



La capa de contacto en el sector turístico y hotelero **español**

Estructura del mercado,
estacionalidad, distribución
y el problema de las
consultas no cuantificadas



Cómo interpretar las cifras de este informe: léalo antes de citar cualquier dato

Las cifras MEDIDAS son estadísticas publicadas procedentes de fuentes identificadas, citadas en el texto y enumeradas en su totalidad en el registro de fuentes al final del informe. Las cifras MODELIZADAS son cálculos propios realizados a partir de datos y supuestos indicados, y siempre se presentan como «modelizadas». Ninguna de las cifras aquí incluidas procede de una encuesta primaria, ya que no se ha realizado ninguna. Al final del informe hay una sección separada en la que se enumeran las cifras que hemos encontrado en la prensa especializada y que hemos decidido no utilizar, indicando el motivo en cada caso.

Este informe abarca el sector hotelero y de alojamientos turísticos en España. Examina la estructura y la propiedad del mercado, la estacionalidad y la concentración regional que determinan la demanda de contacto, la transición completa a la tecnología de cobre y la magnitud del contacto con los clientes no cuantificado. Forma parte de una serie que abarca el Reino Unido, Francia, España e Italia.

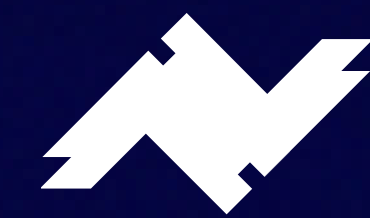
Por qué existen las secciones basadas en modelos

Varias de las cuestiones que más importan a un operador turístico no tienen respuesta publicada en ningún sitio. Nadie recopila estadísticas nacionales sobre cuántas consultas de reserva quedan sin respuesta, ni qué proporción de los contactos entrantes a un hotel son consultas de reserva en lugar de llamadas de proveedores. Esas cifras no existen en ninguna oficina de estadística.

En lugar de dejar las preguntas sin abordar o dar a entender una precisión de la que no disponemos, las modelamos. Cada modelo indica sus datos de entrada, nombra la fuente de cada dato medido, expone explícitamente cada hipótesis y presenta un rango en lugar de una estimación puntual. El objetivo es proporcionar a los operadores una estructura fundamentada que puedan completar con sus propios datos, no decirles cuál es su cifra.

¿Qué reforzaría este informe?

Investigación primaria. Una encuesta estructurada a los operadores de estos mercados sustituiría las secciones modelizadas por otras basadas en datos medidos. Hasta que eso exista, las secciones modelizadas deben interpretarse como un marco de referencia y no como pruebas.



1. Resumen ejecutivo

- **Un mercado grande, con un fuerte peso de los hoteles independientes, que sigue en expansión.** España cuenta con 16 778 establecimientos hoteleros, de los cuales los independientes representan el 57,65 % del mercado. Los proyectos en tramitación sumarán cerca de 775 establecimientos y aproximadamente 52 000 habitaciones entre 2025 y 2028: un crecimiento de la oferta frente a una desaceleración del crecimiento de la ocupación.
- **La demanda crece; la ocupación, no.** Las pernoctaciones aumentaron un 3,4 % en enero de 2026 y un 1,1 % en abril. La ocupación siguió la tendencia contraria: en abril de 2026 se ocupó el 58,5 % de las plazas, un 0,9 % menos que en abril de 2025. Las estancias están aumentando, mientras que la proporción de capacidad disponible vendida está disminuyendo, debido a que la capacidad crece más rápidamente.
- **Las diferencias regionales son extremas.** Las Islas Canarias registraron una ocupación del 78,4 % en febrero de 2026, frente al 53,5 % a nivel nacional. España no tiene una sola temporada, sino varias, en diferentes lugares y en diferentes épocas.
- **España ya ha completado la transición a la que aún se enfrenta el Reino Unido.** Telefónica cerró el acceso minorista por cobre en 2024 y las últimas 661 centrales en mayo de 2025. España es el único mercado de esta serie que ya no tiene ningún plazo de migración pendiente, lo que cambia por completo el panorama.
-

2. Estructura del mercado

2.1 Tamaño y propiedad

España contaba con 16 778 establecimientos hoteleros en 2025. Los hoteles independientes representaban el 57,65 % del mercado, lo que refleja una amplia base de establecimientos de propiedad familiar arraigados en las comunidades locales.

Esa distribución de la propiedad es el hecho estructural que determina todo lo relacionado con el funcionamiento. Un mercado en el que la mayoría de los establecimientos son de propiedad independiente es un mercado en el que la mayoría de las decisiones sobre la gestión de los contactos se toman a nivel del establecimiento, por parte de los propietarios y los Directores de Hotel, sin una norma del grupo, una función central de reservas ni un proceso de aprovisionamiento.



2.2 Las previsiones de oferta

España prevé cerca de 775 nuevos establecimientos y aproximadamente 52 000 habitaciones adicionales entre 2025 y 2028.

Si se analiza junto con los datos de ocupación de la sección 3, esta es la principal tensión comercial del mercado español. La oferta está creciendo a un ritmo que, actualmente, supera el crecimiento de la demanda, lo que ejerce una presión a la baja sobre la ocupación, incluso aunque el número absoluto de estancias aumente. En ese contexto, cada reserva marginal cobra mayor importancia, y no menor; y las consultas que un operador no responde resultan, en consecuencia, más costosas.

3. Demanda, ocupación y estacionalidad

3.1 La situación actual

Período	Pernoctaciones	Ocupación (plazas)	Nota
Enero de 2026	+3,4 % interanual	48,0 %, un 1,1 % más que en enero de 2025	Índice de precios hoteleros: +4,3 % interanual
Febrero de 2026	Primeros dos meses: +2,2 %	53,5 %, un 0,1 % menos que en febrero de 2025	Las Islas Canarias registran el valor más alto, con un 78,4 %
Abril de 2026	+1,1 % interanual	58,5 %, un descenso del 0,9 % respecto a abril de 2025	El crecimiento se desacelera a lo largo del periodo

Todas las cifras son datos provisionales del INE y están sujetas a revisión



3.2 Lo que indican ambas series en conjunto

Las pernoctaciones aumentaron en todos los meses analizados. La ocupación descendió interanual en dos de los tres. Estos datos no son contradictorios: las pernoctaciones miden la demanda, la ocupación mide la demanda en relación con la capacidad disponible, y la capacidad española está creciendo.

La tendencia observada durante el periodo merece una mención especial. El crecimiento interanual de las pernoctaciones se desaceleró del 3,4 % en enero al 1,1 % en abril. Si esa trayectoria continúa, en un contexto en el que se prevé la incorporación de 52 000 habitaciones, la presión sobre la ocupación aumentará a lo largo del periodo de previsión. La consecuencia comercial

En un mercado en el que la oferta crece más rápido que la demanda, el coste de una consulta perdida aumenta. Una llamada de reserva sin responder en un mercado con una ocupación del 78 % es una molestia menor: probablemente la habitación se venderá de todos modos. Esa misma llamada en un mercado con una ocupación del 48 % supone una habitación que se queda vacía. Los operadores españoles se enfrentan a ambas situaciones en el mismo país, en el mismo mes.

3.3 Concentración regional

Las Islas Canarias registraron una ocupación del 78,4 % en febrero de 2026, frente a una media nacional del 53,5 %. Se trata de una diferencia de casi 25 puntos porcentuales entre una región y la cifra nacional en un solo mes.

Desde el punto de vista operativo, esto significa que un grupo español no puede planificar la dotación de personal a nivel nacional. Las Canarias alcanzan su temporada alta en febrero, mientras que gran parte de la península no; la situación se invierte en agosto. Un grupo que opere en ambas zonas tiene una temporada alta escalonada, lo que supone una auténtica ventaja si se puede compartir la capacidad entre regiones, y un problema persistente de dotación de personal si no es posible.

4. Infraestructura: un mercado que ha llegado a su fin

Telefónica cerró el acceso minorista por cobre en 2024 y clausuró las últimas 661 centrales de cobre en mayo de 2025, completando así la transición.

España es, por lo tanto, el único mercado de esta serie en el que el debate sobre la migración ha concluido. No hay ningún plazo límite que tenga que tenerse en cuenta a la hora de planificar ni ningún gasto por migración forzosa que deban incluirse en un business case.

Qué cambia esto

De ello se derivan dos consecuencias, ambas de gran importancia comercial.

En primer lugar, cualquier proveedor que plantee un plazo de migración europeo a un operador español está planteando algo que no le afecta, y un Director de TI español lo sabrá. Los mensajes de urgencia basados en una fecha de apagado no solo son ineficaces en este caso, sino que además dañan la credibilidad.

En segundo lugar, y lo que es más útil, los operadores españoles están más avanzados en la transición de la infraestructura que sus homólogos del Reino Unido. El debate relevante no es la migración, sino qué hacer con las capacidades que dicha migración ha hecho posibles: la gestión de contactos, la automatización, la experiencia del huésped y la economía de los canales. España debería abordarse un nivel por encima del Reino Unido en la pila tecnológica.

5. Marco normativo que afecta a las operaciones de atención al cliente

La vigilancia de los empleados en España se rige por los artículos 89 y 90 de la LOPDGDD, junto con el RGPD. Se debe informar a los trabajadores y a sus representantes con antelación y de forma explícita sobre las medidas de vigilancia.

Se trata de un requisito sustantivo, más que procedimental. Se ha considerado ilegal la vigilancia llevada a cabo sin información previa y explícita, aun cuando existiera una base válida para la protección de datos, por lo que esto no puede tratarse como un mero trámite de notificación que se completa en el momento de la puesta en marcha.

Además, se aplican las obligaciones a escala de la UE: el artículo 50 del Reglamento Europeo de IA a partir del 2 de agosto de 2026, la Acta Europea de Accesibilidad a partir del 28 de junio de 2025 y la norma PCI-DSS v4.0.1 a partir del 31 de marzo de 2025. España no cuenta con un equivalente al procedimiento de autorización de la inspección de trabajo italiana, por lo que la carga del proceso se sitúa entre la del Reino Unido y la de Italia.



6. Modelo: el problema de las consultas no cuantificadas en España

Esta sección es un modelo, no una conclusión

El INE publica datos sobre ocupación, estancias y precios. No publica nada sobre el contacto con los clientes. Ninguna fuente española mide las consultas de reserva sin respuesta, la composición de los contactos entrantes ni la conversión de las consultas asistidas, y no hemos realizado ninguna encuesta a los operadores. Lo que sigue expone sus datos de partida y supuestos, y presenta una estructura, no una medición.

6.1 Lo que establecen los datos medidos

A partir de las fuentes publicadas se pueden afirmar tres cosas. El mercado es mayoritariamente independiente (un 57,65 %), por lo que la mayor parte de los contactos se gestiona a nivel de establecimiento. La ocupación osciló de media entre el 48 % y el 58,5 % a lo largo de los meses analizados, por lo que una proporción significativa de la capacidad quedó sin vender. Y las diferencias regionales en la ocupación superan los 20 puntos porcentuales, por lo que el valor de una reserva marginal varía enormemente según la ubicación y el mes.

En conjunto, estos datos establecen que el coste comercial de una consulta perdida en España es muy variable y, en las regiones y meses de menor ocupación, elevado. No establecen cuántas consultas se pierden.

6.2 El modelo a aplicar, adaptado a España

La estructura de cinco pasos se aplica igual que en los demás mercados, con dos ajustes para España.

1. Ponderar por región y mes, en lugar de anualmente. Una media nacional sería errónea en ambos sentidos: sobreestimaría el coste en Canarias en febrero y lo subestimaría en la península en el mismo mes.
2. Utilizar la ocupación en el momento de la consulta como hipótesis de desplazamiento. Con una ocupación del 78 %, una parte de las reservas perdidas habría desplazado a otros clientes; con una ocupación del 48 %, no lo habría hecho. Esto modifica sustancialmente el resultado y es el ajuste que se omite con mayor frecuencia.
3. Codifica manualmente dos semanas de contactos entrantes para establecer la proporción de consultas. No existe un punto de referencia español para esto.
4. Basa la conversión en tu propio rendimiento medido en las consultas gestionadas, expresado como un rango.
5. Aplica el valor medio de la reserva por segmento, no una cifra nacional combinada: la diferencia entre los destinos turísticos canarios y el negocio urbano peninsular es demasiado amplia para que una media resulte significativa.

6.3 Qué medir este trimestre

Consultas entrantes frente a consultas respondidas, por hora y por establecimiento. En un mercado con mayoría de operadores independientes, los datos a nivel de establecimiento son los únicos que existen.

- Volumen de consultas fuera del horario de atención, concretamente, ya que el comportamiento de las reservas de ocio en España se concentra por las tardes y los fines de semana.

- Composición lingüística de las llamadas entrantes por mes, comparada con la cobertura lingüística de su personal. En un mercado en el que la demanda internacional es muy estacional según el país de origen, esta diferencia varía a lo largo del año.

7. Qué significa esto para los operadores españoles

- El mercado está liderado por los independientes. Un 57,65 % de establecimientos independientes significa que la mayoría de las decisiones las toma el propietario o el Director de Hotel, no un departamento de compras. El contenido y las condiciones comerciales deben reflejarlo.

- El crecimiento de la oferta aumenta el coste de una consulta perdida. Con 52 000 habitaciones que se incorporarán de aquí a 2028 y una ocupación que ya se está debilitando, la reserva marginal tiene más valor cada año. Ese es el marco comercial para cualquier inversión en atención al cliente.

- No utilices la urgencia de la migración en España. No hay fecha límite para que esté apagado. Cualquier argumento basado en ello será desestimado, con razón.

- Planifica a nivel regional, no nacional. Una diferencia de ocupación de 25 puntos entre regiones en un mismo mes significa que la planificación nacional no funciona y crea una oportunidad real para compartir la capacidad entre picos regionales escalonados.

Registro de fuentes

Todas las cifras recogidas en este informe, con su fuente. Verifica su vigencia antes de citarlas externamente: las estadísticas turísticas se revisan y las cifras provisionales se marcan como tales por la oficina emisora.

Ámbito de aplicación	Declaración	Target	A fecha de
España	España contaba con 16 778 establecimientos hoteleros en 2025. Los hoteles independientes representaban el 57,65 % del mercado, lo que refleja una amplia base de establecimientos de propiedad familiar.	Mordor Intelligence, Sector hotelero en España	2025
España	España prevé cerca de 775 nuevos establecimientos y aproximadamente 52 000 habitaciones adicionales entre 2025 y 2028.	Mordor Intelligence; análisis de proyectos hoteleros en España	2025-28
España	Las pernoctaciones en los establecimientos hoteleros españoles aumentaron un 3,4 % interanual en enero de 2026. Se ocupó el 48,0 % de las plazas disponibles, un 1,1 % más que en enero de 2025. El índice de precios hoteleros subió un 4,3 % interanual.	INE, Coyuntura Turística Hotelera (EOH/IPH/IRSH), enero de 2026, provisional	Ene. de 2026
España	En febrero de 2026, se ocupó el 53,5 % de las plazas disponibles, un 0,1 % menos que en febrero de 2025. En los dos primeros meses de 2026, las pernoctaciones crecieron un 2,2 % interanual. Las Islas Canarias registraron la mayor ocupación, con un 78,4 %.	INE, Coyuntura Turística Hotelera, febrero de 2026, provisional	feb. de 2026
España	Las pernoctaciones aumentaron un 1,1 % interanual en abril de 2026, con una ocupación del 58,5 % de las plazas disponibles, un 0,9 % menos que en abril de 2025.	INE, Coyuntura Turística Hotelera, abril de 2026, provisional	Abr. de 2026

Ámbito de aplicación	Declaración	Target	A fecha de
España	Telefónica cerró el acceso minorista por cobre en 2024 y desactivó las últimas 661 centrales de cobre en mayo de 2025, completando así el apagado del cobre en España.	Telefónica; blog de la CNMC, mayo de 2025	Mayo de 2025
España	La vigilancia de los trabajadores en España se rige por los artículos 89 y 90 de la LOPDGDD, junto con el RGPD, que exigen que se informe a los trabajadores y a sus representantes con antelación y de forma explícita sobre las medidas de vigilancia.	Ley Orgánica 3/2018 (LOPDGDD), artículos 89-90	vigente
UE	El 20,0 % de las empresas de la UE con 10 o más empleados utilizaban tecnologías de IA en 2025, frente al 13,5 % en 2024, lo que supone un aumento de 6,5 puntos porcentuales en un solo año.	Eurostat, «El 20 % de las empresas de la UE utilizan tecnologías de IA», diciembre de 2025 (conjunto de datos isoc_eb_ai)	2025
UE	La adopción es muy desigual en toda la UE. Más alta: Dinamarca 42,0 %, Finlandia 37,8 %, Suecia 35,0 %, Bélgica 34,5 %, Países Bajos 33,2 %. Más baja: Rumanía 5,2 %, Polonia 8,4 %, Bulgaria 8,5 %.	Eurostat, diciembre de 2025 (conjunto de datos isoc_eb_ai)	2025
UE	Las obligaciones en materia de transparencia previstas en el artículo 50 de la Ley de IA de la UE entraron en vigor el 2 de agosto de 2026, exigiendo que se informe de ello a las personas que interactúen con un sistema de IA, con sanciones de hasta 15 millones de euros o el 3 % de la cifra de negocios anual total a nivel mundial.	Comisión Europea, obligaciones de transparencia en virtud del artículo 50 de la Ley de IA	2 de agosto de 2026

Ámbito de aplicación	Declaración	Target	A fecha de
UE	La Acta Europea de Accesibilidad (Directiva (UE) 2019/882) es de aplicación desde el 28 de junio de 2025 y abarca el comercio electrónico y los servicios de transporte de pasajeros.	Directiva (UE) 2019/882	28 de junio de 2025
UE	Los requisitos con fecha de entrada en vigor futura de la norma PCI-DSS v4.0.1 pasaron a ser obligatorios el 31 de marzo de 2025.	Consejo de Normas de Seguridad PCI	31 de marzo de 2025
UE	Las reservas directas representaron el 50,9 % de la distribución hotelera europea en 2023, mientras que las OTA alcanzaron el 28,8 %. La distribución está muy polarizada: el 28 % de los hoteles registra una cuota de las OTA de entre el 30 % y el 49 %, y aproximadamente uno de cada cinco hoteles supera el 50 %.	Informe de distribución hotelera de D-EDGE, Europa	2023-24
UE	La inversión hotelera europea alcanzó los 14 650 millones de euros en 2025, de los cuales Francia, el Reino Unido, España y Alemania representaron 9 610 millones de euros, aproximadamente el 66 % del volumen de transacciones.	Global Asset Solutions, Informe sobre transacciones hoteleras en Europa 2025	2025
UE	El 63 % de los hoteleros europeos preveía una mejora de las condiciones en el Barómetro Europeo del Alojamiento de 2025.	Barómetro Europeo del Alojamiento 2025	2025
EU	The Digital Omnibus on AI, adopted by the European Parliament on 16 June 2026 and the Council on 29 June 2026, deferred high-risk obligations for standalone Annex III systems to 2 December 2027 and for AI embedded in regulated products under Annex I to 2 August 2028. Article 50 was expressly excluded from the deferral.	Gibson Dunn, Freshfields y DLA Piper han publicado análisis sobre el «Digital Omnibus» relativo a la inteligencia artificial, 2026	Julio de 2026

Fuentes consultadas pero no citadas para cifras específicas

- Eurostat, Estadísticas sobre la economía y la sociedad digitales: empresas
- Barómetros de la OMT / Turismo de las Naciones Unidas
- Barómetro Europeo del Alojamiento
- Informes sectoriales de Ofcom, Arcep, CNMC y AGCOM
- Comunicaciones de Openreach sobre la migración
- Comisión Europea, «Dando forma al futuro digital de Europa»

Nota sobre los datos provisionales

El INE y el ISTAT publican cifras provisionales mensuales y trimestrales que posteriormente se revisan. Cuando una cifra de este informe procede de una publicación provisional, así se indica en la fuente. Las series trimestrales del INSEE también están sujetas a revisión. Por lo general, ninguna de las revisiones altera la dirección de las tendencias aquí descritas, pero los porcentajes concretos pueden variar.