integra con todo tipo de soluciones para cubrir el ciclo operativo completo. **Oracle OPERA Cloud**, es el referente de esta capa en cadenas internacionales, con APIs preparadas para entornos de IA y protocolos ágenticos.

2. Revenue Intelligence

El gran cambio en esta capa es el salto de un revenue management reactivo a uno predictivo y automatizado. El RMS ya no solo aplica tarifas: cruza datos internos (PMS, CRS) con señales externas —eventos, competencia, clima, demanda— para anticipar y fijar el precio óptimo en tiempo real. Las grandes cadenas ya utilizan la IA para decidir y ajustar precios de forma autónoma, ampliando el foco del RevPAR (ingreso por habitación) al valor total del huésped (TRevPAR y rentabilidad). El siguiente paso, sería la gestión inteligente del mix de canales a través de herramientas que balancean el peso, en función de la contribución del canal y de la previsión de demanda.

3. Inteligencia de cliente y *Guest 360*

El CDP o CRM **unifica el dato de todas las propiedades** como las reservas, estancias, *loyalty* y comportamiento digital, para construir el perfil único del huésped a escala de cadena. Esto permite la personalización de la oferta y de la experiencia misma del cliente.

NTT DATA & Hilton: arquitectura *cloud-native* para la experiencia del huésped

Hilton necesitaba **escalar su ecosistema digital** sin perder agilidad ni consistencia entre marcas.

NTT DATA colaboró en el diseño de una infraestructura escalable, impulsó la modernización *cloud-native* de su sitio web y rediseñó las *APIs* móviles que sostienen reservas, *check-in* y el programa de recompensas.

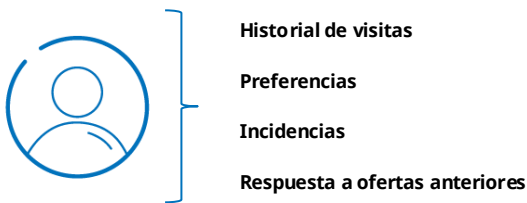
El resultado: una plataforma capaz de **absorber picos de demanda, acelerar el *time-to-market* de nuevas funcionalidades y ofrecer una experiencia fluida** en todos los puntos de contacto con el huésped, desde la búsqueda hasta la habitación.

PMS: Property Management System
CRS: Central Reservation System
RMS: Revenue Management System
CDP: Customer Data Platform
CRM: Customer Relationship Management

Guest 360 y gobierno del dato

Una visión holística y unificada del huésped:

Los establecimientos más avanzados ya permiten al huésped interactuar con el hotel de forma digital e integrada. Este tipo de experiencia no depende únicamente de la tecnología visible, requiere una base sólida de gobierno del dato con la capacidad de orquestar correctamente todos los datos en segundo plano.



Esto permite:



La habitación como experiencia conectada:

El huésped ya es capaz de controlar su habitación desde el móvil, hacer el *check-in* sin pasar por recepción o comunicarse con el personal a través de un asistente en tiempo real.

El requisito previo invisible:

Sin una integración consistente entre sistemas, sin calidad en la información y sin reglas claras de gestión, iniciativas como la personalización o la inteligencia artificial pierden fiabilidad. Antes de escalar capacidades avanzadas, los hoteles necesitan asegurar que sus datos responden a una única fuente de verdad y a una lógica operativa común.



Marriott Bonvoy

Reportó un **aumento del 15% en reservas** directas de miembros gracias a **ofertas personalizadas**.

En 2025, Bonvoy **superó los 230 millones de usuarios**, y Marriott utiliza estos datos para adaptar ofertas según el tipo de viaje (ocio o negocio).

4.5 Turismo regenerativo, destinos tensionados e infraestructura crítica

El cambio climático ha entrado en la ecuación del viaje de forma definitiva.



La Comisión Europea ha modelizado este efecto:

El **calor extremo está redistribuyendo la demanda** turística en Europa. Algunos **destinos mediterráneos podrían perder atractivo** relativo en **verano**, mientras que las **temporadas intermedias y las geografías más frescas ganan** viajeros.

El mecanismo lo cuantifica CaixaBank Research: experimentar una **ola de calor durante una estancia reduce** de forma significativa la **probabilidad de que ese turista regrese al mismo destino**.



Emergen al mismo tiempo **nuevos formatos de turismo**: el **turismo nocturno, el astroturismo**

España cuenta con:

+ 60 destinos certificados como Reservas Starlight, espacios protegidos donde la oscuridad del cielo es el recurso turístico, junto con el turismo rural de alta calidad y las experiencias de baja densidad.

42%

planea mover sus vacaciones a temporada media o baja

74%

de los viajeros tiene en cuenta el clima extremo al elegir cuándo y a dónde viaja

25%

quiere viajar a destinos con climas más templados que los que habría elegido hace cinco años

“

El cambio climático ha entrado de forma definitiva en la ecuación del viaje. Para el sector hotelero, la transición verde ya no es reputación: es resiliencia del destino y rentabilidad. La sostenibilidad verificable —agua, energía, emisiones, comunidad— se convierte en una ventaja competitiva medible.”

Alfonso Medrano, Global Head of Sustainability Business de NTT DATA



Destinos tensionados, infraestructura y sostenibilidad verificable

Vivienda, agua, residuos, movilidad y saturación están reescribiendo la legitimidad de la actividad turística.

La conversación pasa del **overtourism** (o sobreturismo) al pacto estructural con el residente:

- Empleo local
- Compras de proximidad
- Inversión comunitaria
- Redistribución del valor generado

i La **falta de inversión** en infraestructuras está **generando cuellos de botella críticos** en destinos maduros, frente a mercados donde el dinamismo inversor impulsa la expansión del sector:



España:

La **inversión** en infraestructuras **ha bajado** significativamente:

Flujo anual: **3% al 2% del PIB**

Capacidad acumulada: **44% al 34%**



LATAM y destinos mediterráneos:

La **gestión del agua** y el transporte se convierten en cuellos de botella clave



República Dominicana:

Muestra un fuerte dinamismo, con decenas de **nuevos desarrollos hoteleros** y una inversión privada relevante

+78 proyectos **+700 M**
en inversión privada

Resiliencia tecnológica del destino

La **gestión inteligente** de aforos, flujos, agua y energía se consolida como la **respuesta operativa a las nuevas presiones del destino**, apoyada en sensores, modelos predictivos y gemelos digitales que permiten anticipar la demanda y redistribuir visitantes.

Este enfoque no solo optimiza la experiencia, sino que protege recursos críticos mediante decisiones en tiempo real basadas en datos.



Machu Picchu, Perú

Desde 2025, **Perú limita Machu Picchu a 5.600 visitantes** diarios para proteger el entorno.

La medida no reduce la demanda: la intensificó, convirtiendo el acceso en un producto donde la sostenibilidad también genera valor.

La sostenibilidad verificable influye en el EBITDA

La sostenibilidad deja de ser un discurso para convertirse en un factor medible y competitivo, en un contexto donde el sector turístico ya representa:



6,5% de las emisiones globales



+30.000 hoteles han adoptado HCMI (*Hotel Carbon Measurement Initiative*)



8.500 hoteles están certificados por *Green Key* (certificación internacional de sostenibilidad hotelera), en más de **90** países



El volumen de actividad supera los **100 M** de habitaciones/noche

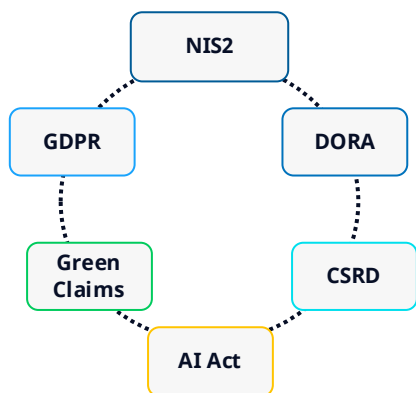
4.6. Confianza operacional: regulación, datos y ciberresiliencia

Marco regulatorio que aterriza en el sector

El entorno regulatorio está cambiando a un ritmo que supera la capacidad de respuesta de muchas organizaciones.

De acuerdo con la Comisión Europea, las **normativas europeas** en ciberseguridad, resiliencia operativa, informes de sostenibilidad, publicidad verde e inteligencia artificial **convergen sobre el sector hotelero entre 2025 y 2027.**

Incluso cuando a un grupo hotelero no le aplique una norma directamente, sus efectos se trasladarán a través de clientes corporativos, aseguradoras, financiadores, ecosistemas de pago y socios tecnológicos.



NIS2
Ciberseguridad de los sistemas críticos: reservas, pagos, accesos digitales

DORA
Gestión del riesgo tecnológico y de los proveedores de software

GDPR
Protección de los datos del huésped, consentimientos y programas de fidelización

CSRD
Informe de sostenibilidad verificado por auditoría externa

Green Claims
Las afirmaciones medioambientales en publicidad deben poder demostrarse

AI Act
Uso de IA en precios, personalización y gestión de personas



El viajero va donde se siente representado

El viajero de 2026 también decide por convicción. Los viajeros LGBTQ+ estadounidenses están eligiendo España y Portugal como destino alternativo a un mercado doméstico que sienten menos seguro. El turismo LGBTQ+ mueve más de **200.000 millones de euros al año** en Europa y **gasta un 33% más que el turista promedio.**

4.6. Confianza operacional: regulación, datos y ciberresiliencia

IA ofensiva, IA defensiva — y la confianza como activo estratégico

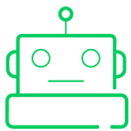
La inteligencia artificial ha cambiado la naturaleza de los ataques a los que se enfrentan los hoteles.

En el plano ofensivo:



Suplantaciones de voz generadas por IA dirigidas al equipo de reservas o de ingresos, campañas de *phishing* personalizadas a escala y clonación automatizada de marcas y portales.

En el plano defensivo:



Sistemas que detectan anomalías en tiempo real, simulan ataques antes de que ocurran y triangulan amenazas de forma inteligente.

+32% ataques de *ransomware* a nivel global en el primer semestre de 2025 comparado con el semestre anterior.

La confianza como activo financiero

La forma en que un hotel recoge, usa y protege los datos de sus huéspedes empieza a tener consecuencias directas en su cuenta de resultados.

Por un lado, los viajeros que confían en la marca comparten más datos, y eso alimenta mejores experiencias y mayor fidelización.

Por otro lado, las aseguradoras, los bancos y los grandes clientes corporativos condicionan cada vez más sus condiciones — de cobertura, de crédito, de contrato — a que el hotel pueda demostrar una madurez real en protección de datos y ciberseguridad.



La confianza deja de ser un atributo intangible y empieza a influir directamente en contratos, financiación, seguros, reputación y continuidad operativa.

+1.000 brechas de datos relevantes reportadas en 2025 a nivel global, con impacto directo en sector *retail*, financiero y administración pública

+1.200 incidentes atribuidos a grupos de *ransomware* con segmentación sectorial



A partir de diciembre de 2024, **Microsoft Threat Intelligence** rastreó una campaña activa, identificada como Storm-1865, que suplantaba a Booking.com para atacar directamente a equipos de hospitality.

Los correos simulaban comunicaciones legítimas de la plataforma e instruían a los destinatarios a ejecutar comandos que instalaban *malware* capaz de robar credenciales y datos financieros.

4.7. Capacidades convergentes

La competitividad futura se construye hoy con seis capacidades clave

La **competitividad** del sector hotelero en los próximos años no dependerá tanto de adoptar la última tecnología disponible, sino de la **habilidad para integrar seis capacidades clave** en un modelo coherente donde todas ellas converjan.

Seis capacidades que convergen en un mismo modelo operativo



Capturar demanda de alto valor

Organizar el producto y la oferta comercial en torno al motivo del viaje, no solo por grandes segmentos de cliente o por temporadas.



Operar de forma más eficiente sin perder calidez

Usar la tecnología para absorber las tareas repetitivas, liberando al equipo para las interacciones que el huésped realmente recuerda.



Ser visible donde el viajero decide

El contenido, los atributos y el inventario deben estar preparados para ser leídos no solo por personas, sino por los sistemas de inteligencia artificial que cada vez más organizan el viaje.



Unificar los datos del huésped

Muchos hoteles gestionan la información del cliente en sistemas que no se hablan entre sí. Integrarlos en una visión única permite decisiones más rápidas y experiencias más coherentes.



Ligar la sostenibilidad con la licencia para operar

Las certificaciones ambientales y el reporte verificable de impacto dejan de ser optativos para convertirse en criterios de acceso a grandes clientes y destinos.



Convertir la seguridad en argumento de marca

La protección de los datos del huésped y la resistencia ante ciberataques ya influyen en el coste de financiación y en las exigencias de los clientes corporativos.

5. Conclusiones



Conclusiones

El sector hotelero llega a 2026 desde una fortaleza histórica —demanda recuperada y flujos internacionales al alza—, pero ese mismo crecimiento eleva la presión sobre márgenes, talento, tecnología, sostenibilidad, distribución y resiliencia operativa.

Hoy la competitividad se decide por la **capacidad de convertir demanda en rentabilidad sostenible**, operar con menos fricción, personalizar la experiencia y demostrar confianza ante huéspedes, inversores, clientes corporativos y reguladores, en un escenario donde talento, tecnología, intermediación, regulación, clima y nuevas expectativas del viajero son retos interconectados.

Siete ideas que resumen lo esencial de este informe:

- 1 El crecimiento no garantiza rentabilidad**

La prioridad ya no es únicamente llenar habitaciones, sino identificar qué canales, segmentos, experiencias y activos generan valor real. Las cadenas con dependencia de intermediarios, fragmentación tecnológica y exposición regulatoria pueden ver erosionados sus márgenes precisamente en el momento de mayor volumen.
- 2 El viajero ha cambiado lo que busca**

El huésped ya no elige solo por destino, precio o categoría: es más exigente y también más consciente y politizado en sus decisiones. Busca bienestar, autenticidad, descanso, flexibilidad, conexión local y experiencias alineadas con sus valores y el motivo específico de su viaje. Para los hoteles, esto implica pasar de una oferta estandarizada a propuestas más personalizadas.
- 3 La distribución digital se reorganiza**

Las OTAs, plataformas digitales y asistentes de IA están redefiniendo cómo se descubre, compara y reserva un hotel.

El reto ya no será solo aparecer en buscadores, sino ser visible, entendible y recomendable, la calidad del contenido, la reputación digital y la disponibilidad en tiempo real serán claves para competir.
- 4 La tecnología es el medio, no el fin**

La IA y la automatización deben operar como una capa invisible que reduzca fricciones, agilice procesos y libere tiempo del equipo. Su valor no está en sustituir a las personas sino en permitir que estén presentes en los momentos que más importan: bienvenida, resolución de problemas, personalización y construcción de confianza.
- 5 El dato del huésped será el nuevo centro operativo**

La información del cliente sigue fragmentada en múltiples sistemas, lo que limita la personalización y ralentiza la operación. Integrar esos datos en una visión única permitirá anticipar necesidades, ajustar precios, mejorar el servicio, activar *upselling* y tomar decisiones más rápidas.

El dato dejará de ser un recurso de marketing para convertirse en una herramienta de gestión.
- 6 La sostenibilidad entra en fase de evidencia**

Los compromisos ambientales ya no serán suficientes si no pueden medirse y demostrarse.

Viajeros, empresas, inversores y reguladores exigirán métricas, certificaciones y trazabilidad.

En destinos tensionados, la sostenibilidad también deberá demostrar contribución al territorio: uso responsable de recursos, empleo local, movilidad, gestión de residuos y relación con la comunidad.
- 7 La confianza ha dejado de ser intangible**

La privacidad, la ciberseguridad, la resiliencia operativa, el cumplimiento regulatorio y el uso responsable de IA ya impactan directamente en reputación, contratos, financiación y continuidad del negocio.

Los hoteles que gestionen la confianza como un activo estratégico estarán mejor preparados para competir con clientes corporativos, inversores, reguladores y socios tecnológicos.

Recomendaciones para abordar los próximos retos del sector

Una guía para evaluar la preparación del hotel ante los retos del sector. Cada organización parte de un punto distinto — estas preguntas no tienen una respuesta correcta, sino la respuesta honesta de cada equipo directivo.



1. ¿Cómo nos encuentra el viajero?

El punto de partida es entender si el hotel existe allí donde el viajero decide:

1. ¿El contenido, las tarifas y los atributos del hotel están disponibles de forma que los sistemas de inteligencia artificial puedan leerlos e interpretarlos?
2. ¿Cuál es el coste real de cada reserva, incluyendo comisiones y dependencia de intermediarios? ¿Hay margen para fortalecer el canal directo?
3. ¿La reputación digital del establecimiento está activamente gestionada como canal de captación?



2. ¿Cómo trabajamos y qué hacemos con el tiempo del equipo?

La tecnología invisible es la que permite al equipo estar donde el huésped más lo necesita:

1. ¿Qué tareas consumen tiempo del equipo, sin añadir valor real a la experiencia del huésped, y podrían gestionarse de forma automática?
2. ¿Qué hace el equipo con el tiempo que ya ha recuperado gracias a herramientas tecnológicas? ¿Se redirige hacia interacciones de más valor?
3. ¿Qué competencias — digitales, relacionales, en sostenibilidad — conviene cultivar internamente para los próximos años?



3. ¿Cómo gestionamos la información del huésped?

El dato del huésped deja de estar segmentado por departamentos para convertirse en una herramienta de gestión transversal:

1. ¿Cuántos sistemas diferentes necesita consultar un recepcionista para resolver una incidencia? La respuesta revela el estado real de la integración tecnológica —y los costes ocultos que genera la fragmentación (data entry manual, IT, duplicidades).
2. ¿La información del cliente se usa para tomar decisiones operativas (precio, personal, upsell)?
3. ¿Están claras el *governance* del dato: qué se recoge, para qué se usa y cómo se protege?

Recomendaciones para abordar los próximos retos del sector

Una guía para evaluar la preparación del hotel ante los retos del sector. Cada organización parte de un punto distinto — estas preguntas no tienen una respuesta correcta, sino la respuesta honesta de cada equipo directivo.



4. ¿Cuál es nuestra exposición ante riesgos de ciberseguridad y regulación?

La capacidad de demostrar lo que se afirma — no solo de anunciarlo — será determinante antes del final de esta década:

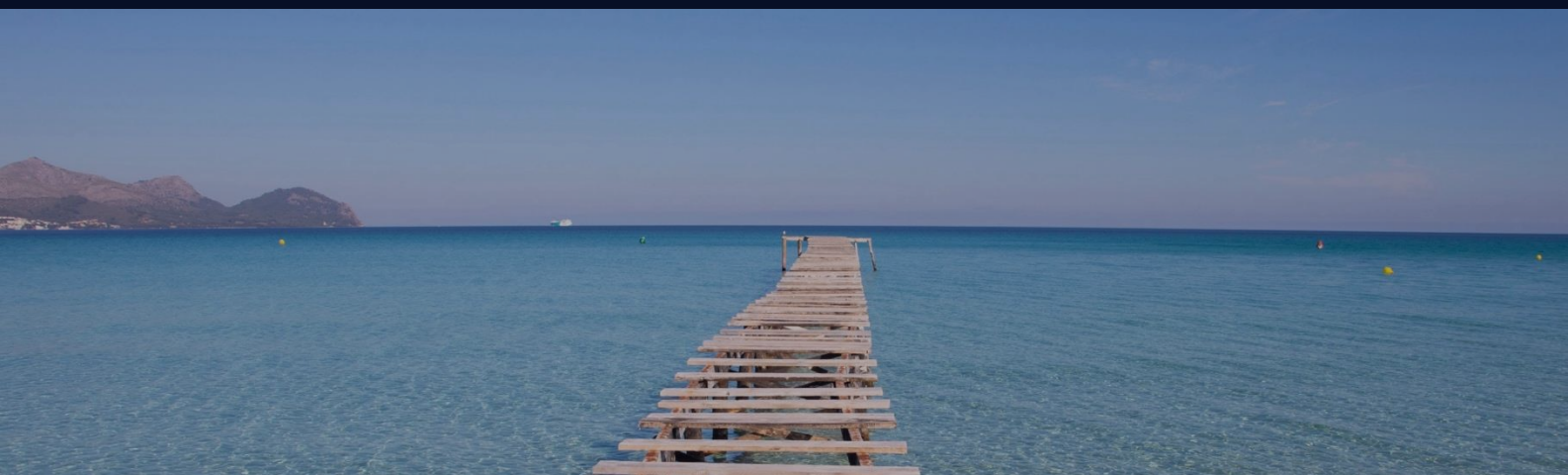
1. ¿Qué pasaría si mañana el sistema de reservas sufriera un ataque o una suplantación de marca? ¿Hay un protocolo de respuesta conocido y ensayado por el equipo?
2. ¿Los proveedores tecnológicos del hotel — sistemas de gestión, plataformas de pago, canales de distribución — cumplen con los estándares que la normativa vigente exige?
3. ¿La organización tiene claro quién es responsable de NIS2, DORA, el AI Act y el *reporting* de sostenibilidad, o son conversaciones que todavía no se han abierto?



5. ¿Qué podemos demostrar de nuestra sostenibilidad?

La sostenibilidad que no se puede demostrar con datos ya no cuenta como argumento competitivo:

1. ¿Puede el establecimiento medir y comunicar su huella de carbono por estancia con una metodología reconocida y verificable, como HCMI?
2. ¿Hay certificaciones activas que respalden los compromisos públicos del hotel — Green Key u otras — o la sostenibilidad sigue siendo más intención que dato?
3. ¿La operación contribuye al equilibrio del destino de una forma que el residente pueda percibir: empleo local, proveedores de proximidad, gestión de recursos?



¿Quieres saber cómo aplica esto a tu operación?

Habla con nuestro equipo de Travel & Hospitality

[Formulario de contacto](#)

¿Quieres conocer más?

[Visita nuestra web](#)

6.

Acerca del informe



Colaboradores

Hospitality



Pedro Mur



Sonia Alegre

Marketing



Gema Montoya



Maribel Fernández



Ángeles Mera

Futures



**Cristina Córdoba
Amate**



**José Carlos Chávez
Peinado**



**Sara Alvarellos
Navarro**



**María Ruiz
de la Parra**

Referencias y fuentes

- Forrester Research (2024) presenta un forecast del mercado global de viajes para el periodo 2024-2028. <https://www.forrester.com/report/global-travel-market-forecast-2024-to-2028/RES181306>
- Technavio / Infiniti Research (2026) analiza el mercado global del lujo en viajes para 2026-2030. <https://www.technavio.com/report/luxury-travel-market-industry-analysis>
- WTTC (2025) ofrece su informe anual sobre el impacto económico global del turismo. <https://wtcc.org/research/economic-impact>
- WTTC (mayo 2026) estima que el crecimiento del turismo superará al de la economía global en la próxima década. <https://wtcc.org/news/global-travel-tourism-growth-to-outpace-wider-economy-by-1-5-times-over-the-next-decade>
- WTTC (enero 2026) reporta un impacto económico récord del turismo a nivel global. wtcc.org/news/global-tourism-reaches-record-economic-impact-of-eleven-trillion
- WTTC (mayo 2026) analiza la aceleración de la recuperación del turismo a nivel global. <https://insights.ehotelier.com/global-news/2026/05/13/travel-tourism-accelerates-after-effective-recovery-says-wtcc/>
- UN Tourism / UNWTO (2026) recoge tendencias recientes en su World Tourism Barometer. https://pre-webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2026-01/World_Tourism%20Barometer_Jan26_excerpt_v2.pdf
- SiteMinder (2026) analiza el comportamiento y preferencias del viajero actual. <https://www.siteminder.com/changing-traveller-report/>
- SiteMinder (2026) presenta tendencias actuales en reservas hoteleras. <https://www.siteminder.com/hotel-booking-trends/>
- Amadeus (2026) explora tendencias emergentes en viajes, incluyendo IA y sostenibilidad. <https://amadeus.com/en/newsroom/press-releases/travel-dreams-ai-mental-wellbeing-sustainability>
- Amadeus & Globetrender (2026) identifican tendencias clave del turismo global. <https://amadeus.com/en/newsroom/press-releases/amadeus-travel-trends-2026>
- CBRE (2025) analiza el outlook global hotelero para el segundo semestre del año. <https://www.cbre.com/insights/reports/h2-2025-global-hotel-outlook>
- CBRE (2025) estudia el mercado inmobiliario europeo con foco en hoteles. <https://www.cbre.com/insights/books/european-real-estate-market-outlook-2025/hotels>
- CBRE (2025) compara destinos hoteleros europeos según su atractivo. <https://www.cbre.com/insights/reports/european-hotels-destination-index>
- CBRE (2025) ofrece una visión global del mercado hotelero. <https://www.cbre.com/insights/reports/2025-global-hotel-outlook>
- Cushman & Wakefield (2026) analiza la evolución del mercado hotelero. <https://www.cushmanwakefield.com/en/united-states/insights/us-marketbeats/hospitality-marketbeat>
- STR / CoStar (2025) examina el rendimiento del mercado hotelero europeo. <https://www.costar.com/products/str-benchmark/resources/data-insights-blog/europe>
- EHL (2026) ofrece previsiones sobre la industria hotelera global. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-outlook-report-2026>
- EHL (2026) analiza tendencias actuales del sector hospitality. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-trends>
- Hosteltur proporciona noticias y análisis del sector turístico en español. <https://www.hosteltur.com>

Referencias y fuentes

- Foro Hosteltur reúne debate sectorial. <https://www.hosteltur.com/foro-hosteltur>
- CaixaBank Research analiza el sector turístico en España. <https://www.caixabankresearch.com/es/sectores/turismo>
- CEOE publica estudios sobre economía e infraestructuras. <https://www.ceoe.es/es/publicaciones>
- INE FRONTUR mide las llegadas de turistas internacionales a España. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176996
- HOTREC publica informes del sector hotelero europeo. <https://www.hotrec.eu/publications/>
- Exceltur N°95 (2026) analiza el balance turístico y previsiones. <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2026/01/EXCELTUR-Nota-de-prensa-Informe-Perspectivas-N95-Balance-2025-y-previsiones-2026.pdf>
- Exceltur (2026) ofrece perspectivas del turismo español. <https://www.exceltur.org/perspectivas-turisticas/>
- Booking.com recopila datos sobre sostenibilidad en turismo. <https://partner.booking.com/en-gb/sustainability>
- IE University analiza la ciberpreparación en España. <https://www.ie.edu/cgc/research/cyber-readiness-in-spain/> GBTA ofrece estudios sobre viajes de negocio. <https://www.gbta.org/research/>
- Events Industry Council analiza el sector eventos. <https://eventscouncil.org/research/> Cinco Días publica información económica y empresarial. <https://cincodias.elpais.com>
- Amadeus Hospitality comunica estudios del sector. <https://amadeus.com/en/newsroom>
- Comisión Europea JRC analiza el impacto del cambio climático en turismo. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/climate-change-may-reshape-european-tourism-2024-07-04_en
- Turespaña promueve iniciativas como Starlight. <https://www.tourspain.es/starlight>
- Sustainable Hospitality Alliance desarrolla la metodología HCMI. <https://sustainablehospitalityalliance.org/resource/hotel-carbon-measurement-initiative/>
- Green Key gestiona certificaciones de sostenibilidad hotelera. <https://www.greenkey.global/>
- Ecostars certifica sostenibilidad en establecimientos turísticos. <https://www.ecostars-uk.com/>
- Accor publica sus avances en sostenibilidad. <https://group.accor.com/en/sustainability>
- AI Act regula la inteligencia artificial en la UE. <https://artificialintelligenceact.eu/the-act/>
- CSRD establece obligaciones de reporte en sostenibilidad. https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting_en
- GDPR regula la protección de datos personales en la UE. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
- NIS2 refuerza la ciberseguridad en Europa. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/nis2-directive>
- Microsoft Security comparte análisis de ciberseguridad. <https://www.microsoft.com/en-us/security/blog/>
- ENISA proporciona directrices sobre riesgos digitales. enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2025

Referencias y fuentes

- Gartner (2026). Top Social Trends Shaping Hospitality in Spain, 2024-2026. AskGartner AI Tool.
- Mordor Intelligence (2025). Hospitality Industry in Spain: Market Size & Share Analysis. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/hospitality-industry-in-spain>
- CB Insights (2025). Iberostar Company Intelligence & Hiring Analysis. <https://www.cbinsights.com/company/iberostar>.
- Revinat (2025). State of Hotel Marketing 2025. <https://www.revinat.com/resources/state-of-hotel-marketing/>
- Science4Insights (mayo 2026). Monitor de Reputación Algorítmica (MoRA) — Ranking de cadenas hoteleras españolas en IA generativa. Fuente directa a confirmar con Science4Insights.
- Marriott International (2026). 2025 Annual Report. <https://marriott.gcs-web.com/static-files/90ac617a-ef5f-4438-97ec-2e7cf4f8a41e>
- Klover.ai (agosto 2025). Marriott's AI Strategy: Analysis of Dominance in Lodging Hospitality. <https://www.klover.ai/marriott-ai-strategy-analysis-of-dominance-in-lodging-hospitality-ai/>
- Canary Technologies (2025). Case Study: THE LINE San Francisco — AI Upselling Results. <https://www.canarytechnologies.com/case-studies>
- MGM Resorts International (septiembre 2023). Form 8-K: Cybersecurity Incident. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/789570/000119312523251667/d461062d8k.htm>
- Forrester Research (2026). Europe Economic Outlook 2026.
- Forrester Research (2024). Digital Connections Tracker, 2024: Spain.
- Forrester Research (2025). Top 10 Systemic Risks: Europe 2025.
- Forrester Research (2026). EU Regulatory Outlook 2026: CSRD Coverage & AI Act Timeline.
- Euronews (20 mayo 2025). Los viajeros estadounidenses LGBTQ+ buscan en Europa unas vacaciones más seguras. <https://es.euronews.com/viajes/2025/05/20/los-viajeros-estadounidenses-lgbtq-buscan-en-europa-unas-vacaciones-mas-seguras-e-inclusiv>
- La República ES (17 mayo 2025). La comunidad LGBTQ+ estadounidense elige Europa frente a las restricciones en EE.UU. <https://larepublica.es/2025/05/17/la-comunidad-lgbtq-estadounidense-elige-europa-frente-a-las-restricciones-en-ee-uu/>
- Airbnb / Fundación IGLTA. Tendencias de viaje para la comunidad LGBTQ+ en América Latina. <https://news.airbnb.com/ea/airbnb-e-iglta-revelan-tendencias-de-viaje-para-la-comunidad-lgbtq-y-los-destinos-mas-inclusivos-en-america-latina/>
- Togayther (junio 2025). Los 15 destinos LGTBI-friendly más seguros de Europa en 2025. <https://www.togayther.es/noticias/viajes/los-15-destinos-lgtbi-friendly-mas-seguros-de-europa-en-2025/>
- Portal de América / SERNANP (2025). Machu Picchu tendrá aforo máximo de 5.600 por día en 2025. <https://www.portaldeamerica.com/index.php/pda/primera-plana/item/36416-machupicchu-tendra-aforo-maximo-de-5-600-por-dia-en-el-2025>

Referencias y fuentes

- Expedia Group publica datos del mercado turístico. <https://www.expediagroup.com/media/newsroom/>
- Booking desarrolla herramientas de viajes con IA. <https://www.booking.com/content/trips.en.html>
- Google presenta avances en planificación de viajes con IA. <https://blog.google/products/search/ai-travel-planning/>
- IDC analiza tendencias tecnológicas globales. <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US51467524>
- Apaleo analiza la adopción de MCP en hospitality. apaleo.com/blog/apaleo-news/apaleo-launches-mcp-server
- Cendyn presenta soluciones de IA para hoteles. <https://www.cendyn.com/platform/ai-connect/>
- HEDNA analiza la distribución hotelera. <https://hedna.org/research/state-of-distribution-2025/>
- NYU investiga tendencias en hospitality. <https://www.nyusps.edu/hospitality/research/>
- Oracle Hospitality desarrolla soluciones cloud para hoteles. <https://www.oracle.com/hospitality/opera-cloud/>
- Salesforce ofrece soluciones CRM para hospitality. <https://www.salesforce.com/products/hospitality-crm/>
- NTT DATA presenta casos en el sector hotelero. <https://es.nttdata.com/casos/hilton>
- Hyatt publica información para inversores. <https://investors.hyatt.com>
- BBVA Foundation analiza infraestructuras. <https://www.fbbva.es/publicaciones/infraestructuras/>
- Navan estudia el bleisure travel. <https://navan.com/blog/bleisure-travel>
- INCIBE informa sobre incidentes de ciberseguridad. <https://www.incibe.es/incibe/sala-de-prensa/incibe-detecta-mas-de-122000-incidentes-de-ciberseguridad-en-2025>
- PhocusWire, "Short-term rental sector bets on AI search to drive direct bookings", marzo 2026. <https://www.phocuswire.com/news/short-term-rental-sector-bets-ai-search-drive-direct-bookings>
- Microsoft News Center España (mayo 2025). Iberostar redefine su modelo de Big Data y reduce en un 90 % los tiempos de consulta. <https://news.microsoft.com/es-es/2025/05/28/iberostar-redefine-su-modelo-de-big-data-y-reduce-en-un-90-los-tiempos-de-consulta/>

Referencias y fuentes

- CEHAT / Cajamar (enero 2026). Indicadores de la Triple Sostenibilidad de los Hoteles Españoles 2025. https://www.hosteltur.com/173768_los-hoteles-espanoles-reducen-un-40-sus-emisiones-desde-2012.html
- CSRD — Comisión Europea. Corporate Sustainability Reporting Directive. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- Fundación Starlight. Destinos de Cielo Oscuro certificados. <https://www.fundacion-starlight.org/es/>
- Cendyn Partners with DirectBooker: AI Connect Launch. <https://www.cendyn.com/news/cendyn-partners-with-directbooker-connecting-hotel-rates-to-ai-search/>
- HEDNA / NYU SPS / RateGain (2025). The State of Distribution 2025. <https://www.hedna.org/the-2025-state-of-distribution-report-is-now-available/>

Glosario de términos

Sigla	Significado
ADR	Average Daily Rate — Tarifa media diaria por habitación
B2AI	Business to AI — Distribución mediada por agentes de IA
CAGR	Compound Annual Growth Rate — Tasa de crecimiento anual compuesto
CDP	Customer Data Platform — Plataforma de datos de cliente
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive (UE)
DMO	Destination Management Organization
DORA	Digital Operational Resilience Act (UE)
GEO	Generative Engine Optimization
GOPPAR	Gross Operating Profit Per Available Room
HCMI	Hotel Carbon Measurement Initiative
MACH	Microservicios, API-first, Cloud-native, Headless
MCP	Model Context Protocol — Estándar de interoperabilidad IA
MICE	Meetings, Incentives, Conferences & Events
NIS2	Network and Information Security Directive 2 (UE)
OTA	Online Travel Agency — Agencia de viajes online
PMS	Property Management System
RevPAR	Revenue Per Available Room — Ingresos por habitación disponible
RMS	Revenue Management System
T&T	Travel & Tourism
WTTC	World Travel & Tourism Council

