



OC MARKETING TURÍSTICO

ANÁLISIS DE DESTINO: CANARIAS

Estudio de destino turístico: mercado y sistema de gestión

Año de referencia 2025

Oana Camaras · Marketing turístico
camarasoana.com

Agosto de 2026

Resumen ejecutivo

Canarias aparece en el debate público español como el caso extremo de saturación turística. Los datos de 2025 describen otra cosa. El archipiélago soporta menos presión turística media que Illes Balears, aunque con más peso de vivienda turística que ella, y menos peso de vivienda turística que la media española, y capta más gasto internacional del que le correspondería por su volumen de visitantes. Lo que distingue al destino no es la intensidad, es la permanencia.

Esa permanencia no es una propiedad del territorio ni una virtud de su clima: es un resultado de cartera. Ninguno de sus mercados emisores tiene una curva de demanda tan plana como el conjunto, y la planitud se produce por compensación entre mercados en fases opuestas. Alemania, Suiza, Italia y los países nórdicos sostienen el invierno; Reino Unido y el mercado nacional, el verano. Los cuatro mercados invernales son también los de estancia más larga.

De ahí se sigue todo lo demás. Una demanda repartida en doce meses produce una planta que no cierra, un empleo que apenas oscila y un gasto por viaje superior al de sus comparables. Y para quien opera un negocio allí, la diferencia entre trabajar todo el año y concentrar el ejercicio en cinco meses no es de grado: condiciona la plantilla, la formación y la amortización de cualquier inversión.

12,42	75,63%	8,16	1.555 €
turistas equivalentes por cada 100 habitantes (16,21 en Baleares)	del pico se conserva en el mes valle (34,93% en España)	días de estancia media turistas internacionales (7,13 España)	de gasto por viaje (1.392 € media española)

Una precisión imprescindible sobre la primera de esas cifras: la presión turística se mide solo sobre oferta reglada, de modo que es un suelo comparable y no una medición de la presión efectiva. Como el peso de la vivienda turística es muy distinto en Canarias y en Illes Balears, la comparación entre ambas ordena la oferta encuestada y no la presión real.

Sobre ese terreno, el informe identifica una contradicción de gestión que no depende de interpretación alguna. El destino tiene medida en su propia encuesta una demanda de producto en destino que ninguno de sus canales sirve: uno de cada dos turistas recorre la isla por su cuenta y solo uno de cada seis contrata una excursión organizada. Su canal digital oficial describe los lugares donde esa actividad ocurre sin convertirlos en producto adquirible, y el canal de distribución por el que compra la mitad de sus clientes pone delante vuelo, hotel, régimen y precio. La capa de producto existe, la construyen

operadores privados y vive en plataformas de terceros.

Y hay reloj. En febrero de 2026 se anunció que TUI Musement, la división de experiencias del grupo TUI, pasa a proveer la venta de actividades a los clientes de Jet2 en más de 75 destinos. La capa de producto que ni el destino ni su canal de distribución ponían delante se está consolidando ahora, y no en manos locales.

Palabras clave: destino turístico, Canarias, estacionalidad, cartera de mercados emisores, distribución turística, producto en destino, presión turística, empleo turístico, gestión de destinos.

Contenido

SECCIONES PRINCIPALES Y APARTADOS

Introducción y justificación	6
Objetivos	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Alcance y límites	7
Ficha de indicadores	8
Fórmulas y datos de entrada	8
Nota metodológica y fuentes	11
Fuente base y comparabilidad	11
Definiciones que se mantienen fijas	11
Declaración de interés	12
Sistema de citación	12
Verificaciones realizadas	12
Por qué no se cuantifica el efecto de la oferta no reglada	13
Tratamiento de los datos ausentes	13
Limitaciones declaradas	13
El destino en cifras	14
Qué encontrará en este informe y qué no	15
1. Marco institucional y gobernanza	16
1.1. El presupuesto y su marco	16
1.2. El cambio normativo que reordena la oferta	17
2. La estrategia declarada	18
2.1. Cuatro arquitecturas conviviendo	18
2.2. Lo que el propio plan reconoce	19
3. La demanda: datos duros	19
3.1. Un destino sin temporada baja reconocible	20
3.2. El mecanismo: la estancia larga	20
3.3. El detalle mensual	21
3.4. La composición de la oferta	21
3.5. La evolución de la vivienda turística	22
4. Peso económico y empleo	23
4.1. Una posición que cambia con la estación	23
4.2. El empleo, la vista que más importa al residente	23
4.3. Cuota de gasto frente a cuota de llegadas	24
4.4. El empleo turístico, en detalle	25
El mapa insular: ocho realidades, no una	27
Dos escalas y dos modelos	27

Las islas occidentales tienen un régimen propio	28
Recursos y restricciones, isla por isla	28
La concentración municipal	29
5. El comportamiento del viajero	30
5.1. La cartera de mercados, mercado a mercado	30
5.2. La planitud es de composición, no de comportamiento	31
5.3. La prueba de resistencia	32
5.4. La estancia, y por qué no es un efecto de composición	32
5.5. Cuántos clientes hay detrás de cada bloque estacional	33
5.6. El gasto, y la trampa del gasto diario	34
5.7. Micromercados: de qué regiones viene cada mercado	34
5.8. Cómo se organiza el viaje, y por qué eso decide el margen	35
5.9. Fidelidad y satisfacción	36
5.10. El calendario del año canario	36
5.11. Matriz de valor por mercado	37
5.12. Cómo se compra Canarias: el recorrido del cliente	38
5.13. Qué hace el turista una vez allí	39
6. Marca, canales y campañas	41
6.1. La arquitectura de marca	41
6.2. El sistema de canales propios	42
6.3. Qué tráfico captan esos canales y con qué intención	43
6.4. La competencia interna, también en el buscador	44
6.5. Redes sociales	44
6.6. El modelo de contratación	45
6.7. Las campañas identificadas y el calendario	45
6.8. Qué le aporta ya este sistema a un negocio local	46
6.9. El embudo del destino, tramo a tramo	47
6.10. Qué haría distinto un negocio a la vista de este sistema	48
6.11. Lectura de conjunto: un sistema para inspirar, no para convertir	49
7. La imagen percibida	50
7.1. La segunda dimensión: saturación, vivienda y protesta	50
7.2. La percepción del residente, medida por el propio gestor	51
7.3. El marco de precio, y quién lo construye	51
7.4. Qué significa el marco de precio para un negocio	51
7.5. La segunda dimensión de la imagen y qué hacer con ella	52
8. Producto y segmentación	53
8.1. Qué se pone delante del cliente	53
8.2. El catálogo de producto que ya existe	54
8.3. Tres huecos de producto identificados	55
8.4. El segmento que nadie está mirando	55
9. Riesgos y sostenibilidad	56
9.1. La conectividad, la variable crítica	56
9.2. Una exposición concentrada en las mismas manos	58

9.3. Regulación, recursos y territorio	58
9.4. Qué significa cada riesgo según el tipo de negocio	59
10. El destino frente a sus comparables	60
10.1. El comparable analítico: Madeira	60
10.2. El contraste nacional: dos archipiélagos, dos modelos	61
10.3. El marco europeo	62
10.4. El comparable percibido por el cliente	62
11. Las cuatro brechas	64
11.1. La brecha principal: recurso frente a producto	65
11.2. Las otras tres	65
12. El mapa competitivo: contra quién compite un negocio aquí	67
12.1. El primer competidor es la isla de al lado	67
12.2. El segundo competidor es la ausencia de comparación	67
12.3. El tercer competidor es el intermediario, y también es el canal	68
12.4. La estructura de la oferta con la que se compite	68
13. El sistema de distribución del destino	70
13.1. Cómo compra el cliente que llega	70
13.2. Qué pone delante el canal de distribución	70
13.3. Quién controla la cadena	71
13.4. La capa que sí existe y dónde vive	71
14. Qué le aporta el sistema existente, y qué no	73
14.1. Lo que el destino ya le da hecho	73
14.2. Lo que el sistema no le va a dar	73
14.3. Los tres huecos, ordenados por accesibilidad	74
15. Estrategia por tipo de negocio	75
15.1. Alojamiento hotelero	75
15.2. Alojamiento extrahotelero y vivienda vacacional	76
15.3. Restauración	76
15.4. Empresas de actividades y experiencias	77
15.5. Agencias receptoras y turismo profesional	77
16. El calendario comercial del destino	79
16.1. Mayo, el único hueco real	79
16.2. Cómo se traduce en decisiones de gestión	80
17. Canal, precio y captación directa	81
17.1. El dilema, con cifras	81
17.2. Dónde está el cliente directo	81
17.3. Cómo competir contra el marco de descuento	82
17.4. Presencia digital: el hueco transaccional	82
18. Qué vigilar y con qué métricas	84
18.1. Indicadores de mercado	84
18.2. Indicadores de riesgo	84

18.3. Métricas propias que este informe permite contextualizar	85
19. Cierre: qué hay, qué significa y por dónde empezar	86
19.1. Qué hay	86
19.2. Qué significa	86
19.3. Por dónde empezar	87
19.4. Qué invalidaría este análisis	87
Anexo I. Calendario de vigilancia	89
Anexo II. Glosario de operaciones estadísticas	89
Sobre el uso combinado de fuentes	90
Bibliografía y fuentes	91
Fuentes estadísticas	91
Normativa y documentación institucional	92
Estudios y fuentes de mercado	92
Anexo III. Fichas de mercado	94
Cómo leer esta tabla	94
Anexo IV. Fichas de los municipios turísticos analizados	96
Anexo V. Cómo replicar este análisis	97
Los siete pasos	97
Tres precauciones que ahorran errores	97
Anexo VI. La evaluación económica que este informe no cubre	99
1. Precios de mercado	99
2. Estructura de costes operativos	99
3. Régimen fiscal	99
4. Trámites, licencias y plazos	100
5. Condiciones de los canales	100

Los indicadores de este informe se calculan con definiciones fijas y fuentes homogéneas, de modo que sus resultados sean directamente comparables con los de cualquier otra comunidad autónoma.

Introducción y justificación

Canarias ocupa un lugar singular en la conversación pública sobre el turismo español. Es el archipiélago que se cita con más frecuencia como ejemplo de saturación, el que ha visto manifestaciones ciudadanas sostenidas desde 2024 y el que ha aprobado la primera norma con rango de ley que regula el alquiler vacacional en su territorio. Al mismo tiempo, es un destino del que se manejan pocas magnitudes comparables y muchas impresiones.

Este informe nace de esa distancia entre lo que se afirma sobre un destino y lo que sus propias fuentes públicas permiten medir. Su punto de partida es que un negocio turístico (un hotel, un restaurante, una empresa de actividades o una agencia receptiva) no elige el terreno donde opera: lo hereda. Hereda una demanda con una forma determinada, una planta con una composición, un sistema de distribución con unos dueños y un marco normativo con sus plazos. Conocer ese terreno con precisión es la primera condición para decidir sobre él.

La justificación del trabajo es doble. Por un lado, la información existe y está dispersa: procede de más de una docena de operaciones estadísticas distintas, con universos, periodicidades y perímetros que no siempre son combinables, y que rara vez se cruzan entre sí. Por otro, buena parte del debate sobre el destino se apoya en cifras que no se contrastan o que se comparan sin comprobar que midan lo mismo. Reunir esas fuentes con un criterio declarado y estable es, en sí mismo, una aportación.

El informe se construye con un criterio de comparabilidad estricto: los mismos indicadores, las mismas fuentes y las mismas definiciones que permitirían analizar cualquier otra comunidad autónoma y contrastar los resultados entre sí. Ese criterio explica varias de sus decisiones metodológicas: la preferencia por la fuente estatal frente a la autonómica cuando se trata de comparar, la fijación previa de las definiciones y la declaración expresa de todo lo que no puede medirse.

No es un informe de evaluación de la gestión pública ni un ranking de destinos. Cuando señala una contradicción del gestor lo hace sobre sus propios documentos y con su propia información, y cuando no puede sostener una afirmación lo dice.

Objetivos

Objetivo general

Describir el funcionamiento del destino turístico de Canarias y de su sistema de gestión con fuentes públicas verificables, de modo que un negocio turístico que opera o pretende operar en el archipiélago pueda entender el mercado en el que trabaja y fundamentar sus propias decisiones.

Objetivos específicos

- Medir la demanda del destino con indicadores homogéneos y comparables con los del resto de comunidades autónomas: estacionalidad, composición de mercados emisores, presión turística, peso de la vivienda turística y esfuerzo promocional.
- Caracterizar el comportamiento del viajero: procedencia, duración de la estancia, forma de compra, fidelidad y consumo en destino.
- Analizar el sistema de marketing del destino, su marca, sus canales propios, su modelo de contratación y su calendario de campañas.
- Identificar la imagen del destino en sus mercados emisores y contrastarla con la identidad que proyecta.
- Describir la estructura de la oferta, el producto comercializable y el sistema de distribución por el que llega el cliente.
- Evaluar los riesgos materiales del destino: conectividad, marco regulatorio, recursos naturales y concentración territorial.
- Situar el destino frente a sus comparables nacional, europeo y percibido por el propio viajero.
- Traducir todo lo anterior en implicaciones operativas para los distintos tipos de negocio turístico del archipiélago.

Alcance y límites

El informe cubre el mercado y el sistema de gestión del destino. No cubre la evaluación económica de una inversión concreta: precios, costes operativos, régimen fiscal, trámites administrativos y condiciones de los canales quedan expresamente fuera y se detallan como tales en el anexo correspondiente. El año de referencia es 2025, y cuando una operación estadística no alcanza ese ejercicio se declara el año utilizado.

Ficha de indicadores

Los siete indicadores que ordenan el análisis, con su fórmula y sus datos de entrada. Se calculan con definiciones fijas y con la misma fuente para todos los territorios, de modo que las cifras de este informe son directamente comparables con las de cualquier otra comunidad autónoma calculada con el mismo criterio. Conviene anticipar que dos de los siete no ofrecen comparación completa en esta edición: el indicador 2 no está disponible para el año de referencia en ninguno de los tres términos y el indicador 7 no admite término nacional. La comparación efectiva se apoya, por tanto, en cinco indicadores, y los motivos se detallan a continuación.

Tabla 1. Ficha de indicadores del destino, 2025

#	Indicador	Canarias	Illes Balears	España
1	Índice de estacionalidad	1,32	47,65	2,86
1 bis	Retención del valle (indicador complementario obligatorio)	75,63%	2,10%	34,93%
2	Dependencia del primer mercado extranjero	n. d. (véase nota)	n. d. (véase nota)	n. d. (véase nota)
3	Peso del mercado nacional	12,66%	8,04%	33,23%
4	Gasto relativo	97,9%	109,7%	100%
5	Presión turística	12,42	16,21	2,82
6	Peso de la vivienda turística	54,6%	34,2%	59,6%
7	Esfuerzo promocional (EUR por viajero alojado)	3,54	no calculado en este informe	no aplica

Fórmulas y datos de entrada

- **1. Índice de estacionalidad** = pernoctaciones del mes pico entre las del mes valle. Canarias: agosto 7.076.919 entre mayo 5.352.406. Illes Balears: agosto 11.388.816 entre enero 238.985. España: agosto 48.181.913 entre enero 16.830.947.
- **2. Dependencia del primer mercado extranjero** = pernoctaciones del primer país emisor extranjero entre pernoctaciones de no residentes. No disponible para el año de referencia; el motivo se explica en la nota que sigue a esta lista.
- **3. Peso del mercado nacional** = pernoctaciones de residentes en España entre pernoctaciones totales. Canarias: 9.224.369 sobre 72.843.861. Illes Balears:

5.096.115 sobre 63.404.566. España: 121.740.478 sobre 366.348.618.

- **4. Gasto relativo** = gasto medio diario del destino entre el de España. Canarias 191 EUR, Illes Balears 214 EUR, España 195 EUR.
- **5. Presión turística** = pernoctaciones de las cuatro encuestas de ocupación entre población por 365 días, por cien. Canarias: 101.991.734 sobre 2.249.976 habitantes. Illes Balears: 73.214.057 sobre 1.237.480. España: 505.212.041 sobre 49.114.494.
- **6. Peso de la vivienda turística** = plazas en viviendas turísticas entre plazas de las cuatro encuestas de ocupación, ambas de mayo de 2025. La estadística experimental publicaba agosto hasta 2024 y desde 2025 publica mayo y noviembre; noviembre se descarta porque con la oferta reglada cerrada el cociente supera el 100% y deja de describir composición. Numerador y denominador usan además dos definiciones distintas de plaza: promedio del mes frente a plazas anunciadas en un momento. Canarias: 214.160 sobre 392.322. Illes Balears: 152.749 sobre 446.664. España: 1.927.931 sobre 3.234.289.
- **Ocupación por plazas, media anual ponderada** (complemento del comp set, no indicador de la ficha) = media de las doce tasas mensuales de ocupación por plazas publicadas por el INE, ponderada por las plazas estimadas y los días de cada mes. No es la media aritmética de los doce porcentajes ni se obtiene ponderando por las plazas de agosto, de modo que no se reconstruye con la tabla de composición de la oferta.
- **7. Esfuerzo promocional** = presupuesto inicial del ente autonómico de promoción entre viajeros alojados. Canarias: 39.999.555,52 EUR sobre 11.301.084 viajeros.

Nota sobre el indicador 2. La ausencia de dato no es una omisión de este informe. La explotación de pernoctaciones por país de residencia a escala autonómica no se publica como serie continua, sino en ediciones anuales cerradas, cada una con su propio identificador de tabla, y la correspondiente al año de referencia no estaba publicada al cierre de este trabajo. Por coherencia figura como no disponible en los tres términos y no solo en el destino analizado, y no se sustituye por el dato de otro ejercicio, porque mezclaría años dentro de una misma ficha.

El dato del ejercicio inmediatamente anterior, calculado con la misma operación y debidamente etiquetado, sitúa la dependencia canaria del primer mercado extranjero en el 37,20% de las pernoctaciones de no residentes, frente al 32,56% de Illes Balears y el 25,23% de la media española. Se emplea en el cuerpo del informe siempre con su año expreso.

El indicador 7 no admite término nacional: el organismo estatal de promoción trabaja la marca país en el exterior y no compete por captar viajeros hacia un territorio concreto, de

modo que el cociente sería calculable y carente de significado. Es un indicador comparable entre comunidades autónomas, no contra la media.

Nota metodológica y fuentes

Todo el contenido de este informe procede de fuentes públicas. No se ha utilizado ningún dato privado, de pago sin licencia ni facilitado por el destino analizado fuera de sus canales oficiales. Cada cifra se acompaña de su operación estadística y su año.

Fuente base y comparabilidad

Los indicadores que ordenan el análisis se calculan siempre con el Instituto Nacional de Estadística, por ser la única operación homogénea para todas las comunidades autónomas. Las explotaciones de los institutos autonómicos se emplean para el detalle insular y municipal que el INE no publica, y se declaran como tales: no son comparables entre territorios y no alimentan las comparaciones entre territorios.

Definiciones que se mantienen fijas

- **Índice de estacionalidad:** pernoctaciones del mes pico entre las del mes valle, identificados en cada destino. Se acompaña siempre de la retención del valle (valle entre pico, en porcentaje), porque el índice es una ratio sin techo que se dispara cuando el mes valle es próximo a cero.
- **Presión turística:** pernoctaciones de las cuatro encuestas de ocupación entre población del padrón por 365 días, expresada en turistas equivalentes por cada cien habitantes. Se mide con pernoctaciones y no con llegadas, porque las pernoctaciones miden presencia efectiva, personas por día, mientras las llegadas cuentan entradas con independencia de cuánto permanezca cada visitante. En un destino con estancias de nueve días esa diferencia es material. **El indicador excluye la vivienda turística, de modo que es un suelo comparable y no una medición de la presión efectiva.**
- **Peso del mercado nacional y dependencia del primer mercado extranjero:** se miden por separado. El mercado nacional no cuenta como emisor en el indicador de concentración, de modo que una comunidad de interior y una insular sean comparables en ambas columnas.
- **Gasto relativo:** gasto medio diario de turistas internacionales sobre la media nacional de la misma operación.

Declaración de interés

Este informe lo publica una consultora de marketing turístico que presta servicios al sector analizado. Algunas de sus conclusiones, en particular las relativas a huecos de producto y de presencia digital, describen ámbitos en los que esa actividad profesional interviene. El lector debe conocerlo para ponderar el documento. Por esa razón, las afirmaciones que sostienen esas conclusiones se apoyan en fuentes públicas identificadas y en datos reproducibles, y las que no lo son se declaran expresamente como tales.

Sistema de citación

Las fuentes se citan al pie de cada tabla y al cierre de cada capítulo, con el organismo autor, el año de la edición consultada y la operación estadística o tabla concreta de la que procede el dato. Cada una de esas menciones remite a una entrada del apartado de bibliografía, donde figura la referencia completa. Se ha optado por este sistema, y no por la cita entre paréntesis en cada afirmación, porque la práctica totalidad de los datos procede de un número reducido de organismos y la repetición por frase restaría legibilidad sin añadir trazabilidad: la operación y la tabla exacta, que es lo que permite reproducir un dato, sí constan en cada caso.

Verificaciones realizadas

Cuatro comprobaciones sostienen la fiabilidad de las cifras publicadas. Dos son de consistencia entre tablas de una misma operación estadística, y por tanto esperables: la coincidencia de dos tablas distintas de la encuesta hotelera en los meses de 2024, y la coincidencia de dos tablas de la misma encuesta en las plazas hoteleras de 2025. Y dos son verdaderamente independientes, porque contrastan fuentes que no comparten método: la base de pernoctaciones extrahoteleras calculada aquí coincide con la cifra agregada publicada para el conjunto de España, y los movimientos aéreos internacionales registrados por el gestor aeroportuario equivalen, con un 2,4% de diferencia, a las llegadas de turistas internacionales que registra la estadística de fronteras.

Por qué no se cuantifica el efecto de la oferta no reglada

La presión turística se declara varias veces como un suelo, y cabe preguntarse por qué no se ofrece el escenario corregido con la vivienda turística incorporada. El motivo es que la operación que mide esa oferta publica plazas y viviendas anunciadas, no pernoctaciones, y la presión turística es un cociente de pernoctaciones. Estimarlas exigiría suponer una ocupación para esa oferta, y este informe no incorpora estimaciones propias que sustituyan a un dato ausente. La acotación queda por tanto en su dirección, que es conocida, y no en su magnitud.

Tratamiento de los datos ausentes

Las operaciones estadísticas utilizadas distinguen entre valor, cero real y celda suprimida por secreto estadístico, y en el fichero de afiliación aparece además la marca de menos de cinco afiliados. Este informe trata las celdas suprimidas como cero y declara su efecto donde es relevante: los campings canarios y baleares presentan meses suprimidos, motivo por el que quedan fuera de la comparación por tipologías; la presión turística de Calvià se ofrece como mínimo por la misma razón; y los factores de empleo llevan un margen máximo conocido, del orden del 0,6% en Canarias, del 1,4% en Illes Balears y del 4,7% en España.

Limitaciones declaradas

- La presión turística mide únicamente oferta reglada, de modo que subestima la presión efectiva. Es un suelo comparable, no una medición de la presión real.
- El peso de la vivienda turística procede de una estadística experimental construida por extracción web, cuyo criterio de selección sigue la normativa de cada comunidad autónoma. Ordena bien y no mide exacto.
- La comparación del gasto medio diario entre destinos con distinta forma de acceso incorpora el precio del transporte. Con las fuentes disponibles no puede determinarse el signo de la comparación de gasto en destino.
- La explotación por país de residencia a escala autonómica se publica en ediciones anuales cerradas; la correspondiente a 2025 no estaba disponible al cierre de este informe, y el dato equivalente se ofrece etiquetado con su año.

Fuentes principales: INE (Encuesta de Ocupación Hotelera, en Apartamentos Turísticos, en Campings y en Alojamientos de Turismo Rural, Encuesta de Gasto Turístico, Movimientos Turísticos en Fronteras y estadística experimental de viviendas turísticas), Instituto Canario de Estadística, Seguridad Social, AENA (2026), Eurostat, Boletín Oficial de Canarias, Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Canarias, Plataforma de Contratación del Sector Público y canales oficiales del destino. Extracción: 3 a 5 de agosto de 2026.

PARTE I

El destino

Cómo funciona Canarias como mercado turístico: quién lo gestiona, qué estrategia declara, qué demanda recibe y qué peso económico tiene. Es el marco dentro del cual opera cualquier negocio del archipiélago.

El destino en cifras

Canarias es un archipiélago de ocho islas habitadas y 2.249.976 residentes a 1 de enero de 2025, repartido en 88 municipios y dos provincias, con ocho aeropuertos y una economía en la que el turismo es la actividad principal. Recibió 15,69 millones de turistas internacionales en 2025 y registró 72,8 millones de pernoctaciones hoteleras, o 102,0 millones sumando apartamentos turísticos, campings y alojamientos de turismo rural.

Tabla 2. Principales magnitudes del destino, 2025

Magnitud	Canarias 2025
Población (padrón a 1 de enero)	2.249.976 habitantes
Turistas internacionales	15.693.643
Turistas según la encuesta autonómica (16 y más años, incluye residentes en España)	16.126.389
Pernoctaciones hoteleras	72.843.861
Pernoctaciones en oferta reglada (cuatro operaciones)	101.991.734
Viajeros alojados en hoteles	11.301.084
Plazas regladas estimadas en agosto	411.031
Plazas en viviendas turísticas (mayo)	214.160
Pasajeros en los ocho aeropuertos	54,75 millones
Afiliados en hostelería y agencias (media anual)	175.727
Gasto de los turistas internacionales	24.405 millones de euros

Qué encontrará en este informe y qué no

Seis materias quedan fuera de este análisis y conviene decirlo antes de empezar, porque cualquiera que prepare una inversión las necesitará y tendrá que buscarlas por otra vía: los precios medios de alojamiento por isla y temporada; la estructura de costes operativos propia del archipiélago, incluidos transporte de mercancías, energía y agua; el régimen fiscal canario y sus incentivos; los trámites, licencias y plazos administrativos para abrir cada tipo de negocio; y las comisiones y condiciones efectivas de los canales de distribución y de las plataformas de actividades. Y una sexta que no es económica sino de segmento: el turismo de cruceros no se ha investigado y no aparece en el análisis, de modo que todas las conclusiones sobre consumo en destino se calculan únicamente sobre turistas alojados. Este informe describe el mercado y su sistema de gestión, no el coste de entrar en él.

Este informe describe cómo funciona el destino y cómo lo gestiona quien tiene la competencia para hacerlo, con el objetivo de que un negocio turístico que opera allí entienda el terreno de juego en el que trabaja. No es una evaluación de la gestión pública ni un ranking, y no contiene recomendaciones dirigidas a la administración.

Sí contiene, en cambio, cálculos propios claramente identificados: los siete indicadores de la ficha, las ponderaciones de ocupación, las conversiones entre clientes y noches y la prueba de resistencia de la cartera se calculan a partir de datos publicados, y en cada caso se declara la fórmula y los datos de entrada.

Lo que no contiene son estimaciones que sustituyan a un dato ausente. Cuando un dato no existe o no es público, se dice, porque la ausencia de un dato en un destino de esta dimensión es en sí misma información: en este informe hay varias ausencias relevantes y todas están señaladas donde corresponde.

1. Marco institucional y gobernanza

La competencia turística en Canarias se ejerce en dos niveles con presupuesto propio. En el autonómico, la Consejería de Turismo y Empleo dirige la política del sector y la promoción se ejecuta a través de Promotur Turismo Canarias, sociedad mercantil pública de capital íntegramente autonómico cuya Junta General y Consejo de Administración preside la propia consejera. En el insular, los siete cabildos tienen transferida la promoción turística de su isla desde 1994, con entes y presupuestos propios.

Esa duplicidad tiene una consecuencia que conviene fijar antes de cualquier cifra: el presupuesto promocional del destino no es el de Promotur, sino la suma de Promotur y de los siete entes insulares. Esa suma no está publicada en formato agregado ni comparable, de modo que la magnitud real del esfuerzo promocional canario no es hoy conocible desde fuentes públicas.

1.1. El presupuesto y su marco

Promotur cuenta para 2025 con un presupuesto inicial de 39.999.555,52 euros, resultante de sumar el presupuesto de explotación y el de capital que publican los Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma. Sobre los 11.301.084 viajeros alojados en el archipiélago ese año, el esfuerzo promocional autonómico equivale a 3,54 euros por viajero.

Tabla 3. Presupuesto de la consejería y del ente de promoción, 2025 y 2026

Presupuesto	2025	2026
Consejería de Turismo y Empleo	244.273.915 EUR	262.554.136 EUR (+7,48%)
Ente autonómico de promoción (presupuesto inicial)	39.999.555,52 EUR	-
Contrato marco de compra de medios (base, plurianual)	-	56.400.000 EUR
Fondo de Desarrollo de Vuelos	-	682.888 EUR

El contrato de medios es plurianual y su base cubre el conjunto de su vigencia, de modo que no es comparable con las dotaciones anuales de las dos primeras filas. Se incluye aquí como orden de magnitud del esfuerzo comprometido.

En el debate parlamentario de presentación del presupuesto de 2026 se cita una cifra alternativa de 241 millones para el departamento. La aritmética solo cierra con la primera: 244.273.915 más 18.280.221 son 262.554.136, que es el 7,48% declarado. Se recogen ambas cifras: el perímetro que las separa no está identificado en la documentación pública.

En el momento de asignar esos cuarenta millones, el ente operaba bajo su propio instrumento de planificación estratégica, expirado en 2024 y pendiente de modificación desde agosto de ese año, documento distinto del Plan Estratégico Canarias Destino 2025-2027 que se aprobaría tres meses después, y sin plan de actuación definitivo para el ejercicio. Las dos circunstancias constan en la memoria del propio documento presupuestario.

La memoria enumera además nueve programas presupuestarios: comunicación, acción climática, promoción, conectividad, comercialización, mejora de la experiencia turística, digitalización, inteligencia turística y estrategia, y explotación. Ninguno de ellos menciona la desestacionalización.

1.2. El cambio normativo que reordena la oferta

La Ley 6/2025, de 10 de diciembre, de Ordenación Sostenible del Uso Turístico de Viviendas, en vigor desde el 13 de diciembre de 2025, es la primera norma con rango de ley que regula el alquiler vacacional en el archipiélago. Su artículo 4.1 obliga a reservar como mínimo el 90% de la edificabilidad residencial a uso exclusivamente residencial, con una excepción del 80% para La Palma, La Gomera y El Hierro. El artículo 5 exige una antigüedad mínima de diez años a la vivienda antes de poder habilitarse al uso turístico, cinco en esas islas y en los municipios de reto demográfico, y fija en defecto de planeamiento una capacidad alojativa máxima del 10% de los habitantes de cada núcleo.

Tabla 4. Determinaciones de la Ley 6/2025 según régimen aplicable

Determinación de la Ley 6/2025	Régimen general	La Palma, La Gomera y El Hierro
Reserva mínima de edificabilidad residencial	90%	80%
Antigüedad mínima de la vivienda para uso turístico	10 años	5 años
Capacidad alojativa máxima en defecto de planeamiento	10% de los habitantes del núcleo	20%
Duración de la declaración responsable	5 años	10 años
Régimen transitorio para las ya habilitadas	5 años, ampliables a 10	igual

El régimen diferenciado alcanza también a los municipios declarados de reto demográfico, categoría que a fecha de cierre de este informe sigue sin poder aplicarse porque los criterios que debían identificarlos no se han aprobado.

El elemento decisivo para cualquier operador es dónde se decide el techo: la norma lo traslada al planeamiento urbanístico de los 88 municipios canarios. Y una parte de su régimen diferenciado está hoy inaplicable, porque los criterios que identifican a los municipios de reto demográfico debían aprobarse en seis meses desde la entrada en vigor, el plazo venció el 13 de junio de 2026 y no consta norma aprobada.

Fuentes: Comunidad Autónoma de Canarias (2025), Ley 6/2025 (BOC núm. 246, de 12 de diciembre de 2025); Comunidad Autónoma de Canarias (2024), Presupuestos Generales para 2025, Tomo 2, epígrafe 6.12; Decreto 156/1994; Instituto Nacional de Estadística (2026), Encuesta de Ocupación Hotelera.

2. La estrategia declarada

El destino cuenta con un Plan Estratégico Canarias Destino 2025-2027, aprobado el 27 de marzo de 2025, y con una Actualización 2026 aprobada junto a un Plan de Actuación de 48,3 millones de euros. De la versión vigente solo se publica el resumen ejecutivo.

Ese resumen no contiene una sola cifra. Ni en la visión, ni en el diagnóstico, ni en los tres objetivos, ni en los seis ejes, ni en los veintiún planes de acción nominados aparece una meta cuantificada, un horizonte de cumplimiento o un indicador. Lo único cuantificado son entradas: 6,6 millones a digitalización y cerca de cinco millones a acción climática dentro del Plan de Actuación.

2.1. Cuatro arquitecturas conviviendo

Al comparar los documentos que el destino publica sobre su propia estrategia aparecen cuatro estructuras distintas a la vez: ocho ejes transversales en la página institucional, con un encuadre explícitamente pandémico todavía en línea en agosto de 2026; seis ejes en el plan de 2025; los mismos seis reordenados en la Actualización 2026; y cinco en la memoria presupuestaria de la sociedad de promoción. El segundo objetivo cambia además de nombre y de naturaleza entre versiones: de «Neutralidad climática», que nombra un estado final medible, a «Acción Climática», definido como acelerar el compromiso, que nombra un proceso sin final definido.

El propio resumen ejecutivo de la Actualización presenta además una discordancia interna: atribuye al quinto eje cambios que su propio esquema sitúa en el sexto.

A ello se suma un detalle de canal: la dirección del plan estratégico en la web corporativa del destino devuelve error 404, comprobado por partida doble el 3 de agosto de 2026. El documento vigente no es accesible desde el canal dirigido al sector profesional que debería conocerlo.

Y una cifra que no se reconcilia. El plan atribuye a 2023 un volumen de 83,2 millones de pernoctaciones que no coincide con ninguna de las magnitudes conocidas: ni con la hotelera, ni con la suma de hoteles y apartamentos, ni con el agregado de las cuatro encuestas de ocupación, ni con el agregado europeo equivalente. Se recoge como cifra citada por el gestor y no reconciliable, sin atribuirle causa.

2.2. Lo que el propio plan reconoce

El diagnóstico del gestor identifica en sus propios términos una «dependencia estructural del turismo y vulnerabilidad a shocks externos y mercados emisores» y un «apoyo social condicionado y brecha entre datos positivos y percepción de precariedad, especialmente juvenil». Ninguna de las dos cuestiones se traduce después en objetivo alguno, por la razón de que el plan no fija ninguno.

Dos precisiones sobre el eje climático. El compromiso que el plan invoca es adoptado y no propio: procede de una declaración internacional de la que el destino es signatario. Y la reducción del 28,4% que cita corresponde a las emisiones totales del archipiélago entre 2002 y 2022, no a las del turismo. El propio plan cifra las emisiones atribuibles a la actividad turística en 7,15 millones de toneladas de CO2 equivalente en 2023, con el 80% procedente de la conectividad: son dos magnitudes distintas que el documento presenta juntas.

Fuentes: Promotur Turismo Canarias (2025), Plan Estratégico Canarias Destino 2025-2027, y (2026), Actualización 2026 (resumen ejecutivo); memoria presupuestaria de Promotur 2025; canales oficiales del destino, consulta 3-4.08.2026.

3. La demanda: datos duros

Canarias registró en 2025 72,8 millones de pernoctaciones hoteleras y 102,0 millones sumando apartamentos turísticos, campings y turismo rural. El 87,3% de esa demanda hotelera es extranjera, más de veinte puntos por encima de la media española, que se sostiene en un tercio sobre su mercado interior.

Tabla 5. Indicadores de demanda comparados, 2025

Indicador	Canarias	Illes Balears	España
Índice de estacionalidad (pico ÷ valle)	1,32	47,65	2,86

Indicador	Canarias	Illes Balears	España
Retención del valle (valle ÷ pico)	75,63%	2,10%	34,93%
Peso del mercado nacional	12,66%	8,04%	33,23%
Presión turística (por 100 habitantes)	12,42	16,21	2,82
Peso de la vivienda turística	54,6%	34,2%	59,6%
Ocupación por plazas (media anual ponderada)	74,50%	76,52%	61,38%

3.1. Un destino sin temporada baja reconocible

El mes más flojo del año conserva en Canarias tres cuartas partes del volumen del mes más fuerte. En Illes Balears conserva una cincuentava parte y en el conjunto de España algo más de un tercio. Y el mínimo anual canario no está en invierno sino en mayo: noviembre, diciembre, enero, febrero y marzo registran todos más pernoctaciones.

La continuidad tiene además correlato físico. La capacidad reglada canaria oscila entre 391.132 y 416.290 plazas a lo largo del año, un recorrido del 6,4%, con el máximo situado en enero. La balear va de 26.821 en enero a 469.157 en junio, un factor de 17,5, y la del conjunto de España de 1,9 a 3,5 millones, un factor de 1,83. En enero, Illes Balears tiene abierto el 5,7% de las plazas que tiene abiertas en junio. La oferta canaria no solo recibe demanda los doce meses: permanece abierta los doce meses.

3.2. El mecanismo: la estancia larga

El apartamento turístico supone el 34,3% de la oferta reglada canaria en agosto, frente al 14,7% balear y el 17,6% de la media española. Es la tipología asociada a la estancia prolongada, y es también la que más eleva su capacidad en invierno dentro del propio archipiélago: aporta el 57% de la diferencia entre el máximo y el mínimo anual de plazas siendo el 34,3% de la base en agosto y el 34,7% en enero.

La curva plana de la demanda, la composición de la oferta, la estancia prolongada y el gasto por viaje no son cuatro características independientes del destino. Son un mismo mecanismo medido desde cuatro ángulos: una estancia larga reparte el mismo volumen de visitantes en más días, lo que reduce la presión media, y acumula más gasto por visitante, lo que eleva el ingreso por viaje.

Consecuencia operativa: una oferta que abre los doce meses sostiene proveedores, plantilla y formación los doce meses. La diferencia entre operar todo el año y concentrar el ejercicio en cinco meses no es de grado.

3.3. El detalle mensual

La distancia entre el mes más fuerte y el más flojo describe el destino mejor que cualquier promedio anual.

Tabla 6. Meses pico y valle e índice de estacionalidad, 2025

Pernotaciones hoteleras	Mes pico	Mes valle	Índice	Retención del valle
Canarias	Agosto: 7.076.919	Mayo: 5.352.406	1,32	75,63%
Illes Balears	Agosto: 11.388.816	Enero: 238.985	47,65	2,10%
España	Agosto: 48.181.913	Enero: 16.830.947	2,86	34,93%

La capacidad instalada dice lo mismo desde el lado de la oferta.

Tabla 7. Recorrido anual de la capacidad reglada estimada, 2025

Plazas regladas estimadas	Mínimo anual	Máximo anual	Factor
Canarias	391.132 (junio)	416.290 (enero)	1,06
Illes Balears	26.821 (enero)	469.157 (junio)	17,5
España	1.927.024 (enero)	3.523.108 (julio)	1,83

3.4. La composición de la oferta

Tabla 8. Composición de la oferta reglada por tipología, agosto de 2025

Plazas estimadas en agosto de 2025	Canarias	% de la base	Illes Balears	España
Hoteles	261.809	63,7%	379.715	1.945.753
Apartamentos turísticos	140.973	34,3%	68.067	617.214
Campings	5.453	1,3%	3.073	765.867
Alojamientos de turismo rural	2.796	0,7%	12.121	180.456
Base de las cuatro operaciones	411.031	100%	462.976	3.509.290

El apartamento turístico pesa en Canarias más del doble que en Illes Balears y el doble que en la media española. Es la tipología asociada a la estancia prolongada, y su presencia explica buena parte de la continuidad del destino.

Conviene además saber que existen dos formas de contar esa oferta y no coinciden. La estadística experimental registra 50.686 viviendas turísticas y 214.160 plazas en mayo de 2025 a partir de los anuncios publicados en plataformas, mientras el registro administrativo citado en el preámbulo de la Ley 6/2025 recoge 60.146 viviendas y 247.551 plazas a 17 de julio de 2024. Cerca de diez mil viviendas de diferencia entre lo inscrito y lo anunciado.

3.5. La evolución de la vivienda turística

La oferta de vivienda turística canaria creció con fuerza hasta 2024 y desciende desde entonces. Comparando siempre periodos homogéneos, porque la operación cambió su calendario de publicación:

Tabla 9. Evolución de las plazas en viviendas turísticas entre periodos homogéneos

Plazas en viviendas turísticas	Canarias	Illes Balears	España
Agosto 2020 a agosto 2024	+33,2%	-8,1%	+24,5%
Febrero 2021 a febrero 2024	+20,9%	-11,7%	+17,1%
Noviembre 2024 a noviembre 2025	-4,0%	-18,8%	-14,3%
Mayo 2025 a mayo 2026	-6,0%	-12,1%	-11,1%

Una precaución sobre el último par: la estadística experimental ajusta su criterio de selección a la normativa de cada comunidad, y en Canarias esa normativa cambió dentro del intervalo comparado, de modo que una parte de la variación entre mayo de 2025 y mayo de 2026 podría deberse al criterio de captación y no a la oferta real.

El par de noviembre es íntegramente anterior a la entrada en vigor de la Ley 6/2025, el 13 de diciembre de 2025, y ya registra descenso. La caída de la vivienda turística canaria empezó antes de la norma, y es más suave que la de la media española y que la balear.

Fuentes: Instituto Nacional de Estadística (2026), Encuesta de Ocupación Hotelera (tabla 2941) y encuestas de ocupación en apartamentos, campings y turismo rural (tabla 2941, que reúne las cuatro encuestas utilizadas más la de albergues, excluida en todos los cálculos), año 2025; plazas estimadas y composición de la oferta (tabla 2942); grado de ocupación por plazas (tabla 2066); estadística experimental de viviendas turísticas, mayo de 2025; cifras oficiales de población declaradas por el Real Decreto 1117/2025.

4. Peso económico y empleo

Canarias captó en 2025 el 18,11% del gasto de los turistas internacionales en España, mientras recibía el 16,21% de sus llegadas. Es decir, capta alrededor de un 12% más de gasto del que le correspondería por volumen de visitantes. Illes Balears se sitúa en el 0,96 de esa misma relación y Cataluña en el 0,89.

Esa diferencia se mantiene al descontar de ambos términos el transporte internacional, y bajo cualquier supuesto razonable sobre el transporte contenido en los paquetes turísticos el resultado oscila entre 1,06 y 1,23. La conclusión no depende, por tanto, del precio del billete de avión.

18,11%	1.555 €	30,3%	4,7%
cuota de gasto internacional frente al 16,21% de llegadas	gasto por viaje (1.340 € en Baleares)	del gasto internacional de España en enero	oscilación anual del empleo turístico

El propio gestor ofrece además la magnitud del sesgo de transporte que afecta a cualquier comparación de gasto diario entre destinos con distinta forma de acceso: su plan estratégico sitúa el gasto medio diario en 176,8 euros con transporte aéreo y en 125,7 euros sin él. Son unos cincuenta euros, en torno al 29% del total.

4.1. Una posición que cambia con la estación

La cuota canaria en el gasto internacional de España no es una magnitud estable: representa el 30,3% en enero, el 27,9% en diciembre y el 13,5% en julio. En los meses de invierno, casi un tercio del gasto turístico internacional que entra en España se produce en el archipiélago.

4.2. El empleo, la vista que más importa al residente

La afiliación a la Seguridad Social en hostelería y agencias de viajes en Canarias arroja una media de 175.727 afiliados en 2025, con un máximo en noviembre y un mínimo en junio, y una oscilación anual del 4,7%. En Illes Balears la media es de 127.643 y el empleo se multiplica por 3,18 entre enero y julio. En el conjunto de España, por 1,19.

Illes Balears recibió en 2025 algo más de turistas internacionales que Canarias, 15,72 millones frente a 15,69. En media anual, Canarias sostiene un 38% más de empleo turístico. En enero, 174.259 afiliados frente a 59.445: casi el triple. La diferencia entre ambos destinos no está en cuánto empleo turístico generan al cabo del año, sino en cuándo lo generan.

En los tres municipios turísticos analizados, la densidad de empleo turístico se mueve entre 37 y 42 afiliados por cada cien residentes, con oscilaciones anuales de entre el 4% y el 6%. En Benidorm, el destino peninsular citado como ejemplo de desestacionalización lograda, esa oscilación es del 64%, y en Calvià el empleo se multiplica por 4,5 entre diciembre y julio.

Hay además una comprobación que conviene registrar porque descarta un reproche fácil. El plan estratégico describe el peso económico del turismo con cifras referidas a 2022, y la edición siguiente del estudio que las produce se presentó el 28 de marzo de 2025, un día después de que el plan se aprobara. El gestor citaba lo último publicado en ese momento.

Sobre el peso en el PIB, la única estimación regional disponible procede de un estudio privado coelaborado por la propia consejería, sin contraste independiente posible, porque no existe una cuenta satélite del turismo con desglose autonómico. Sus ediciones sitúan la contribución del turismo en el 36,8% del PIB en 2023 y en el 37,7% en 2025 con datos de avance, cifras que no constituyen una serie homogénea porque el propio estudio declara que el alcance de los datos de avance es más reducido por falta de información desde la perspectiva de oferta para estimar precisamente el empleo y los efectos directos e indirectos. El primer dato es consolidado y el segundo es avance. El detalle de datos de avance es más reducido. Conviene además saber que esa metodología incorpora efectos directos, indirectos e inducidos, razón por la que su magnitud es muy superior a la que arrojaría una medición restringida al efecto directo.

4.3. Cuota de gasto frente a cuota de llegadas

Tabla 10. Cuota de gasto frente a cuota de llegadas de turistas internacionales, 2025

Comunidad	Cuota de llegadas	Cuota de gasto	Relación
Comunidad de Madrid	9,43%	13,31%	1,41
Canarias	16,21%	18,11%	1,12
Illes Balears	16,24%	15,63%	0,96
Cataluña	20,70%	18,42%	0,89

El caso de Madrid no es directamente comparable: en la estadística de fronteras el destino principal declarado y el punto de entrada al país no siempre coinciden, y Madrid es a la vez destino y principal puerta de entrada aérea peninsular.

4.4. El empleo turístico, en detalle

Tabla 11. Afiliación en hostelería y agencias de viajes, 2025

Afiliación en hostelería y agencias, 2025	Media anual	Máximo	Mínimo	Factor
Canarias	175.727	180.208 (noviembre)	172.147 (junio)	1,047
Illes Balears	127.643	188.895 (julio)	59.445 (enero)	3,18
España	1.893.962	2.029.027 (agosto)	1.702.006 (enero)	1,19

Dos advertencias que acompañan siempre a esta cifra y que la propia fuente declara: la aproximación es a la vez una infraestimación, porque deja fuera actividades que contribuyen al turismo, y una sobreestimación, porque las ramas incluidas no trabajan exclusivamente para él. Y mide afiliaciones en alta laboral, no personas: un trabajador con dos altas cuenta dos veces. No es por tanto comparable con las estimaciones de empleo turístico de otras metodologías, que miden ocupados e incorporan efectos indirectos.

Y el mismo patrón se reproduce a escala municipal, donde el contraste con los referentes peninsulares de saturación es más elocuente que cualquier promedio autonómico.

Tabla 12. Presión turística y empleo en los municipios analizados, 2025

Municipio	Presión turística	Densidad de empleo turístico	Oscilación anual del empleo
San Bartolomé de Tirajana	93,9	40,7	1,06
Yaiza	90,2	37,4	1,04
Adeje	74,1	42,3	1,06
Calvià	58,2 (mínimo)	21,9	4,52
Benidorm	50,4	21,3	1,64
Canarias (media autonómica)	12,37	7,8	1,05

Presión y densidad expresadas por cada cien habitantes. La presión municipal se calcula con pernoctaciones hoteleras y de apartamentos turísticos, no con las cuatro operaciones, porque la estadística de vivienda turística no desciende a escala municipal: es por tanto un suelo en los seis casos. La cifra autonómica de la última fila se ha recalculado con el mismo perímetro para que la comparación sea homogénea.

Los tres municipios turísticos canarios analizados registran presiones superiores a las de Benidorm y Calvià, y a la vez una estabilidad de empleo que ninguno de los dos alcanza.

Benidorm, que es el destino peninsular citado como ejemplo de desestacionalización lograda, oscila diez veces más que ellos.

Fuentes: Instituto Nacional de Estadística (2026), Encuesta de Gasto Turístico y Movimientos Turísticos en Fronteras, 2025; Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, afiliación por municipios y actividad; Exceltur (2025), IMPACTUR Canarias.

El mapa insular: ocho realidades, no una

Canarias se analiza como un destino porque comparte gestión, marca y estadística, pero opera como ocho mercados con dimensiones, dependencias y regímenes normativos distintos. Para una decisión de inversión, la elección de isla es probablemente más determinante que cualquier otra, y conviene tomarla con los datos delante.

Tabla 13. Población, tráfico aéreo y vivienda turística por isla

Isla	Población a 1.01.2025	Pasajeros del aeropuerto	Plazas de vivienda turística sobre población
Tenerife	961.745	14,0 millones (Sur) y 7,2 (Norte)	9,72%
Gran Canaria	870.608	15,8 millones	6,43%
Lanzarote	167.406	8,9 millones	21,22%
Fuerteventura	129.541	6,9 millones	22,53%
La Palma	86.194	1.533.355	7,39%
La Gomera	22.442	128.341	16,68%
El Hierro	12.040	313.175	16,10%
La Graciosa	incluida en Lanzarote	sin aeropuerto	-

Población: cifras oficiales declaradas por el Real Decreto 1117/2025; la de La Graciosa está agregada dentro de Lanzarote en la fuente. Pasajeros: AENA (2026), 2025. Proporción de plazas de vivienda vacacional sobre población: datos de 2023 citados en el preámbulo de la Ley 6/2025, que ofrece dos series ligeramente distintas para las islas occidentales; se recoge la primera de ellas.

Dos escalas y dos modelos

La primera lectura de la tabla es de escala. Tenerife y Gran Canaria concentran el 81% de la población del archipiélago y sus aeropuertos mueven dos tercios del tráfico, 37,0 de los 54,75 millones de pasajeros. Lanzarote y Fuerteventura suman en torno a un sexto de esa población y mueven, sin embargo, volúmenes de pasajeros muy altos en relación con su tamaño.

La segunda lectura es de intensidad, y ordena las islas de otra manera. Medida la vivienda vacacional en proporción a la población residente, Fuerteventura y Lanzarote más que duplican a Tenerife y triplican a Gran Canaria. Son las dos islas donde la relación entre alojamiento turístico y población residente es más estrecha, y eso

condiciona tanto la disponibilidad de vivienda para trabajadores como la sensibilidad social del debate turístico.

Las islas occidentales tienen un régimen propio

La Palma, La Gomera y El Hierro no son solo islas más pequeñas: tienen un marco normativo diferenciado que un inversor debe conocer antes que cualquier dato de mercado.

- La Ley 6/2025 les aplica una reserva mínima de edificabilidad residencial del 80% en lugar del 90%, una antigüedad mínima de cinco años en lugar de diez para habilitar el uso turístico, una capacidad alojativa máxima del 20% de los habitantes del núcleo en lugar del 10% y una duración de la declaración responsable de diez años en lugar de cinco.
- Además, la ley territorial específica de esas tres islas prevalece sobre la norma general en caso de conflicto, según declara el propio articulado en varios de sus preceptos.
- En esas islas la vivienda vacacional es la tipología predominante de la oferta alojativa, según los datos que el propio legislador recoge: representaba el 61,57% de la oferta en El Hierro, el 43,25% en La Palma y el 41,34% en La Gomera.

El régimen diferenciado de las islas occidentales es el único punto del marco normativo canario donde la norma facilita en lugar de restringir. Para un proyecto de alojamiento vacacional de pequeña escala, esa diferencia de régimen es un dato de partida y no un detalle jurídico.

Y una advertencia que afecta a la aplicación de ese régimen: buena parte de él se extiende también a los municipios declarados de reto demográfico, categoría que a fecha de cierre de este informe no puede aplicarse porque los criterios que debían identificarlos no se han aprobado, pese a que el plazo venció en junio de 2026.

Recursos y restricciones, isla por isla

La disponibilidad de agua no es homogénea y hoy separa a dos islas del resto. Lanzarote y La Graciosa permanecen en emergencia hídrica declarada desde febrero de 2025 y prorrogada en octubre, con cortes de suministro. Tenerife cerró la suya el 1 de marzo de 2026 tras casi dos años, con las reservas en torno al 70% y una capacidad operativa de producción industrial notablemente ampliada, aunque el propio cabildo atribuye la recuperación tanto a esa producción como a un año hidrológico con precipitaciones muy superiores a la media.

Para un negocio intensivo en agua (alojamiento con piscina, restauración, lavandería) esa diferencia entre islas es una restricción operativa con fecha, y no un asunto de percepción.

La concentración municipal

Dentro de cada isla, la actividad se concentra en muy pocos municipios. Los tres analizados en este informe registran presiones turísticas de entre 74 y 94 turistas equivalentes por cada cien habitantes, frente a los 12,37 de media autonómica, y densidades de empleo turístico de entre 37 y 42 afiliados por cada cien residentes, frente a 7,8 de media. Son economías locales de naturaleza distinta a la del archipiélago en su conjunto.

PARTE II

El cliente

Quién viene, cuándo, cuánto se queda, cuánto gasta, por qué canal ha comprado y qué hace una vez está aquí. Es la materia prima de cualquier decisión comercial en el destino.

5. El comportamiento del viajero

Canarias recibió 16,1 millones de turistas en 2025. Reino Unido y Alemania aportan la mitad del volumen y el tercer mercado es el nacional. Pero el dato que explica el destino no es quién viene, sino cuándo viene cada uno, cuánto se queda y por qué canal ha comprado.

Advertencia de fuente para todo el capítulo. Las cifras de perfil, estancia por mercado, organización del viaje, fidelidad, actividades y comportamiento en destino proceden de la Encuesta sobre Gasto Turístico del Instituto Canario de Estadística, explotación autonómica que no es comparable con las de otras comunidades y que en la mayoría de sus tablas mide turistas de 16 y más años. El dato que ordena el análisis y alimenta la ficha de indicadores sigue siendo el del organismo estadístico nacional.

5.1. La cartera de mercados, mercado a mercado

Tabla 14. Cartera de mercados emisores: volumen, estancia y fase, 2025

Mercado emisor	Turistas 2025	Estancia media	Trimestre pico	Factor estacional
Reino Unido	5.503.626	8,60 días	T4 (pico mensual en agosto)	1,13
Alemania	2.579.761	10,92 días	T4	1,76
España sin Canarias	1.822.172	6,42 días	T3	1,63
Países Nórdicos	1.087.106	11,95 días	T1	5,60
Francia	838.555	8,39 días	-	-
Italia	756.783	10,05 días	T4	1,27
Irlanda	724.296	8,85 días	-	-
Países Bajos	682.269	9,80 días	-	-

Mercado emisor	Turistas 2025	Estancia media	Trimestre pico	Factor estacional
Bélgica	432.308	9,94 días	-	-
Suiza	180.204	10,89 días	T4	1,69
Resto de mercados no desglosados	1.519.309	-	-	-
Total del destino	16.126.389	9,22 días	T4	1,24

5.2. La planitud es de composición, no de comportamiento

Ningún mercado emisor canario tiene una curva de demanda tan plana como el agregado del destino. Los factores estacionales individuales de la operación autonómica van desde el 1,13 británico hasta el 5,60 del bloque nórdico. La demostración, no obstante, procede de la serie mensual del organismo estadístico nacional, única con desglose por país y mes, y corresponde a la edición de 2024: allí el agregado del destino da 1,27 y todos los mercados lo superan, desde el 1,36 británico hasta el 79,4 finlandés. La operación autonómica trimestral confirma la forma del fenómeno pero no puede reproducir la demostración, porque la agregación por trimestres disuelve el máximo mensual británico de agosto dentro de un trimestre que también contiene julio y septiembre. Ese es el motivo de que el factor británico trimestral, 1,13, quede por debajo del conjunto trimestral. Ese resultado no puede producirse por comportamiento: solo puede producirse por compensación entre mercados en fases opuestas.

Y la compensación tiene nombres. Alemania alcanza su máximo en noviembre y su mínimo en julio, en contrafase exacta con el primer mercado del destino. Los cuatro mercados nórdicos concentran entre enero y febrero, con estacionalidades propias extremas que en la serie mensual llegan a factores de un orden completamente distinto al del agregado. Italia y Suiza acompañan en invierno. Reino Unido y el mercado nacional llenan el verano.

Las estacionalidades individuales del bloque nórdico son de otro orden de magnitud: medidas en la serie mensual, Finlandia alcanza un factor de 79,4 entre su mes pico y su mes valle, Suecia 9,9, Noruega 8,3 y Dinamarca 7,0. Son mercados pequeños y extremadamente concentrados en invierno, y precisamente por eso su aportación a la planitud del conjunto es desproporcionada respecto a su volumen.

La estabilidad anual de la demanda canaria no es una propiedad del destino ni una virtud de su clima: es un resultado de cartera. Y la consecuencia práctica es que su vulnerabilidad no es proporcional al tamaño del mercado, sino a su posición estacional.

5.3. La prueba de resistencia

Tabla 15. Prueba de resistencia de la cartera de mercados

Escenario	Retención del valle	Mes valle
Situación real, edición 2024	78,83%	Mayo
Bloque de invierno con un retroceso del 20%	78,1%	Mayo
Bloque de invierno con un retroceso del 40%	77,3%	Mayo
Pérdida completa del primer mercado, Reino Unido	77,5%	Mayo
Desaparición completa de Alemania y nórdicos	67,5%	Noviembre
Media española 2025, orden de magnitud	34,93%	Enero
Illes Balears 2025, orden de magnitud	2,10%	Enero

La fila del Reino Unido merece atención: perder el primer mercado, que aporta un tercio del volumen, apenas altera la curva. No es una fragilidad escondida, es la misma robustez vista por el otro lado, porque ese mercado no es el que sostiene los meses flojos.

Esta prueba se calcula sobre la serie mensual por país de la edición de 2024, única que permite retirar mercados uno a uno, de modo que su punto de partida es la retención de ese ejercicio, 78,83%, y no la de 2025, que es 75,63%. Las dos filas de referencia corresponden a 2025 y se incluyen solo como orden de magnitud.

Un retroceso del 20% en el bloque invernal, que reúne el 30,5% del volumen, mueve la retención siete décimas de punto y no desplaza siquiera el mes valle. Incluso la desaparición completa de los dos bloques invernales principales dejaría al destino reteniendo el 67,5% de su pico, casi el doble que la media española de hoy. La cartera no solo compensa: resiste. Y perder el primer mercado apenas alteraría la curva, lo que es la misma robustez vista por el otro lado.

5.4. La estancia, y por qué no es un efecto de composición

Los cuatro mercados que operan en contrafase invernal ocupan también las cuatro primeras posiciones por estancia media. La asociación es fuerte aunque no exclusiva: Bélgica y Países Bajos son mercados estivales situados por encima de la media del destino.

La objeción evidente sería que los mercados de estancia larga eligen modalidades de alojamiento distintas. No es el caso. Comparando los dos mercados principales dentro de cada tipología, la diferencia se mantiene sin excepción:

Tabla 16. Estancia media por tipo de alojamiento en los dos mercados principales, 2025

Estancia media por tipo de alojamiento, 2025	Alemania	Reino Unido	Diferencia
Hotel de cinco estrellas	9,32 días	7,37 días	+1,95
Hotel de cuatro estrellas	9,60 días	7,73 días	+1,87
Hotel de una a tres estrellas	10,42 días	8,18 días	+2,24
Apartamento o villa	11,48 días	8,95 días	+2,53
Vivienda alquilada a particular	12,09 días	9,81 días	+2,28
Alojamiento privado	16,51 días	11,91 días	+4,60
Media del mercado	10,92 días	8,60 días	+2,32

Que la brecha se mantenga en las seis modalidades convierte la diferencia en un rasgo de comportamiento del mercado y no en un artefacto de la planta elegida. La serie lo confirma como estructural: Alemania se mueve entre 10,7 y 11,7 días desde 2018 y Reino Unido entre 8,4 y 9,6, sin cruzarse en ningún ejercicio.

La tabla contiene además un dato de interés para cualquier operador extrahotelero: dentro de un mismo mercado, la estancia en modalidades no hoteleras supera con claridad a la hotelera, hasta los 16,5 días del alojamiento privado alemán. La tipología de alojamiento y la duración del viaje están fuertemente asociadas.

5.5. Cuántos clientes hay detrás de cada bloque estacional

Un mercado de estancia larga aporta más noches que clientes, y esa conversión es la magnitud que un negocio necesita para dimensionar su captación.

Tabla 17. Conversión entre clientes y noches en los dos mercados principales, 2025

Entre los dos mercados principales	Turistas	Cuota de clientes	Cuota de noches	Diferencia
Alemania	2.579.761	31,9%	37,3%	+5,4 puntos
Reino Unido	5.503.626	68,1%	62,7%	-5,4 puntos

Sostener un volumen dado de pernoctaciones invernales exige proporcionalmente menos reservas que sostener el mismo volumen estival, y cada una de esas reservas vale más noches. Para un alojamiento, eso significa menos operaciones comerciales por la misma ocupación; para un restaurante o una empresa de actividades, un cliente disponible

durante más días y con más ocasiones de consumo.

5.6. El gasto, y la trampa del gasto diario

Tabla 18. Gasto por turista y por día en los dos mercados principales, 2025

Gasto por mercado, 2025	Alemania	Reino Unido
Gasto medio por turista y viaje	1.625,42 EUR	1.482,69 EUR
Gasto medio por día de estancia	148,80 EUR	172,41 EUR
Gasto por viaje, alojados en hotel	1.762,47 EUR	1.648,15 EUR
Gasto por viaje, alojados en apartamento o villa	1.636,50 EUR	1.324,18 EUR

El mercado alemán gasta un 9,6% más por viaje y un 13,7% menos por día que el británico, y la explicación está en los 2,3 días adicionales de estancia. Es exactamente la misma estructura que separa a Canarias de su contraste nacional en el capítulo cuarto, reproducida ahora entre los mercados emisores del propio destino.

La estancia prolongada no es un rasgo del destino: es un mecanismo que opera a dos escalas. Entre destinos, explica por qué el gasto diario canario parece bajo sin que el destino sea barato. Entre mercados, explica por qué el cliente que menos gasta cada día es el que más deja al final del viaje.

5.7. Micromercados: de qué regiones viene cada mercado

La estadística autonómica desagrega los dos mercados principales por región de origen, lo que permite ver que la dependencia de un país es en realidad dependencia de unas cuantas regiones concretas.

Tabla 19. Micromercados de origen: peso y estancia media

Región de origen	Peso en su mercado (T4 2025)	Estancia media (año 2025)
Renania del Norte-Westfalia (Alemania)	21,9%	-
Baja Sajonia (Alemania)	-	12,3 días, la mayor del mercado alemán
Sajonia-Anhalt (Alemania)	-	9,1 días, la menor del mercado alemán
Noroeste de Reino Unido	14,5%	9,19 días
Escocia	13,0%	9,19 días

Región de origen	Peso en su mercado (T4 2025)	Estancia media (año 2025)
Gales	-	7,73 días
Londres	-	7,54 días, la menor del mercado británico

El dato relevante es la coincidencia: los dos micromercados británicos de mayor peso en Canarias son también los de estancia más larga, mientras Londres, con menor peso, registra la estancia más corta. Eso significa que el peso del Reino Unido en pernoctaciones está más concentrado geográficamente que su peso en turistas. Con el Noroeste y Escocia sumando el 27,5% de ese mercado, la dependencia canaria del Reino Unido descansa en una parte identificable de su geografía y no de manera uniforme en todo el país.

5.8. Cómo se organiza el viaje, y por qué eso decide el margen

Tabla 20. Compra de paquete y régimen de todo incluido por mercado, 2025

Mercado	Compra paquete turístico	Régimen de todo incluido
Alemania	63,6%	31,0%
Países Bajos	63,1%	-
Países Nórdicos	60,7%	18,7%
Reino Unido	58,3%	31,3%
Bélgica	46,5%	-
Francia	43,7%	29,0%
Suiza	38,5%	-
Irlanda	32,9%	12,5%
España sin Canarias	22,7%	15,4%
Italia	17,5%	9,3%
Total del destino	49,0%	25,4%

La intermediación se concentra en los mercados de invierno y las dos variables presentan distribuciones coincidentes, aunque la operación no permita cruzarlas a nivel individual y por tanto no pueda establecerse relación causal. La consecuencia comercial es directa: el cliente que llega por intermediario ha comprado un marco de precio y, en uno de cada cuatro casos, también sus comidas, antes de aterrizar.

5.9. Fidelidad y satisfacción

Tabla 21. Visitas previas al destino, 2025

Visitas previas a Canarias	% de turistas
Ninguna, primera visita	28,0%
Una o dos	16,5%
Tres o cuatro	16,7%
Cinco o más	38,8%
Total de repetidores	72,0%

Casi cuatro de cada diez turistas han visitado el archipiélago cinco veces o más. Es un nivel de fidelidad que sitúa el esfuerzo comercial en un lugar distinto del habitual: la retención y la repetición rinden más que la captación nueva, y el coste de adquisición se amortiza a lo largo de varias visitas.

Conviene señalar también lo que este informe ha comprobado y no constituye hallazgo. El plan estratégico del destino atribuye a su viajero una tasa de repetición del 72,5%, una valoración media de 8,82 sobre 10 y una intención de recomendar de 9,04. Las tres cifras resultan consistentes con la operación estadística autonómica. El gestor describe bien a su cliente en este apartado. La comprobación se hizo contrastando cada una de las tres cifras con la serie correspondiente de la operación autonómica del ejercicio de referencia.

5.10. El calendario del año canario

Reuniendo la distribución trimestral de cada mercado con la serie mensual del destino, el año canario no se organiza en temporada alta y baja, sino en relevos. Conocer esos relevos es probablemente la información operativa más útil de este capítulo, porque determina a quién se dirige un negocio en cada momento del año.

Tabla 22. El año turístico canario por periodos

Periodo	Quién sostiene la demanda	Qué caracteriza a ese cliente
Enero a marzo	Países nórdicos en su máximo absoluto, Italia, Alemania y Suiza	Estancias de 10 a 12 días, alta intermediación salvo Italia, perfil de huida del invierno
Abril a junio	Transición entre bloques, sin ningún mercado en su pico	Es el tramo del mes valle del destino, que se sitúa en mayo

Periodo	Quién sostiene la demanda	Qué caracteriza a ese cliente
Julio y agosto	Reino Unido en su máximo mensual y mercado nacional en su pico trimestral	Estancias más cortas, 8,60 días el británico y 6,42 el nacional, mayor gasto por día
Septiembre y octubre	Descenso del bloque estival y entrada progresiva del centroeuropeo	Solapamiento entre los dos bloques
Noviembre y diciembre	Alemania en su máximo anual, Reino Unido en su máximo trimestral	El trimestre de mayor volumen del destino

El mes valle canario no es un mes en el que no venga nadie: es el único mes en el que ningún mercado está en su pico. Esa diferencia importa, porque un mes valle de transición no se ataca buscando demanda nueva, sino alargando la temporada del bloque que se va o adelantando la del que llega.

Conviene precisar la fuente de esa afirmación: la ubicación del mes valle en mayo procede de la serie mensual nacional, porque la operación autonómica es trimestral y no puede identificar meses. La distribución por bloques estacionales sí está confirmada por ambas operaciones.

5.11. Matriz de valor por mercado

Las cinco variables medidas en este capítulo (volumen, estancia, fase estacional, nivel de intermediación y régimen de comidas) no valen lo mismo para todos los negocios. Un hotel valora el volumen y la ocupación en meses flojos; un restaurante o una empresa de actividades valoran exactamente lo contrario: clientes que no llegan con el consumo cerrado. La siguiente matriz ordena los mercados según lo que cada uno aporta.

Tabla 23. Matriz de valor de los mercados emisores

Mercado	Volumen	Estancia	Fase	Compra de paquete	Todo incluido
Reino Unido	Muy alto	Media	Verano y otoño	58,3%	31,3%
Alemania	Alto	Muy alta	Invierno	63,6%	31,0%
España sin Canarias	Medio	Baja	Verano	22,7%	15,4%
Países Nórdicos	Medio	Muy alta	Invierno	60,7%	18,7%

Mercado	Volumen	Estancia	Fase	Compra de paquete	Todo incluido
Italia	Medio-bajo	Muy alta	Invierno	17,5%	9,3%
Irlanda	Medio-bajo	Media	-	32,9%	12,5%
Francia	Medio	Media	-	43,7%	29,0%
Suiza	Bajo	Muy alta	Invierno	38,5%	-

Las dos últimas columnas se dan en su valor directo: cuanto más bajas, más cerca está el cliente de llegar sin el consumo cerrado. No se expresan como complementario porque el complementario del paquete incluye fórmulas mixtas y el del todo incluido incluye la media pensión y la pensión completa, que son regímenes con comidas contratadas. La cifra que mide clientes sin ninguna comida principal cubierta es el 43,7% del total del destino. Encuesta sobre Gasto Turístico del ISTAC, 2025, explotación autonómica no comparable con la de otras comunidades.

De esa matriz se sigue una conclusión que ningún documento del destino recoge. El mercado italiano combina cuatro posiciones favorables a la vez: opera en fase invernal, presenta una de las estancias más largas, es el que menos paquete compra de todos los mercados extranjeros y el que menos todo incluido contrata. Es decir, un cliente que está aquí en temporada valiosa, se queda mucho, decide por su cuenta y come fuera. Representa el 4,7% de los turistas del destino y, con su estancia, en torno al 5% de las noches, ambos según la operación autonómica.

Para un restaurante, una empresa de actividades o una agencia receptiva, el mercado italiano es el cliente de mayor valor unitario que llega al archipiélago. Para un hotel de gran volumen que trabaja con turoperación, probablemente sea irrelevante. Esa es exactamente la razón por la que un negocio no debe copiar la priorización de mercados del destino: no persiguen el mismo valor.

En el extremo opuesto, el mercado nacional aporta un cliente de estancia corta y compra directa, con el mayor porcentaje de régimen abierto después del italiano: poco valor por reserva en alojamiento y alto potencial de consumo externo, concentrado además en verano, cuando el resto de la cartera afloja.

5.12. Cómo se compra Canarias: el recorrido del cliente

Con las piezas anteriores puede reconstruirse el recorrido de decisión del viajero canario, que es distinto del que suele asumirse en un destino de sol y playa.

- **Consideración.** Sobre el total de turistas, el 40,1% no comparó el destino con ninguna alternativa y el 37,2% consideró otra isla del propio archipiélago, muy por delante de Grecia, Portugal o Illes Balears. La competencia relevante en la fase de

consideración es interna.

- **Decisión de isla.** El 93,3% visita una sola isla durante su viaje, de modo que la elección entre islas es excluyente y se produce antes que cualquier otra decisión de consumo.
- **Compra.** El 49% adquiere paquete turístico, con extremos que van del 63,6% alemán al 17,5% italiano. Ese cliente llega con vuelo, alojamiento y, en uno de cada cuatro casos, comidas ya contratadas, y con un marco de precio construido por el intermediario.
- **Estancia.** El 82,8% pasa más de tres horas diarias fuera del alojamiento y el 35,4% más de nueve. El 49,1% recorre la isla por su cuenta y solo el 15,8% contrata excursiones organizadas.
- **Repetición.** El 72% ya había estado antes y el 38,8% cinco veces o más. Buena parte de la decisión no se toma en cada viaje: se hereda del anterior.

Ese recorrido tiene una consecuencia comercial que conviene subrayar. Las dos primeras fases, consideración y elección de isla, están fuera del alcance de casi cualquier negocio local, porque ocurren antes y en un plano de destino. La tercera está en manos del canal. Las dos últimas, estancia y repetición, son las únicas en las que un negocio puede influir directamente, y son también las que menos atención reciben en la promoción del destino.

5.13. Qué hace el turista una vez allí

Las actividades declaradas describen un visitante que sale, se mueve y consume fuera del alojamiento, con un peso muy alto de la exploración autónoma frente a la contratada.

Tabla 24. Actividades realizadas durante el viaje, 2025

Actividad realizada durante el viaje	% de turistas
Pasear o callejear	74,5%
Playa	68,1%
Piscina e instalaciones del alojamiento	56,2%
Recorrer la isla por su cuenta	49,1%
Degustar gastronomía canaria o producto local	28,2%
Actividades de naturaleza	24,0%
Excursiones organizadas	15,8%
Ocio nocturno, conciertos y espectáculos	15,2%

Actividad realizada durante el viaje	% de turistas
Parques de ocio	13,8%
Actividades deportivas	12,8%
Actividades en el mar	12,0%
Bodegas y mercadillos	11,9%
Excursiones marítimas	11,9%
Museos, exposiciones y centros culturales	10,9%
Belleza y salud	5,4%
Observación astronómica	4,2%

Respuesta múltiple: cada turista puede declarar varias actividades, de modo que los porcentajes no suman cien y no deben extrapolarse a volumen de mercado. Instituto Canario de Estadística (2026), Encuesta sobre Gasto Turístico, 2025.

Tabla 25. Horas diarias fuera del alojamiento, 2025

Horas diarias fuera del alojamiento	% de turistas
De 0 a 3 horas	17,2%
De 4 a 8 horas	47,4%
De 9 a 12 horas	27,0%
Más de 12 horas	8,4%

Tabla 26. Régimen de comidas contratado, 2025

Régimen de comidas contratado	% de turistas
Solo alojamiento o alojamiento y desayuno	43,7%
Todo incluido	25,4%
Media pensión o pensión completa	17,4%
Sin respuesta	13,5%

El 49,1% que recorre la isla por su cuenta triplica al 15,8% que contrata una excursión organizada, y el 43,7% que no tiene ninguna comida principal cubierta acota el mercado de restauración externa. Son las dos cifras que sostienen la conclusión principal de este informe.

PARTE III

El sistema de marketing del destino

Qué marca proyecta el destino, con qué canales, con qué presupuesto y con qué resultado medible. Y sobre todo: qué le aporta ya ese sistema a un negocio local y qué deja sin cubrir.

6. Marca, canales y campañas

Este capítulo analiza el sistema promocional del destino: qué marca proyecta, con qué canales, con qué presupuesto y con qué resultado medible. La pregunta que lo ordena no es si el destino se promociona bien, sino si su sistema está construido para inspirar o para convertir, porque de eso depende lo que un negocio local puede esperar de él.

6.1. La arquitectura de marca

El motivo que acompaña a la marca Islas Canarias se define en el Plan Estratégico Promocional 2012-2016 sobre la excepcionalidad del clima, con la situación geográfica y la vitalidad como atributos complementarios. Catorce años después sigue plenamente operativo, y no solo en la comunicación: forma parte de la denominación de la marca dentro del pliego de prescripciones técnicas del contrato vigente de 2025, y es el hashtag oficial en la biografía de la cuenta de Instagram del destino en agosto de 2026.

La antigüedad no es en sí un defecto. Catorce años de consistencia pueden ser un activo bien gestionado, y de hecho el motivo tiene todos los rasgos de un activo consolidado. Lo relevante es la contradicción con lo que el propio gestor anuncia: la Actualización 2026 del plan estratégico incluye entre sus prioridades el despliegue de un nuevo posicionamiento de marca, y de ese reposicionamiento no consta contenido público ni licitación propia en el portal de contratación del ente. Queda por determinar si el contrato marco de creatividad vigente cubre el desarrollo de identidad entre sus prestaciones, extremo que no ha podido verificarse porque el pliego correspondiente no resultó accesible. Con esa reserva, lo afirmable es que el reposicionamiento anunciado no tiene contenido público ni procedimiento propio.

Tabla 27. Cronología de la marca del destino

Año	Hito	Documento que lo acredita
2012	Se define el motivo de marca sobre la excepcionalidad del clima	Plan Estratégico Promocional 2012-2016

Año	Hito	Documento que lo acredita
2021	Campaña de referencia sobre el invierno, que el destino sigue exhibiendo como caso de éxito	Comunicación institucional
2024-2025	Contratos marco de medios y creatividad, cuyos pliegos nombran la marca con el motivo de 2012	Pliegos de contratación
2026	Se anuncia el despliegue de un nuevo posicionamiento de marca	Actualización 2026 del plan estratégico
2026	No consta contenido público ni licitación propia de ese reposicionamiento	Portal de contratación del ente

6.2. El sistema de canales propios

El destino mantiene tres canales con públicos distintos: una web de destino dirigida al viajero, una web profesional que alberga además el portal de transparencia, y un repositorio de recursos de marca con registro previo que utilizan también los organismos insulares de promoción.

La decisión estructural más relevante se tomó en 2014: en lugar de un dominio único con versiones por idioma, el destino mantiene un dominio distinto por idioma, con hasta catorce previstos. La justificación declarada fue la memorabilidad y la mejora del posicionamiento orgánico. Esa decisión tiene consecuencias medibles, porque cada versión construye su autoridad por separado y no hereda la de las demás.

Tabla 28. Autoridad y tráfico de los dominios oficiales del destino

Dominio oficial del destino	Autoridad	Dominios de referencia	Tráfico orgánico	Palabras clave
Versión en español	51	3.100	338.300	45.400
Versión en inglés	50	4.200	147.400	31.400
Versión en alemán	45	1.200	110.900	15.200

Los tres dominios pierden tráfico orgánico en la serie de los dos últimos años: el español pasa del orden de 574.000 visitas mensuales en octubre de 2024 a 338.000 en julio de 2026.

Semrush (2026), consulta de 4 de agosto de 2026. Para comparar entre idiomas, la magnitud pertinente es la autoridad y el número de dominios de referencia, que miden la inversión acumulada en visibilidad, y no el tráfico, que depende del volumen de búsqueda de cada idioma y del tamaño de su comunidad hispanohablante o angloparlante.

La lectura no es que la arquitectura multidominio haya fragmentado la autoridad del destino: las versiones española e inglesa están prácticamente a la par. La lectura es más precisa y más incómoda.

La versión alemana es la única infradotada de las tres: 45 puntos de autoridad frente a los 51 y 50 de las versiones española e inglesa, y 1.200 dominios de referencia frente a sus 3.100 y 4.200. Y el mercado alemán aportaba en 2024 el 19,3% de las pernoctaciones, sostiene la temporada invernal, presenta la estancia media más larga entre los grandes mercados y compra paquete en el 63,6% de los casos. El destino tiene su activo digital más débil en el mercado que sostiene su rasgo diferencial.

Conviene precisar un punto sobre el sistema de información. La Actualización 2026 presenta el Observatorio Turístico de las Islas Canarias como una novedad, y lo que se relanza es la plataforma de visualización: la función de observatorio preexiste dentro de la administración autonómica y su portal aloja documentos que se remontan a 2008. Relanzar un portal de datos puede ser el cambio más útil de la actualización; lo que no es, es crear un observatorio.

6.3. Qué tráfico captan esos canales y con qué intención

El contenido que trae tráfico orgánico al canal oficial son micro-recursos: piscinas naturales, miradores, playas y espacios naturales concretos, nombrados uno a uno. Por intención de búsqueda, y en el corte del tráfico procedente de Estados Unidos, que es el desglose disponible, tres de cada cuatro visitas llegan con propósito informativo y solo una de cada cinco con propósito transaccional.

Tabla 29. Intención de búsqueda del tráfico orgánico del canal oficial

Intención de búsqueda del tráfico orgánico	Peso
Informativa	75,8%
Transaccional	19,4%

La estructura de navegación es coherente con ese resultado: el canal se organiza por tipo de recurso y por isla. No existe nivel de municipio, lo que resulta llamativo en un destino donde tres municipios concentran una parte sustancial de la actividad y donde el 93,3% de los turistas visita una sola isla. El viajero que ya ha decidido dónde se aloja no encuentra en el canal oficial nada específico de su entorno inmediato.

A ello se suma una ausencia de inversión: la versión española no compra ninguna palabra clave en búsqueda de pago y las versiones inglesa y alemana suman menos de treinta entre ambas. Un destino que compromete 56,4 millones de euros en un contrato

de compra de medios apenas aparece en la búsqueda de pago de sus propios mercados.

6.4. La competencia interna, también en el buscador

Los principales competidores orgánicos del canal autonómico no son otros destinos ni portales de viajes: son las webs de los propios cabildos insulares y de sus organismos de promoción. La competencia entre islas que el viajero declara en las encuestas, donde el 37,2% consideró otra isla del archipiélago, se reproduce en los resultados de búsqueda.

Eso enlaza con la estructura de gobernanza descrita en el primer capítulo: dos niveles administrativos con competencia de promoción simultánea y presupuesto propio producen dos capas de presencia digital que compiten por las mismas consultas. Para un negocio de una isla concreta, la consecuencia práctica es que la web de su cabildo le resulta más útil que la autonómica.

6.5. Redes sociales

Tabla 30. Audiencia y actividad de los canales sociales del destino

Canal social del destino	Audiencia	Actividad observada
Facebook	1.435.720 seguidores	5.281 personas hablando de la página, del orden del 0,37%; entre 2.600 y 17.000 reproducciones por pieza
Instagram	220.000 seguidores	7.702 publicaciones acumuladas; entre 20.700 y 31.000 reproducciones por pieza

Métricas visibles en los propios perfiles a 5 de agosto de 2026. Las cifras de reproducción proceden de la observación de la parrilla y no de una medición sistemática.

La comparación entre ambos canales es más elocuente que cualquiera de los dos por separado. En formatos equivalentes y con piezas equivalentes, la cuenta de Instagram, con una sexta parte de la audiencia declarada, mueve volúmenes de visualización notablemente superiores a los de Facebook. El destino acumula en su canal mayor una audiencia heredada cuyo rendimiento actual es marginal.

Y un detalle que cierra el círculo del apartado de marca: la biografía de la cuenta de Instagram invita a los visitantes a usar el hashtag del motivo definido en 2012. El posicionamiento de hace catorce años sigue siendo el llamamiento activo del canal social en agosto de 2026.

6.6. El modelo de contratación

El destino no licita campaña por campaña. Opera con dos contratos marco dentro de los cuales ejecuta sus acciones: uno de planificación y compra de medios para comunicación dirigida al consumidor final, con un presupuesto base de 56,4 millones de euros, y otro de creatividad y realización de campañas y acciones de publicidad, comunicación y marketing, con 24 millones ofertados en su adjudicación de 2024.

Esa decisión tiene una consecuencia analítica importante y conviene declararla: los pliegos no describen campañas sino capacidades, de modo que no contienen calendario ni mercados por acción. La información sobre qué se promociona, cuándo y a quién no está en el expediente de contratación, y debe reconstruirse desde la comunicación del propio gestor.

La agencia de medios acumula ocho años consecutivos al frente de la cuenta. En creatividad, la adjudicataria de 2024 y la agencia responsable de la campaña de referencia de 2021 son marcas del mismo grupo internacional, de modo que la adjudicación no acredita por sí sola un cambio de proveedor creativo.

6.7. Las campañas identificadas y el calendario

El destino declara con sus propias palabras que su promoción se desarrolla de forma continua a lo largo del año «de acuerdo a su carácter no estacional como destino turístico», con acciones adaptadas a fechas concretas, épocas de inspiración vacacional, países y segmentos. Es una lectura correcta de la naturaleza del destino y desmiente la hipótesis, razonable a priori, de que estuviera promocionando al modo peninsular.

Tabla 31. Campañas promocionales identificadas

Acción	Periodo	Destinatario	Recursos y objetivo declarado
Campaña de invierno al segmento premium	Invierno 2025-2026	Mercado británico de alta capacidad de gasto	Cualificación de la demanda
Campaña de turismo interno	Verano 2026	Residentes canarios	2 millones de euros con fondos europeos; estancias más largas y mayor gasto
Campaña de referencia sobre el invierno	2021, fuera de la ventana analizada	14 a 16 mercados internacionales	4 millones de euros; se sigue exhibiendo como caso de éxito

Las dos acciones dentro de la ventana analizada apuntan a los dos picos del destino: refuerzan el invierno con el mercado que ya viene en invierno y el verano con el mercado que ya pica en verano, que es el residente. Ninguna de las acciones localizadas se dirige al segundo trimestre, donde se sitúa el mes valle del destino. No existe calendario completo publicado de la ventana, de modo que esto constituye un indicio y no una prueba.

Hay además un detalle que merece atención por sí mismo. El objetivo declarado de la campaña de turismo interno, promover estancias más largas y mayor gasto, es exactamente el mecanismo que el destino ya tiene funcionando con sus mercados extranjeros de invierno. El gestor está pidiendo al mercado nacional que se comporte como el alemán.

6.8. Qué le aporta ya este sistema a un negocio local

Antes de decidir qué hacer por cuenta propia, conviene saber qué está haciendo ya el destino y qué recursos pone a disposición de quien opera en él. El inventario, con lo verificado en este informe, es el siguiente.

Tabla 32. Activos que el sistema del destino aporta a un negocio local

Lo que el sistema aporta	Qué es	Cómo se aprovecha
Notoriedad de destino	Un motivo de marca estable desde 2012 y reconocido por la prensa de los mercados emisores: el clima y la disponibilidad todo el año	Un negocio no necesita explicar por qué venir a Canarias. Esa parte del trabajo está hecha y repetirla desperdicia mensaje
Tráfico informativo cualificado	Un canal digital que atrae búsquedas sobre lugares concretos, con 338.300 visitas orgánicas mensuales solo en su versión española	Es demanda ya interesada y sin producto asociado: el hueco transaccional sobre esos mismos recursos está libre
Inversión en medios	Un contrato marco plurianual de compra de medios con presupuesto base de 56,4 millones	Aporta cobertura y notoriedad agregada, no reservas para un establecimiento concreto
Recursos de marca	Un repositorio de materiales del destino con registro previo, utilizado también por los organismos insulares	Material gráfico y audiovisual de destino disponible sin coste de producción
Datos públicos	Un observatorio con encuestas de perfil, gasto y comportamiento del viajero, con series desde 2018 y desglose por mercado, isla y municipio turístico	Permite segmentar y dimensionar sin encargar investigación propia. Es el activo público más infrautilizado del sistema

Lo que el sistema aporta	Qué es	Cómo se aprovecha
Promoción insular	Siete organismos insulares con presupuesto propio y canales que compiten en buscador con el autonómico	Para un negocio de una isla concreta, el canal insular es más específico y más accesible que el autonómico

La conclusión operativa es que el sistema público cubre bien la parte alta del embudo (dar a conocer el destino y despertar el interés) y no cubre la parte baja. Un negocio que planifique su marketing dando por supuesto que el destino le traerá reservas estará construyendo sobre algo que no existe. Uno que dé por hecha la notoriedad y concentre su esfuerzo en la conversión estará aprovechando el sistema tal y como está.

6.9. El embudo del destino, tramo a tramo

Cruzando lo medido en este capítulo con el comportamiento del cliente descrito en el anterior, el embudo del destino queda así, y muestra con claridad dónde está el corte.

Tabla 33. El embudo del destino, tramo a tramo

Tramo del embudo	Quién lo cubre hoy	Evidencia
Notoriedad y consideración	El destino, con eficacia	El 40,1% de los turistas no consideró ninguna alternativa; el atributo del clima está reconocido en la prensa de los dos mercados principales
Inspiración e información	El destino, con intensidad	El 75,8% del tráfico orgánico del canal oficial llega con intención informativa, atraído por recursos concretos
Comparación y elección de isla	El propio archipiélago	El 37,2% consideró otra isla canaria; el 93,3% visita una sola
Reserva de vuelo y alojamiento	El canal de distribución	El 49% compra paquete turístico, con el 58,3% británico y el 63,6% alemán
Compra de actividades y experiencias	Plataformas de terceros	El catálogo canario existe en plataformas de actividades y no aparece en primera pantalla en ninguno de los diez operadores revisados
Consumo en destino	Nadie lo canaliza	El 49,1% recorre la isla por su cuenta frente al 15,8% que contrata excursión

Los dos primeros tramos están cubiertos por el sistema público con recursos considerables. El tercero se resuelve dentro del propio archipiélago. El cuarto está en manos de grupos privados verticalmente integrados. Y los dos últimos no los cubre nadie con presencia estructurada, que es precisamente donde opera la mayoría de los negocios

turísticos locales que no son alojamiento.

6.10. Qué haría distinto un negocio a la vista de este sistema

De todo lo anterior se derivan cinco decisiones de marketing que un negocio del destino puede tomar con la información de este informe. No son recomendaciones genéricas: cada una responde a un dato medido.

- **No invertir en explicar el destino.** La notoriedad y el atributo están resueltos y reconocidos en los mercados emisores. El mensaje propio debe empezar donde el del destino termina: no por qué venir a Canarias, sino por qué elegir esta isla, esta zona y este establecimiento.
- **Ocupar el hueco transaccional sobre los recursos que ya generan tráfico.** El canal oficial atrae búsquedas informativas sobre piscinas naturales, miradores, senderos y playas concretas, y no ofrece nada comprable asociado a ellas. Cualquier negocio cuya actividad ocurra cerca de uno de esos recursos tiene ahí una vía de captación que el destino no está disputando y en la que además no hay competencia de búsqueda de pago.
- **Trabajar el nivel de municipio, que el canal oficial no cubre.** La estructura del canal del destino llega a isla y a tipo de recurso, nunca a municipio. En un destino donde el turista visita una sola isla y se aloja en un entorno concreto, todo el contenido de proximidad está sin ocupar.
- **Segmentar por canal de llegada antes que por nacionalidad.** El cliente que llega con paquete ha comprado precio y a menudo comidas; el que llega directo, no. Entre los mercados extranjeros, esa proporción va del 17,5% italiano al 63,6% alemán, de modo que dos clientes del mismo volumen pueden representar oportunidades comerciales opuestas.
- **Construir sobre la repetición, no sobre la captación.** Con un 72% de repetidores y un 38,8% con cinco visitas o más, la base instalada de clientes del destino es enorme y la decisión de muchos viajes se hereda del anterior. El retorno de un esfuerzo de fidelización es estructuralmente mayor que el de uno de captación pura.

6.11. Lectura de conjunto: un sistema para inspirar, no para convertir

Reuniendo las piezas, el sistema promocional del destino presenta una coherencia interna notable y una laguna igualmente clara. Un motivo de marca estable y reconocido, un canal digital que atrae tráfico informativo a base de describir lugares con detalle, una presencia social amplia y un contrato de medios de dimensión considerable. Y, al mismo tiempo, ninguna capa que convierta ese interés en algo que se pueda comprar: sin producto adquirible, sin nivel de municipio, sin inversión en búsqueda transaccional y sin conexión con las plataformas donde el producto local sí se vende.

Para un negocio del destino, la consecuencia es concreta. El canal oficial genera demanda informada y no genera reservas: lo primero medido sobre el corte de tráfico estadounidense, único desglose de intención disponible, y lo segundo sobre la ausencia de producto adquirible, que es observable directamente. Quien espere tráfico comercial de él estará esperando algo que ese sistema no está construido para dar, y el hueco transaccional que deja está hoy libre.

Fuentes: pliegos y adjudicaciones del portal de contratación del ente de promoción; Semrush (2026), consulta de 4 de agosto de 2026; canales oficiales del destino y perfiles sociales, consulta de 5 de agosto de 2026; comunicación institucional 2025-2026.

7. La imagen percibida

La primera comprobación de este capítulo devuelve un resultado que conviene decir con claridad: no hay divergencia entre el atributo que el destino proyecta y el que sus mercados reconocen. El clima es el eje de la marca desde 2012 y es también lo que la prensa emisora británica y alemana asocia al archipiélago, describiéndolo como un destino con una temporada que gracias al clima casi nunca termina.

Esa misma cobertura confirma por una vía completamente independiente lo que las encuestas miden: describe a los turistas alemanes como los clientes habituales más fieles, muchos de los cuales pasan varios meses de invierno en «su» isla o vuelven año tras año al mismo hotel.

7.1. La segunda dimensión: saturación, vivienda y protesta

Desde 2024, la imagen del destino en sus mercados emisores incorpora una segunda dimensión: saturación, vivienda, agua y protesta social. Aparece en la cobertura recurrente de las manifestaciones, en listados internacionales de destinos a evitar y en recomendaciones a los lectores para considerar alternativas con clima similar. La propia cobertura precisa que las protestas se dirigen al modelo turístico y no a los visitantes.

El relato tiene además hechos datables: la inclusión de Canarias en la lista de destinos a evitar de 2026 publicada por una guía internacional, las manifestaciones bajo el lema «Canarias tiene un límite» celebradas en Tenerife, Gran Canaria y Lanzarote desde 2024, la declaración de una asociación conservacionista sobre la pérdida de identidad, cultura y derecho a existir como comunidad, y la recomendación expresa de un medio alemán a sus lectores de considerar otros destinos con clima similar.

Esa dimensión está identificada por el propio gestor en el diagnóstico de su plan estratégico, que reconoce apoyo social condicionado y brecha entre datos positivos y percepción de precariedad. No se traslada, sin embargo, a ningún objetivo ni a ninguna acción de comunicación. La única intervención localizada del destino sobre ese relato es reactiva: declaraciones en un medio del mercado emisor pidiendo a los visitantes que no cancelen sus viajes.

7.2. La percepción del residente, medida por el propio gestor

Y hay una fuente que el propio gestor publica y que mide esa segunda dimensión desde dentro: en el diagnóstico de su plan estratégico de 2025, casi el 64% de los residentes opinaba que la regulación de la vivienda vacacional debería ser más estricta, frente a un 18,5% que la considera bien regulada; dos tercios afirman que existe oferta de vivienda vacacional en su barrio, frente al 34% en 2019; y el 76,6% cree que el turismo encarece la vivienda. Es evidencia del conflicto aportada por quien gestiona el destino.

7.3. El marco de precio, y quién lo construye

La segunda divergencia sí es de contenido y está verificada en doce fuentes de distribución de los dos mercados principales, siete británicas y cinco alemanas. Son dos revisiones distintas y conviene no confundirlas: estas doce se revisaron para identificar el encuadre de precio, y otras diez, con solapamiento parcial, para describir qué producto aparece en primera pantalla. El marco dominante con el que se presenta Canarias es el del descuento: gangas, ofertas de última hora, garantía de mejor precio. Y no procede de la prensa editorial, sino del canal de distribución: agencias en línea y turoperadores, es decir, la vía por la que compra el 58,3% de los británicos y el 63,6% de los alemanes.

El destino comunica su propuesta de valor sobre un solo atributo, el clima, y no interviene en el encuadre de precio. Ese encuadre lo construye el canal por el que compra alrededor de seis de cada diez turistas de sus dos mercados principales, mientras el destino registra el mayor gasto por viaje de su conjunto comparativo.

No es un problema de comunicación del destino, sino de dependencia de canal. Y tiene una consecuencia práctica inmediata para cualquier negocio local: el cliente que llega por intermediario ha comprado un marco de precio antes de aterrizar, y el que llega directo no.

7.4. Qué significa el marco de precio para un negocio

Que el encuadre dominante del destino en sus dos mercados principales sea el del descuento no es un problema reputacional abstracto: tiene consecuencias comerciales medibles para quien opera aquí.

- **Fija una expectativa antes de la llegada.** El cliente que ha comprado por un canal que le ha hablado de gangas y de garantías de mejor precio llega con una referencia de valor construida por un tercero. Un establecimiento que quiera situarse por encima de esa referencia tiene que hacerlo contra un marco ya instalado.
- **Afecta de forma desigual según el canal de llegada.** Ese marco alcanza al 58,3% de los británicos y al 63,6% de los alemanes, y apenas al 17,5% de los italianos o al

22,7% del mercado nacional. El mismo negocio puede tener dos clientelas con expectativas de precio opuestas según por dónde le lleguen.

- **Convive con una realidad de gasto que mide otra cosa.** El destino registra el mayor gasto por viaje de su conjunto comparativo y capta más gasto internacional del que le correspondería por volumen. La percepción de destino barato y la realidad de captación de valor coexisten porque miden cosas distintas: el precio de entrada y el gasto total del viaje.
- **Deja libre el terreno del valor.** Ningún actor está construyendo el discurso de valor del destino en esos mercados: ni el gestor, que comunica clima, ni el canal, que comunica precio. Para un negocio con producto diferenciado, ese espacio no está disputado.

7.5. La segunda dimensión de la imagen y qué hacer con ella

La aparición del relato de saturación en la prensa de los mercados emisores desde 2024 plantea a un negocio local una cuestión práctica que conviene separar del debate público. Ese relato afecta a la imagen del destino y no describe la situación de cada municipio ni de cada isla por igual: la presión turística media del archipiélago es inferior a la de Illes Balears y a la de referentes peninsulares, mientras tres municipios concretos superan ampliamente a ambos.

La cobertura, además, precisa de forma sistemática que las protestas se dirigen al modelo turístico y no a los visitantes, lo que reduce el riesgo de traslado directo a la experiencia del cliente. Pero introduce dos elementos que sí son de gestión: una expectativa social sobre el comportamiento de los operadores turísticos, y un marco regulatorio en desarrollo cuya dirección es restrictiva.

Un negocio que quiera anticiparse a esa dimensión no necesita entrar en el debate. Le basta con poder acreditar tres cosas: qué consume, a quién emplea y en qué condiciones, y qué deja en su entorno inmediato. Son exactamente los tres ejes sobre los que se está construyendo la conversación.

Fuentes: prensa y guías de mercado emisor británico y alemán, 2024-2026; portales de agencias en línea y turoperadores de ambos mercados; contenido generado por usuarios; Plan Estratégico Canarias Destino.

8. Producto y segmentación

La planta canaria rinde por encima de la media española en las dos tipologías que la sostienen: los hoteles alcanzan una ocupación media del 76,2% frente al 63,0% nacional, y los apartamentos el 56,7% frente al 40,9%. El turismo rural, en cambio, se queda en el 33,2%, veintitrés puntos por debajo del balear.

Tabla 34. Ocupación media por tipología de alojamiento, 2025

Ocupación media por tipología, 2025	Canarias	Illes Balears	España
Hoteles	76,2%	80,3%	63,0%
Apartamentos turísticos	56,7%	59,9%	40,9%
Alojamientos de turismo rural	33,2%	56,7%	21,8%
Media ponderada de las tipologías (cap. 3)	74,50%	76,52%	61,38%

Los campings quedan fuera de esta comparación porque el número de meses publicados no es homogéneo entre los tres términos, lo que haría el cociente no comparable.

Esa diferencia de rendimiento no es solo un dato de ocupación: describe qué tipologías están realmente operando. En Canarias, el turismo rural rinde veintitrés puntos por debajo del balear con la misma cantidad de meses publicados en ambos territorios. Está además poco representado: 2.796 plazas frente a las 12.121 baleares. Las dos cosas a la vez, poca oferta y baja ocupación, describen una tipología que no ha encontrado su mercado en el archipiélago.

8.1. Qué se pone delante del cliente

Revisada la primera pantalla de diez operadores de los dos mercados principales, la estructura es idéntica en todos: paquete de vuelo y hotel, con precio, depósito y régimen, organizado por isla y por complejo turístico. Los descriptores de destino son clima, playas y vida nocturna. En ninguno de los diez aparece producto comercializable en primera pantalla: ni experiencias, ni gastronomía, ni naturaleza guiada, ni actividad con precio y operador.

El canal propio del destino hace lo contrario y con el mismo resultado: describe recursos con detalle y no vende ninguno. Entre ambos no existe una capa que convierta el recurso en algo que se pueda comprar.

La capa de producto sí existe. Está construida por operadores privados y se distribuye a través de plataformas de actividades: enoturismo, gastronomía, observación astronómica, naturaleza guiada, navegación, visitas a fincas. Y su catálogo coincide casi punto por punto con lo que la demanda declara buscar. Lo que falta no es producto: es su presencia en los canales por los que llegan los clientes.

8.2. El catálogo de producto que ya existe

La revisión de las plataformas de actividades con oferta en Canarias devuelve un catálogo amplio y con estructura reconocible, construido íntegramente por operadores privados.

Tabla 35. Catálogo de producto existente y demanda declarada que le corresponde

Categoría de producto	Ejemplos verificados en catálogo	Demanda declarada que le corresponde
Naturaleza guiada y volcanismo	Visitas al parque nacional de Timanfaya, senderismo en el volcán de Tajogaite	24,0% declara actividades de naturaleza
Astronomía	Observación astronómica en el entorno del Teide	4,2% declara observación astronómica
Enogastronomía	Enoturismo en Tacoronte-Acentejo y en bodegas de Lanzarote, visitas a fincas plataneras	28,2% declara buscar gastronomía canaria o producto local
Navegación e islas menores	Ferris y excursiones a La Graciosa y a Lobos, avistamiento de cetáceos	12,0% declara actividades en el mar
Descubrimiento urbano y cultural	Recorridos a pie gratuitos y de pago, museos y centros de interpretación	10,9% visita museos, exposiciones o centros culturales

La coincidencia entre lo que se vende y lo que la demanda declara buscar es notable y desmonta la explicación más cómoda del hueco: no falta producto ni falta demanda. Lo que falta es la conexión entre ambos en los canales por los que el cliente llega.

Y conviene medir bien el tamaño del hueco. Con un 49,1% de turistas que recorren la isla por su cuenta frente a un 15,8% que contrata excursión organizada, la proporción de demanda que resuelve su experiencia sin intermediación triplica a la que la compra. Conviene precisar qué mide esa comparación: procede de una tabla de respuesta múltiple sobre actividades realizadas, de modo que describe un patrón de consumo mayoritariamente autónomo y no una demanda insatisfecha. Lo que este informe puede afirmar no es que exista demanda frustrada, sino que el consumo en destino no está siendo canalizado por ninguno de los dos canales por los que llega el cliente.

8.3. Tres huecos de producto identificados

- **Producto de invierno para estancia larga.** El bloque invernal se queda entre 10 y 12 días de media. Un cliente que permanece dos semanas agota el repertorio de una primera visita y, con un 38,8% de turistas que ya han venido cinco veces o más, buena parte de ese bloque ha visto lo evidente. La oferta de segunda y tercera visita es el hueco más claro.
- **Producto sin intermediario para mercados de compra directa.** Italia, con un 17,5% de compra de paquete, y el mercado nacional, con un 22,7%, llegan sin consumo cerrado y deciden en destino. Es el perfil que mejor responde a una oferta local visible en el momento y en el lugar.
- **Producto de proximidad en los núcleos de alta concentración.** Tres municipios concentran presiones turísticas de entre 74 y 94 turistas equivalentes por cada cien habitantes, y el canal oficial del destino no baja a nivel municipal. Toda la capa de descubrimiento del entorno inmediato está sin cubrir por el sistema público.

8.4. El segmento que nadie está mirando

El régimen de todo incluido alcanza al 25,4% de los turistas y se distribuye de forma coincidente con la compra de paquete: alto en Reino Unido, Alemania y Francia, y bajo en Italia, Irlanda y el mercado nacional. Ambas variables se miden por separado y la operación no permite cruzarlas a nivel individual.

En ese cruce aparece un perfil que ningún documento del destino identifica. El mercado italiano combina cuatro características favorables a la vez: opera en fase invernal, presenta una estancia media de 10,05 días, compra paquete solo en el 17,5% de los casos y contrata todo incluido en el 9,3%. Es decir, un cliente de temporada valiosa, estancia larga, compra directa y régimen abierto. Supone en torno al 5% de las noches del archipiélago.

Para un restaurante o una empresa de actividades, ese es el cliente de mayor valor unitario que llega al destino.

Fuentes: Instituto Nacional de Estadística (2026), encuestas de ocupación por tipología, 2025; Instituto Canario de Estadística (2026), Encuesta sobre Gasto Turístico; revisión directa de diez operadores de Reino Unido y Alemania y de plataformas de actividades, agosto de 2026.

PARTE IV

Riesgos y comparables

A qué está expuesto el destino, quién controla la cadena de valor y qué parte de lo observado es propio de Canarias y qué parte es de su categoría.

9. Riesgos y sostenibilidad

9.1. La conectividad, la variable crítica

Los ocho aeropuertos canarios movieron 54,75 millones de pasajeros en 2025, de los que 32,1 millones fueron internacionales. La concentración por mercado está documentada: en Tenerife Sur, Reino Unido y Alemania suman más de la mitad del tráfico. La concentración por compañía, en cambio, solo consta declarada por el propio gestor (cinco compañías en el mercado británico y cuatro de perfil vacacional en el alemán), y no existe reparto público por operador. En un destino insular cuya variable crítica es la conectividad, esa ausencia de información es en sí misma relevante.

Tabla 36. Tráfico de pasajeros por aeropuerto, 2025

Aeropuerto	Pasajeros 2025
Gran Canaria	15,8 millones
Tenerife Sur	14,0 millones
Lanzarote	8,9 millones
Tenerife Norte	7,2 millones
Fuerteventura	6,9 millones
La Palma	1.533.355
El Hierro	313.175
La Gomera	128.341
Total de los ocho aeropuertos canarios	54,75 millones, de los que 32,1 internacionales

Los cinco aeropuertos mayores se ofrecen redondeados a una decimal y los tres menores con su cifra exacta, de modo que la suma de las filas no coincide con el total por efecto del redondeo.

Una comprobación cruzada que merece la pena: los 32,1 millones de movimientos internacionales equivalen a unos 16,07 millones de llegadas, frente a los 15,69 millones

de turistas internacionales que registra la estadística de fronteras. Un 2,4% de diferencia entre dos operaciones que no comparten método, coherente con viajeros que no son turistas y con residentes canarios volando al extranjero. Y los 22,65 millones de movimientos nacionales sobre una población de 2,25 millones describen la magnitud de la movilidad interinsular y peninsular: ocho aeropuertos para 2,2 millones de habitantes se explican en buena parte por la movilidad interinsular y con la península, y no solo por el turismo internacional: los 22,65 millones de movimientos nacionales equivalen a diez veces la población residente, magnitud que el turismo extranjero no explica por sí solo, y que además visita una sola isla en el 93,3% de los casos. Conviene no confundir movimientos de pasajero, que cuentan cada embarque y cada desembarque, con llegadas de turistas.

Conviene poner al lado la dimensión del instrumento con el que el gestor actúa sobre esa variable: el Fondo de Desarrollo de Vuelos está dotado con 682.888 euros en el presupuesto de 2026. No cabe compararlo directamente con los 56,4 millones del contrato marco de medios, que es plurianual, pero sí con la dotación anual del propio ente de promoción, cuarenta millones en 2025, último ejercicio con presupuesto inicial publicado: el instrumento específico sobre la variable crítica del destino equivale al 1,7% de lo que ese ente destina a promocionarlo.

El riesgo no es hipotético. Durante 2025 una compañía canceló trece rutas y abandonó por completo un aeropuerto del archipiélago, y la previsión de capacidad para 2026 apunta a un ajuste del 1,6% en plazas, con caídas en los mercados británico y alemán y crecimientos en Países Bajos, Noruega, Italia y Francia.

Hay compensación en marcha, y conviene registrarla: easyJet incrementa un 40% su capacidad en Gran Canaria hasta superar los 400.000 asientos, con 79.000 adicionales en invierno y rutas nuevas a París, Lyon, Nantes, Liverpool y Milán, y el conjunto del archipiélago suma veinticuatro rutas nuevas para la temporada de invierno. Pero esa compensación redistribuye hacia mercados distintos de los que se contraen, y eso altera la composición de la cartera, que es justamente lo que produce la planitud del destino.

La cartera de mercados aguanta retrocesos de demanda, pero no puede compensar la falta de asiento. Y la composición que produce la planitud del destino la está redibujando la programación aérea, no la estrategia del gestor.

9.2. Una exposición concentrada en las mismas manos

En el mercado británico, que aporta un tercio de la demanda canaria, tres de las cinco compañías que concentran la conectividad pertenecen a grupos que operan también como turoperadores, con grados de integración muy distintos entre sí: dos controlan además planta alojativa y el tercero opera una división de paquetes de creación reciente. El mismo grupo controla, por tanto, el asiento, el paquete y el encuadre de precio con el que se vende el destino, y desde febrero de 2026 también la venta de experiencias en destino a los clientes de otro de los grandes operadores del mercado.

En el mercado alemán la integración es menor, y el riesgo no lo es: Condor, la principal aerolínea vacacional alemana sin matriz turoperadora, está en manos de un fondo de inversión desde 2019 y busca comprador. Conectividad, canal de distribución y marco de precio no son tres exposiciones independientes: son una sola.

9.3. Regulación, recursos y territorio

- **Regulatorio.** El techo de la vivienda vacacional se decide en 88 planeamientos municipales, con los criterios de municipio de reto demográfico sin aprobar y el plazo vencido en junio de 2026. A ello se suman un régimen transitorio de cinco años ampliable a diez con carácter indemnizatorio declarado, la suspensión automática de habilitaciones donde se declare zona de mercado residencial tensionado y dos tasas locales ya en vigor: la de acceso a determinados senderos del Teide, de hasta 25 euros para no residentes desde 2026, y la tasa turística municipal de Mogán, de 0,15 euros por persona y noche.
- **Agua.** Lanzarote y La Graciosa permanecen en emergencia hídrica declarada desde febrero de 2025 y prorrogada, con cortes de suministro. Tenerife cerró la suya el 1 de marzo de 2026 tras incorporar 34.497 metros cúbicos diarios y alcanzar reservas en torno al 70%, el mayor nivel en seis años, pero el propio cabildo atribuye la recuperación a la producción industrial y a un año hidrológico excepcional: es un problema suspendido, no resuelto. La nueva capacidad de desalación se está instalando además en Adeje, el municipio con mayor densidad de empleo turístico del archipiélago: la infraestructura sigue a la concentración de la actividad.
- **Capacidad de carga.** La ley exige estudios de capacidad de carga a los ayuntamientos que quieran flexibilizar los porcentajes de reserva residencial. No consta ninguno publicado, ni ninguna declaración de zona saturada por plan insular.
- **Territorio.** Tres municipios registran presiones turísticas de 93,9, 90,2 y 74,1 turistas equivalentes por cada cien habitantes, frente a los 12,37 de media autonómica

calculada con el mismo perímetro de dos operaciones, y por encima de Benidorm y Calvià. Y el 93,3% de los turistas visita una sola isla, de modo que la actividad de una isla no compensa la caída de otra.

El promedio autonómico y la experiencia del residente no se contradicen: miden cosas distintas. El primero describe un territorio de 2,2 millones de habitantes y ocho islas; la segunda ocurre en unos pocos municipios donde la actividad se concentra siete veces por encima de la media de su propia comunidad.

9.4. Qué significa cada riesgo según el tipo de negocio

Tabla 37. Exposición a cada riesgo según el tipo de negocio

Riesgo	Alojamiento	Actividades y receptivo	Restauración
Contracción de plazas aéreas	Impacto directo e inmediato sobre la ocupación	Impacto indirecto, con retardo	Impacto indirecto
Concentración vertical del canal	Condiciona precio y cupo del cliente intermediado	Desde 2026 alcanza también la venta de actividades	Impacto vía régimen de comidas contratado
Marco normativo de la vivienda vacacional	Determinante para el alojamiento vacacional; para el hotelero puede reducir competencia	Indirecto, vía composición del alojamiento de su zona	Indirecto
Restricciones hídricas	Alto en establecimientos intensivos en agua	Bajo, salvo actividad acuática	Medio
Concentración territorial	Alto en los núcleos de mayor presión	Alto: la demanda está donde está la concentración	Alto
Debate social sobre el modelo	Medio, con exposición reputacional	Medio	Bajo

Elaboración propia a partir de los riesgos identificados en este capítulo. La valoración indica la vía por la que cada riesgo alcanza a cada tipo de actividad, no su probabilidad.

Fuentes: AENA (2026); Boletín Oficial de Canarias; declaraciones y notas oficiales de cabildos; Instituto Nacional de Estadística (2026); información corporativa de aerolíneas y turoperadores, 2024-2026.

10. El destino frente a sus comparables

Los términos de comparación de este capítulo se fijaron antes de consultar ningún dato sobre ellos, para que la elección no dependiera del resultado: Illes Balears como contraste nacional por homogeneidad estadística y condición insular, Madeira como competidor internacional por producto y mercados emisores compartidos, y la media española como referencia. La declaración se hizo el 3 de agosto de 2026.

10.1. El comparable analítico: Madeira

Madeira comparte con Canarias la propuesta de clima atlántico de invierno y comparte también sus dos mercados principales, aunque en orden inverso: allí Alemania es el primero y Reino Unido el segundo. Lo que no comparte es la estancia. La media madeirense se sitúa entre 4,7 y 5,0 noches, aproximadamente la mitad de la canaria, con una ocupación-cama del 66,8%.

Tabla 38. Comparación de Canarias y Madeira, con sus advertencias de comparabilidad

Indicador	Canarias	Madeira	Advertencia de comparabilidad
Estancia media	8,16 días, turistas internacionales, 2025	4,7 a 5,0 noches, conjunto del alojamiento, 2025	Universos distintos: la cifra canaria excluye residentes
Ocupación	74,50% por plazas, media ponderada de las cuatro tipologías, 2025	66,8% ocupación-cama, conjunto, 2024	Indicador, perímetro y año distintos
Primer mercado emisor	Reino Unido	Alemania, 20,9%	Madeira: dormidas del primer trimestre de 2026
Segundo mercado emisor	Alemania	Reino Unido, 18,8%	Madeira: dormidas del primer trimestre de 2026
Peso del mercado interno	12,66% de pernoctaciones, 2025	15,6% de dormidas, primer trimestre de 2026	Periodos distintos

Ninguna de las filas cumple la condición de mismo indicador, misma fuente y mismo año que este informe exige a su comparativa, porque las dos estadísticas regionales no publican magnitudes equivalentes. La tabla se ofrece como orden de magnitud y no como comparación estricta; el término homogéneo entre ambas regiones es el de Eurostat que se emplea en el apartado siguiente.

La cartera madeirense está además más repartida: seis mercados concentran el 71,8% de sus dormidas, con Alemania en el 20,9%, Reino Unido en el 18,8%, residentes en Portugal en el 15,6%, Polonia en el 8,4%, Francia en el 4,2% y Países Bajos en el 3,9%.

Con las reservas de comparabilidad de la tabla, lo que puede afirmarse es que la estancia madeirense es aproximadamente la mitad de la canaria y su cartera está más repartida. El mecanismo canario completo (estancia prolongada, curva plana, empleo estable y gasto por viaje alto) no se ha podido contrastar con Madeira, porque las dos estadísticas regionales no publican magnitudes equivalentes; el único contraste homogéneo disponible es el de Eurostat del apartado siguiente.

10.2. El contraste nacional: dos archipiélagos, dos modelos

Illes Balears es el término de comparación más exigente para Canarias: mismo país, misma condición insular, mismos mercados emisores principales y un volumen de llegadas internacionales prácticamente idéntico, 15,72 millones frente a 15,69 en 2025. La diferencia de volumen de llegadas no explica, por tanto, las diferencias observadas entre ambos. Otras variables sí difieren y no se controlan aquí: la latitud y el régimen climático, la distancia a los mercados emisores, la estructura de la conectividad, la composición de la planta y el marco normativo.

Tabla 39. Comparación de Canarias e Illes Balears: dos modelos insulares

Indicador	Canarias	Illes Balears	Lectura
Turistas internacionales	15.693.643	15.717.967	Prácticamente idénticos
Pernoctaciones hoteleras	72.843.861	63.404.566	Canarias un 15% más
Estancia media	8,16 días	6,27 días	Casi dos días de diferencia
Gasto por viaje	1.555 EUR	1.340 EUR	Canarias un 16% más
Retención del valle	75,63%	2,10%	73,5 puntos
Oscilación anual de la capacidad	1,06	17,5	La planta balear cierra en invierno
Presión turística media	12,42	16,21	Canarias soporta menos
Empleo turístico, media anual	175.727	127.643	Canarias un 38% más
Empleo turístico en enero	174.259	59.445	Canarias casi el triple
Oscilación anual del empleo	1,05	3,18	Carrera frente a campaña
Peso del apartamento en la oferta	34,3%	14,7%	Modelos de planta distintos
Cuota de gasto sobre cuota de llegadas	1,12	0,96	Canarias capta por encima de su volumen

La comparación deja poco margen a la interpretación. Con el mismo número de visitantes internacionales, Canarias genera más pernoctaciones, más gasto por viaje y un

38% más de empleo turístico anual, y soporta menos presión media. La diferencia no está en cuántos turistas recibe cada archipiélago, sino en cómo se reparten a lo largo del año y cuánto tiempo se quedan.

Para quien evalúa dónde invertir, la lectura es directa: en Illes Balears el ejercicio se hace en cinco meses y en Canarias en doce. Eso cambia el dimensionamiento de plantilla, la política de contratación, la viabilidad de la formación continuada y el plazo de amortización de cualquier inversión.

10.3. El marco europeo

Canarias figura entre las cuatro regiones de la Unión Europea con más pernoctaciones, junto a Île de France, Cataluña y Jadranska Hrvatska, y es la región europea con mayor peso del cuarto trimestre sobre el total anual, con el 25,9%: prácticamente una cuarta parte exacta, mientras en el resto de regiones de la Unión ese trimestre queda muy por debajo del reparto uniforme. Es la confirmación externa de todo lo descrito en este informe, medida por una fuente ajena tanto al gestor como a las operaciones estadísticas españolas: la contrafase invernal canaria no tiene equivalente en ninguna otra región europea.

10.4. El comparable percibido por el cliente

La tercera capa de este capítulo no la elige el analista: la declara el propio viajero.

Tabla 40. Conjunto competitivo declarado por el propio viajero, 2025

Otros destinos considerados para este viaje	% de turistas
Ninguno	40,1%
Otra isla de Canarias	37,2%
Resto de España	12,6%
Grecia	11,1%
Portugal	9,1%
Illes Balears	8,2%
Italia	7,0%
Turquía	4,5%
Egipto	3,6%
Croacia	3,2%
Francia	2,5%

Otros destinos considerados para este viaje	% de turistas
Marruecos	0,4%
Cabo Verde	0,3%
Chipre	0,2%

Respuesta múltiple sobre el total de turistas. Instituto Canario de Estadística (2026), Encuesta sobre Gasto Turístico, 2025.

Madeira, elegida como comparable analítico por producto y mercados emisores, no aparece de forma identificable: la operación agrega Portugal, que reúne el 9,1%. Grecia, el país extranjero más citado, no figuraba en ninguno de los dos conjuntos analíticos. Y destinos que el sector cita habitualmente como competencia canaria de sol de invierno, como Turquía, Egipto o Cabo Verde, quedan muy por detrás en la consideración real del cliente.

El conjunto comparativo analítico y el percibido no coinciden, y esa discrepancia es informativa: Canarias se compara analíticamente con destinos con los que su cliente no la compara, y su cliente la compara sobre todo consigo misma.

Fuentes: Instituto Nacional de Estadística (2026) e Instituto Canario de Estadística (2026) para Canarias; Instituto Nacional de Estadística de Portugal y Direção Regional de Estatística da Madeira; Eurostat (2026), estadísticas regionales de turismo.

PARTE V

Conclusiones y aplicación

Las contradicciones de gestión que el análisis identifica, lo que implican para un negocio del destino y cómo trasladarlas a decisiones concretas según el tipo de actividad.

11. Las cuatro brechas

La columna de fuerza puntúa de 1 a 4 según la naturaleza de la evidencia y no según el número de indicios: 4 cuando la contradicción está documentada por el propio gestor y medida por los dos lados; 3 cuando la evidencia es documental pero de proceso, o depende de un hecho externo; 2 cuando la brecha no se sostiene en su forma clásica y describe una exposición estructural; 1 cuando no hay evidencia suficiente, nivel en el que no se sitúa ninguna de las cuatro brechas analizadas.

Este capítulo mide contradicciones internas de la gestión del destino: distancias entre lo que el gestor dice, lo que financia, lo que proyecta y lo que consigue. No compara destinos ni juzga resultados.

Tabla 41. Tabla de brechas y fuerza de la evidencia

Brecha	Evidencia principal	Fuerza
Recurso frente a producto	Existe capa de producto comercializable y no aparece en el canal propio, que describe los mismos recursos sin venderlos, con la demanda medida en el observatorio del propio gestor	4
Discurso frente a inversión	Presupuesto de 40 M€ asignado bajo marco estratégico expirado y sin plan de actuación definitivo; y el segmento de mayor valor unitario sin identificar	3
Identidad proyectada frente a percibida	Reposicionamiento anunciado en 2026 sin contenido ni rastro contractual, con el motivo de 2012 vigente en pliego de 2025	3
Volumen frente a valor	No se sostiene en su forma clásica: el destino capta más valor del que le corresponde por volumen. Lo que hay es un techo de captación fijado por el canal	2

11.1. La brecha principal: recurso frente a producto

Es la única de las cuatro cuyas dos mitades están medidas y cuya contradicción es enteramente interna. El gestor dispone de la medición de la demanda en su propia encuesta y no la traslada a su propio canal. No exige interpretar intenciones ni comparar con terceros.

- **El producto existe:** catálogo canario de enoturismo, gastronomía, observación astronómica, naturaleza guiada y navegación en plataformas de actividades, construido por operadores privados.
- **La demanda existe y la mide el gestor:** el 49,1% de los turistas recorre la isla por su cuenta frente al 15,8% que contrata excursión organizada; el 28,2% busca gastronomía local; el 82,8% pasa más de tres horas diarias fuera del alojamiento; el 43,7% no tiene ninguna comida principal cubierta.
- **Ninguno de los dos canales la sirve:** el canal propio organiza por recurso e isla con un 75,8% de intención informativa y sin producto adquirible; el canal de distribución, por el que compra la mitad de los clientes, pone delante vuelo, hotel, régimen y precio.

El reparto de responsabilidad importa. El intermediario hace lo que le corresponde: vende lo que le da margen. La contradicción es del canal propio, que describe el lugar donde ocurre la actividad y no la convierte en producto teniendo la demanda medida en casa.

11.2. Las otras tres

Discurso frente a inversión. Tres evidencias, dos de proceso (marco estratégico expirado y ausencia de plan de actuación) y una de contenido: el segmento de mayor valor unitario del destino no aparece identificado en ningún documento estratégico ni presupuestario. Con un contrapeso que debe declararse: sí existe priorización con argumento de valor, la campaña de invierno dirigida al segmento premium británico. El gestor no ignora el valor; lo persigue dentro de su mercado mayor y no donde el valor por cliente ya es más alto.

Identidad proyectada frente a percibida. No hay divergencia en el atributo, y decirlo forma parte del hallazgo: el clima es el eje de la marca y es lo que el mercado reconoce. La divergencia es de cobertura temática, porque la segunda dimensión de la imagen del destino desde 2024 no aparece en ningún objetivo ni en ninguna acción de comunicación, pese a estar identificada en el diagnóstico del propio plan.

Volumen frente a valor. No se sostiene en su forma clásica y hay que decirlo: el destino capta más gasto del que le correspondería por volumen y registra el mayor gasto por viaje de su comparativa. Lo que existe es un techo de captación fijado por el canal, que no es una contradicción del gestor sino una exposición estructural.

12. El mapa competitivo: contra quién compite un negocio aquí

Antes de decidir nada conviene saber contra quién se compite realmente, y en Canarias la respuesta no es la que sugiere el mapa. Los datos de este informe permiten trazarla con precisión en tres niveles.

12.1. El primer competidor es la isla de al lado

Preguntado por qué otros destinos consideró para su viaje, el turista canario responde en primer lugar «otra isla de Canarias», con un 37,2%, muy por delante de Grecia (11,1%), Portugal (9,1%) o Illes Balears (8,2%). Y esa elección es excluyente: el 93,3% visita una sola isla durante todo su viaje.

Para un hotel de Adeje o para una empresa de actividades de Yaiza, eso significa que su competencia por captar a ese cliente no está en el Mediterráneo ni en el Atlántico africano: está en Lanzarote, en Gran Canaria y en Tenerife. Y que una vez el cliente ha elegido isla, la competencia se vuelve estrictamente local, porque no va a moverse.

La misma estructura se reproduce en el buscador, donde quien disputa la visibilidad de la web autonómica son las webs de los cabildos y de sus organismos insulares. La competencia entre islas no está solo en la cabeza del cliente: está en los resultados de búsqueda.

12.2. El segundo competidor es la ausencia de comparación

El 40,1% de los turistas no consideró ninguna alternativa. Ese dato es de doble filo y conviene leerlo bien. Por un lado describe una posición competitiva envidiable, coherente con un 72,0% de repetidores y un 38,8% de clientes con cinco visitas o más. Por otro, y desde la perspectiva de un negocio nuevo, describe un mercado con hábitos muy consolidados: un cliente que no compara destinos tampoco suele comparar proveedores dentro del destino.

La consecuencia operativa es que la ventana de decisión de ese cliente no está en el momento de elegir Canarias, porque muchos no eligen, sino en el momento de decidir qué hacer una vez allí. Es una ventana mucho más corta, mucho más cercana al viaje y en la que un negocio local sí puede intervenir.

12.3. El tercer competidor es el intermediario, y también es el canal

El 49,0% de los turistas compra paquete turístico, con extremos que van del 63,6% alemán al 17,5% italiano. Ese cliente llega con vuelo y alojamiento resueltos, y en uno de cada cuatro casos también con las comidas. Para un alojamiento, el intermediario es a la vez el mayor prescriptor y el mayor competidor por el margen. Para un restaurante o una empresa de actividades, es quien decide si ese cliente sale del hotel con presupuesto disponible o sin él.

Tabla 42. Niveles de competencia y dónde se decide cada uno

Nivel de competencia	Quién es	Dónde se decide
Elección de destino	Otras islas del archipiélago, y en menor medida Grecia y Portugal	Antes del viaje, y en el 40,1% de los casos no llega a decidirse
Elección de alojamiento	Establecimientos de la misma isla y zona	En el canal de distribución para la mitad de los clientes
Elección de consumo en destino	El propio alojamiento, mediante el régimen contratado	En destino, con una ventana corta y decisión inmediata

12.4. La estructura de la oferta con la que se compite

En agosto de 2025 el archipiélago ofertaba 411.031 plazas regladas, de las que el 63,7% eran hoteleras y el 34,3% apartamentos turísticos. A eso se añaden 214.160 plazas en viviendas turísticas anunciadas en plataformas, medidas en mayo. La composición canaria es singular: el apartamento pesa más del doble que en Illes Balears y el doble que en la media española, mientras campings y turismo rural son residuales.

El rendimiento de esa planta es alto en las dos tipologías principales, con ocupaciones medias del 76,2% en hoteles y el 56,7% en apartamentos, trece y dieciséis puntos por encima de la media española. Quien entra en este mercado compite contra una planta que trabaja bien y que no cierra, y eso significa dos cosas: hay demanda estable, y no hay huecos fáciles de ocupación estacional que aprovechar.

La concentración territorial es el otro elemento estructural. Tres municipios registran presiones turísticas de 93,9, 90,2 y 74,1 turistas equivalentes por cada cien habitantes, muy por encima de Benidorm y Calvià, mientras la media autonómica calculada con el mismo perímetro es de 12,37. Operar dentro o fuera de esos núcleos son dos negocios distintos: dentro hay volumen garantizado y competencia intensa; fuera hay menos competencia y hay que traer al cliente.

Fuentes del capítulo: Instituto Canario de Estadística (2026), Encuesta sobre Gasto Turístico, 2025, para consideración, competencia percibida e islas visitadas; Instituto Nacional de Estadística (2026), encuestas de ocupación, 2025, para la estructura de la oferta; elaboración propia para las presiones municipales, con INE y cifras oficiales de población.

13. El sistema de distribución del destino

Este capítulo describe por dónde llega el cliente y quién controla cada tramo del recorrido, que es la información que más condiciona el margen de cualquier negocio turístico y la que menos suele estar disponible.

13.1. Cómo compra el cliente que llega

La forma de compra es la variable que más condiciona el margen de un negocio en destino. La operación autonómica la mide sobre el total de turistas y con estas proporciones, que son excluyentes entre sí:

Tabla 43. Forma de compra del viaje y consecuencias comerciales, 2025

Forma de compra	% de turistas	Qué implica para un negocio local
Compró paquete turístico	49,0%	Llega con vuelo y alojamiento resueltos, y expuesto al marco de precio del canal; el todo incluido alcanza al 25,4% del total de turistas, no de este subconjunto
Pagó los servicios por separado	35,9%	Decide alojamiento y actividades por su cuenta, con más margen de intervención comercial
Resto, sin encaje en las dos anteriores	15,1%	Incluye fórmulas mixtas y sin respuesta; no debe imputarse a la compra directa

A esa distribución se superponen otras dos características que no son vías de llegada y no deben sumarse con las anteriores, porque se miden sobre el mismo total y se solapan entre sí: el 40,1% de los turistas no consideró ninguna alternativa al destino, y el mercado nacional aporta el 12,66% de las pernoctaciones hoteleras con una intermediación del 22,7%, muy inferior a la media.

13.2. Qué pone delante el canal de distribución

Revisada la primera pantalla de diez agencias en línea y turoperadores de los mercados británico y alemán, la estructura es idéntica en todos: paquete de vuelo y hotel, con precio, depósito y régimen, organizado por isla y por complejo turístico. Los descriptores del destino son clima, playas y vida nocturna. El lenguaje dominante es el del descuento: ofertas de última hora, garantía de mejor precio, depósitos reducidos.

Y hay una ausencia común a los diez: ninguno pone producto comercializable en primera pantalla. Ni experiencias, ni gastronomía, ni naturaleza guiada, ni actividad con precio y

operador. El canal de distribución vende camas y asientos.

El destino comunica su propuesta de valor sobre un solo atributo, el clima, y no interviene en el encuadre de precio. Ese encuadre lo construye el canal por el que compran seis de cada diez turistas británicos y alemanes, mientras el destino registra el mayor gasto por viaje de su conjunto comparativo. No es un problema de comunicación del destino: es dependencia de canal.

13.3. Quién controla la cadena

En el mercado británico, que aporta un tercio de la demanda canaria, tres de las cinco compañías que concentran la conectividad pertenecen a grupos que operan también como turoperadores, con grados de integración muy distintos entre sí: dos controlan además planta alojativa y el tercero opera una división de paquetes de creación reciente. El mismo grupo controla, por tanto, el asiento, el paquete y el marco de precio con el que se vende el destino. Y desde febrero de 2026, la división de experiencias de uno de esos grupos provee además la venta de actividades a los clientes de otro de los grandes operadores del mercado en más de setenta y cinco destinos.

El detalle importa. En el mercado británico, Jet2, TUI Airways y easyJet pertenecen a grupos que operan también como turoperadores (Jet2holidays es el mayor turoperador del Reino Unido y TUI integra aerolíneas, hoteles y una división de experiencias), mientras Ryanair y British Airways no. En el alemán, TUIfly sí está integrada, pero Condor está en manos de un fondo de inversión desde 2019 y opera sin matriz turoperadora, y Eurowings y Discover son de un grupo aéreo que no es turoperador.

En el mercado alemán la integración es menor y el riesgo no lo es: Condor, la principal aerolínea vacacional alemana sin matriz turoperadora, está en manos de un fondo de inversión desde 2019 y busca comprador. Conectividad, distribución y precio no son tres exposiciones independientes para un negocio canario: son una sola, y desde 2026 alcanza también a la venta de la actividad que ese negocio ofrece.

13.4. La capa que sí existe y dónde vive

Frente a ese cuadro, hay una buena noticia y es la más accionable del informe. La capa de producto turístico comercializable existe en Canarias: enoturismo, gastronomía, observación astronómica, naturaleza guiada, navegación, visitas a fincas, senderismo y traslados a islotes. La construyen operadores privados y se distribuye a través de plataformas de actividades, con catálogos amplios para las islas principales.

Y su contenido coincide casi punto por punto con lo que la demanda declara buscar: gastronomía local en el 28,2% de los turistas, actividades de naturaleza en el 24,0%,

observación astronómica en el 4,2%. Lo que no existe es la presencia de esa capa en los dos canales por los que llega la mayoría: ni en el canal propio del destino, que describe los mismos recursos sin venderlos, ni en la primera pantalla del canal de distribución.

Para quien monta un negocio de actividades, de gastronomía o receptivo, ese es el mapa completo: la demanda está medida, el producto existe, el canal oficial no lo vende y las plataformas de actividades son hoy el único punto de encuentro entre ambos.

14. Qué le aporta el sistema existente, y qué no

Quien abre un negocio en un destino no parte de cero: hereda un sistema construido durante décadas con dinero público y privado. Saber qué le da hecho ese sistema y qué tendrá que resolver por su cuenta es la primera decisión estratégica, y suele tomarse sin datos. Este capítulo la ordena.

14.1. Lo que el destino ya le da hecho

- **Una marca reconocida y un atributo instalado.** El clima es el eje de la marca desde 2012 y es también lo que la prensa emisora y el contenido de viajeros asocian al archipiélago. Nadie que abra aquí necesita explicar por qué se viene a Canarias en enero: eso está hecho.
- **Un flujo estable y previsible.** 16,1 millones de turistas y una demanda cuyo mes más flojo conserva tres cuartas partes del más fuerte. Un negocio puede planificar a doce meses, contratar plantilla estable y amortizar inversiones sin la lógica de campaña.
- **Una cartera de mercados que se compensa sola.** Cuando cae uno, otro está en su temporada. Y esa compensación resiste retrocesos importantes sin que la curva se altere.
- **Conectividad de gran capacidad.** Cincuenta y cinco millones de pasajeros al año en ocho aeropuertos, con conexión directa a decenas de mercados y capacidad invernal específica hacia los emisores que sostienen la temporada.
- **Un cliente fiel y de estancia larga.** 8,16 días de estancia media según la operación nacional y 9,22 según la autonómica, que miden universos distintos y un 72,0% de repetidores: más ocasiones de consumo por cliente y un coste de captación que se amortiza en varias visitas.
- **Demanda medida y pública.** El observatorio autonómico publica perfil, motivación, gasto, actividades y satisfacción por mercado y por trimestre. Es información de mercado gratuita que la mayoría de los negocios no utiliza.
- **Una planta que no cierra.** Proveedores activos todo el año, personal cualificado disponible y servicios auxiliares operativos en enero igual que en agosto.

14.2. Lo que el sistema no le va a dar

- **Tráfico comercial desde el canal oficial.** Tres de cada cuatro visitas a la web del destino llegan con intención informativa y no existe producto adquirible ni nivel de municipio. Ese canal describe el lugar donde su negocio opera, pero no lo vende.

- **Presencia en la primera pantalla del intermediario.** Los diez operadores revisados ponen delante vuelo, hotel, régimen y precio. Un negocio de restauración o actividades no aparece ahí, y no va a aparecer.
- **Control del marco de precio.** El encuadre con el que se presenta el destino en sus dos mercados principales es el del descuento, y lo fija el canal de distribución. Un negocio que quiera posicionarse por valor tendrá que construir ese marco por su cuenta, contra la corriente del canal.
- **Un producto de destino ya empaquetado.** No existe una capa oficial que convierta el recurso en experiencia comprable. Quien la quiera tendrá que crearla y distribuirla él.
- **Estabilidad regulatoria a corto plazo.** El techo de la vivienda vacacional se decide municipio a municipio y hay plazos vencidos sin resolver. Cualquier plan de negocio ligado al alojamiento debe contemplar ese calendario.
- **Garantía de conectividad.** Las decisiones de programación son de las compañías. En 2025 se cancelaron trece rutas y se abandonó un aeropuerto; la previsión de 2026 apunta a una contracción de plazas en los dos mercados principales.

14.3. Los tres huecos, ordenados por accesibilidad

Tabla 44. Los tres huecos de mercado, ordenados por accesibilidad

Hueco	Evidencia que lo sostiene	Dificultad de ocupación
Producto en destino comercializable	49,1% recorre por su cuenta frente a 15,8% que contrata; catálogo existente y demanda coincidente	Baja: la demanda existe y el canal de venta también
Contenido transaccional en buscador	75,8% de intención informativa en el canal oficial y práctica ausencia de inversión en búsqueda de pago	Media: exige constancia y competencia por consultas concretas
Captación directa frente al intermediario	49,0% de compra intermediada, con el 17,5% italiano como referencia opuesta	Alta: implica competir en precio y visibilidad con grupos integrados

El primero es el que más rendimiento ofrece por esfuerzo invertido, y tiene fecha: la consolidación de la venta de experiencias en manos de grandes operadores empezó en febrero de 2026.

Fuentes del capítulo: los datos citados proceden de los capítulos 1 a 11 y conservan allí su fuente, operación y año.

15. Estrategia por tipo de negocio

Recordatorio de fuente: buena parte de las cifras de comportamiento que se manejan en esta parte del informe proceden de la explotación autonómica, que no es comparable con las de otras comunidades autónomas. Sirven para caracterizar al cliente de Canarias, no para compararlo con el de otro destino.

Los datos de este informe no significan lo mismo para un hotel que para una empresa de actividades. Este capítulo traduce los mismos hallazgos a cinco modelos de negocio distintos.

15.1. Alojamiento hotelero

Punto de partida. Compite en un mercado con ocupación media del 76,2%, trece puntos por encima de la media española, y con una planta que no cierra. No hay hueco estacional que ocupar: el negocio se gana en precio medio, en mezcla de canal y en gasto complementario, no en llenar meses vacíos.

La decisión estructural es la mezcla de canal. El 49,0% del mercado llega intermediado, y en los mercados alemán y británico esa proporción sube al 63,6% y al 58,3%. Un hotel que dependa de esos mercados dependerá del canal, con su marco de precio y su margen. Los mercados con menor intermediación son el italiano (17,5%), el nacional (22,7%) y el irlandés (32,9%): son los que permiten construir venta directa, y no por casualidad dos de ellos son también mercados de estancia larga.

La palanca de ingreso está en la estancia. El cliente de invierno aporta más noches que clientes y se queda entre dos y tres días más. Políticas de estancia mínima, tarifas por semanas y ofertas de larga estancia rinden aquí más que en cualquier destino peninsular, y encajan con el comportamiento real del mercado alemán, suizo, italiano y nórdico.

El régimen contratado decide el gasto fuera. El 43,7% de los turistas no tiene ninguna comida principal cubierta y el 25,4% está en todo incluido. Un hotel que opte por el todo incluido captura ese gasto internamente y renuncia a la conexión con el tejido local; uno que opte por alojamiento y desayuno se convierte en prescriptor de restauración y actividades, con acuerdos que pueden monetizarse.

15.2. Alojamiento extrahotelero y vivienda vacacional

Punto de partida. El apartamento turístico representa el 34,3% de la oferta reglada canaria, más del doble que en Illes Balears, con una ocupación del 56,7% frente al 40,9% nacional. Y es la tipología asociada a la estancia larga: el cliente alemán se queda 11,5 días en apartamento frente a 9,3 en hotel de cinco estrellas.

El marco regulatorio es la variable crítica y hay que leerla municipio a municipio.

La Ley 6/2025 reserva como mínimo el 90% de la edificabilidad residencial al uso residencial, con excepción del 80% en las islas verdes, exige una antigüedad mínima de diez años a la vivienda, limita la duración de la declaración responsable a cinco años y fija un régimen transitorio de cinco años ampliable a diez para las ya habilitadas. Pero el techo efectivo lo decide el planeamiento de cada uno de los 88 municipios, y los criterios que identifican a los municipios de reto demográfico seguían sin aprobarse al cierre de este informe con el plazo vencido.

Consecuencia práctica. Cualquier inversión en esta tipología debe verificar la situación urbanística del municipio concreto antes que cualquier previsión de rentabilidad, y contemplar el escenario de no renovación a cinco años. La oferta de vivienda turística canaria, además, lleva descendiendo desde 2024 en las dos comparaciones homogéneas disponibles, y esa caída empezó antes de la entrada en vigor de la norma.

15.3. Restauración

El mercado disponible está acotado con precisión. El 43,7% de los turistas no tiene ninguna comida principal cubierta por su alojamiento: ese es el suelo del mercado de restauración externa, al que se añade el 17,4% en media pensión o pensión completa. El 25,4% en todo incluido es el segmento con menor incentivo a consumir fuera, aunque el régimen indique qué comidas están cubiertas y no si el cliente sale. Y el 82,8% pasa más de tres horas diarias fuera del alojamiento, con un 35,4% que supera las nueve horas.

La demanda de producto local está medida. El 28,2% de los turistas declara haber buscado gastronomía canaria o producto local durante su viaje. Es una proporción alta para una categoría que compite con la oferta internacional instalada en las zonas turísticas, y sostiene una propuesta de cocina local con producto identificado.

La segmentación relevante no es por nacionalidad, es por régimen y por canal. Los mercados con menos todo incluido son Italia (9,3%), Irlanda (12,5%) y el nacional (15,4%); los de más, Reino Unido (31,3%), Alemania (31,0%) y Francia (29,0%). Un restaurante ubicado en una zona dominada por establecimientos de todo incluido trabaja sobre un mercado potencial estructuralmente menor, con independencia del volumen

turístico de la zona.

Y hay una ventaja de calendario que no existe en la península: con una demanda que retiene el 75,63% en su mes más flojo, un restaurante puede sostener plantilla y carta estables los doce meses en lugar de operar por temporadas.

15.4. Empresas de actividades y experiencias

Es el negocio con el hueco más claro del destino. El 49,1% de los turistas recorre la isla por su cuenta y solo el 15,8% contrata una excursión organizada: una proporción de tres a uno. Esa diferencia no describe falta de interés, porque las actividades que la demanda declara (naturaleza en el 24,0%, gastronomía en el 28,2%, astronomía en el 4,2%) coinciden con el catálogo que ya existe en plataformas.

El canal de venta está identificado y es el único. Ni el canal oficial del destino ni la primera pantalla del intermediario venden producto en destino. Las plataformas de actividades son hoy el punto de encuentro entre esa demanda y esa oferta, y estar en ellas no es una opción de crecimiento: es la condición para ser encontrado.

La ventana de decisión es corta y ocurre ya en destino. Con un 40,1% de clientes que ni siquiera comparó destinos y un 72,0% de repetidores, la decisión de qué hacer se toma con el viaje empezado. Eso favorece la reserva de última hora, la visibilidad local y los acuerdos con alojamientos, y penaliza las estrategias construidas solo sobre campañas previas al viaje.

Y hay una amenaza con fecha. En febrero de 2026 se anunció que la división de experiencias de un gran turoperador pasa a proveer la venta de actividades a los clientes de uno de los principales operadores británicos en más de setenta y cinco destinos. Quien opere en este segmento debe decidir pronto si quiere estar dentro de esa cadena, con su volumen y su comisión, o construir captación directa mientras el canal sigue abierto.

15.5. Agencias receptoras y turismo profesional

El encaje está en la capa que falta. Existe demanda medida de producto en destino, existe producto disperso construido por operadores pequeños y no existe nadie que lo agregue y lo conecte con los canales por los que llega el cliente. Esa es la definición de una oportunidad de intermediación local.

Los mercados prioritarios no son los mayores, son los menos intermediados. Italia combina cuatro características que no coinciden en ningún otro mercado del destino: opera en fase invernal, presenta 10,05 días de estancia media, compra paquete solo en el

17,5% de los casos y contrata todo incluido en el 9,3%. Es un cliente de temporada valiosa, larga permanencia, compra directa y régimen abierto, y ningún documento estratégico del destino lo identifica como segmento. Supone el 4,7% de los turistas y en torno al 5% de las noches: poco volumen y el mayor valor unitario del archipiélago.

El mercado nacional es el segundo candidato, con un 22,7% de compra intermediada y acceso directo en español, aunque con estancias más cortas y por tanto menor valor por cliente.

Y la competencia con el intermediario internacional no es simétrica: un receptivo local puede vender lo que el turoperador no pone en primera pantalla, que es exactamente el producto en destino, en lugar de competir por el paquete de vuelo y alojamiento donde la escala decide.

Fuentes del capítulo: los datos citados proceden de los capítulos 1 a 11 y conservan allí su fuente, operación y año. Las recomendaciones son elaboración propia sobre esos datos.

16. El calendario comercial del destino

En un destino con esta cartera, el calendario no se organiza por temporada alta y baja, porque no las hay en el sentido peninsular. Se organiza por qué mercado está en su momento y qué necesita ese mercado.

Tabla 45. Calendario comercial del destino por periodos

Periodo	Quién está	Qué caracteriza a ese cliente	Prioridad comercial
Enero a marzo	Nórdicos en su pico, Italia y Suiza, Alemania alta	Estancias de 10 a 12 días, alta intermediación salvo Italia	Producto de estancia larga, servicios recurrentes, fidelización
Abril a junio	Transición entre bloques; mes valle del destino en mayo	Menor presión, ningún mercado en su pico	Único periodo con capacidad ociosa real: promoción propia y captación directa
Julio y agosto	Mercado nacional en su pico y Reino Unido alto	Estancias más cortas: 6,42 días el mercado nacional y 8,60 el británico	Rotación, volumen y precio; menor margen por cliente
Septiembre a diciembre	Alemania en su máximo en noviembre, Reino Unido en T4	Estancia larga y gasto por viaje alto	Máximo valor por cliente del año; producto premium y experiencias

Esta ordenación por periodos procede de la operación autonómica, que es trimestral, mientras el mes valle del destino se identifica con la serie mensual del organismo nacional. Las dos coinciden en la forma del año y difieren en la granularidad: la trimestral no puede señalar un mes concreto.

16.1. Mayo, el único hueco real

El mes valle canario no está en invierno sino en mayo, y noviembre, diciembre, enero, febrero y marzo registran todos más pernoctaciones. Ese dato tiene una consecuencia estratégica que casi nadie aplica: la receta habitual de temporada baja, que consiste en buscar demanda nueva, no sirve aquí. Mayo no es un mes en que nadie viene, es el mes de transición en que ninguno de los mercados con fase identificada está en su pico. Cuatro mercados (Francia, Irlanda, Países Bajos y Bélgica, el 16,6% del volumen) no tienen fase publicada en la operación utilizada, de modo que la afirmación se hace sobre el 83,4% restante.

Por tanto, mayo no se ataca captando un mercado nuevo. Se ataca alargando el invierno de los mercados que ya vienen en invierno o adelantando el verano de los que vienen en

verano. Es una acción sobre clientes existentes, no sobre clientes por conquistar, y eso la pone al alcance de un negocio individual sin necesidad de campaña de destino.

Conviene añadir que ninguna de las acciones promocionales del destino localizadas en la ventana analizada se dirige a ese periodo: una refuerza el invierno con el mercado que ya viene en invierno y otra el verano con el mercado residente. El hueco de calendario está tan libre como el hueco de producto.

16.2. Cómo se traduce en decisiones de gestión

- **Plantilla y formación.** Con una oscilación de empleo del 4,7% y una planta que no cierra, la contratación estable es viable y la formación continuada tiene retorno. Es una ventaja competitiva frente a destinos que rotan personal cada temporada.
- **Política de precios.** El precio no debe seguir un patrón de temporada alta y baja, sino de composición de mercado: el trimestre de mayor valor por cliente es el cuarto, no el tercero.
- **Inversión y obras.** No existe un periodo de cierre natural. Cualquier reforma implica lucro cesante real, y el mes de menor coste de oportunidad es mayo.
- **Compras y proveedores.** Un consumo estable a doce meses permite acuerdos anuales con proveedores locales en condiciones que un negocio estacional no puede negociar.

Fuentes del capítulo: los datos citados proceden de los capítulos 3, 5 y 9 y conservan allí su fuente, operación y año. La organización por periodos es elaboración propia.

17. Canal, precio y captación directa

De todas las decisiones que toma un negocio turístico en Canarias, la de canal es la que más determina su margen. Este capítulo la desarrolla con los datos del informe.

17.1. El dilema, con cifras

El intermediario aporta volumen, previsibilidad y acceso a mercados que un negocio individual no puede alcanzar. A cambio fija el precio de referencia, se queda una parte del margen y establece la relación con el cliente. En Canarias ese dilema no es abstracto: el 49,0% del mercado llega por esa vía, y en los dos mercados principales la proporción supera el 58%.

Lo que este informe aporta al dilema es una constatación que no suele estar disponible: el marco de precio con el que se presenta Canarias en sus dos mercados mayores es el del descuento, verificado en doce fuentes de distribución, mientras el destino registra el mayor gasto por viaje de su conjunto comparativo, 1.555 euros frente a 1.392 de la media española y 1.340 de Illes Balears.

El cliente que llega por intermediario ha estado expuesto al marco de precio con el que ese canal presenta el destino antes de aterrizar. El que llega directo, no. Esa es la segmentación que más condiciona el margen de un negocio en destino, y no aparece en ninguna clasificación por nacionalidad.

17.2. Dónde está el cliente directo

Tabla 46. Intermediación y estancia por mercado: dónde está el cliente directo

Mercado	Compra intermediada	Estancia media	Lectura para captación directa
Italia	17,5%	10,05 días	Máxima prioridad: directo, invernial y de estancia larga
España sin Canarias	22,7%	6,42 días	Directo y accesible en español, pero estancia corta
Irlanda	32,9%	8,85 días	Directo, estancia media y volumen moderado
Suiza	38,5%	10,89 días	Directo, estancia larga y alto poder adquisitivo
Francia	43,7%	8,39 días	Mixto
Reino Unido	58,3%	8,60 días	Volumen máximo, canal dominado por el intermediario

Mercado	Compra intermediada	Estancia media	Lectura para captación directa
Alemania	63,6%	10,92 días	Máximo valor por cliente, máxima intermediación

La lectura conjunta es contraintuitiva y útil: los mercados de mayor valor por cliente son también los más intermediados, salvo dos excepciones que concentran toda la oportunidad de venta directa de alto valor. Italia y Suiza suman en torno al 6% de las noches del destino según la misma operación de la que proceden sus variables de comportamiento, pero son los únicos mercados que combinan estancia larga con compra directa.

17.3. Cómo competir contra el marco de descuento

Un negocio no puede cambiar el encuadre que el canal proyecta sobre el destino, pero sí puede construir el suyo propio en el tramo que controla. Tres vías que los datos del informe respaldan:

- **Vender la estancia, no la noche.** En un destino cuyo cliente se queda entre ocho y doce días, el precio por noche es la métrica equivocada. Las propuestas por semanas, quincenas o larga estancia trasladan la conversación del precio unitario al valor total y encajan con el comportamiento medido de los mercados invernales.
- **Vender lo que el canal no vende.** El intermediario compite en cama y asiento. No compite en producto en destino, gastronomía local ni experiencia, porque no lo pone en primera pantalla. Ese terreno está libre y no exige competir en precio con un grupo integrado.
- **Captar en destino, no solo antes del viaje.** Con un 40,1% de clientes que no comparó destinos y un 72,0% de repetidores, buena parte de las decisiones de consumo se toman con el viaje ya empezado. La visibilidad local, la recomendación y los acuerdos con alojamientos pesan más que la campaña previa.

17.4. Presencia digital: el hueco transaccional

El canal oficial del destino recibe un tráfico orgánico considerable y de intención mayoritariamente informativa: tres de cada cuatro visitas buscan saber, no comprar. Su contenido de mayor rendimiento son micro-recursos concretos (piscinas naturales, miradores, playas nombradas una a una), y no existe nivel de municipio ni producto adquirible. A eso se suma que ninguno de sus dominios realiza inversión apreciable en búsqueda de pago.

Para un negocio local eso define una posición muy concreta. Las consultas informativas sobre recursos concretos tienen demanda demostrada y están atendidas por un canal que no vende. Las consultas transaccionales sobre esos mismos recursos (reservar, contratar, precio, disponibilidad) están comparativamente desatendidas. Construir contenido y presencia sobre el nombre concreto del recurso, del municipio y de la actividad es competir donde el canal oficial no está y donde el intermediario internacional tampoco.

Conviene añadir un matiz de realismo: los competidores orgánicos del canal autonómico son las webs de los cabildos, que sí tienen autoridad y sí trabajan el nivel insular. La competencia por esas consultas no es inexistente, pero es institucional y también informativa.

Fuentes del capítulo: Instituto Canario de Estadística (2026), Encuesta sobre Gasto Turístico, 2025, para la distribución por mercados; INE, Encuesta de Gasto Turístico, 2025, para el gasto por viaje; revisión directa de canales de distribución, agosto de 2026.

18. Qué vigilar y con qué métricas

Un plan de negocio en este destino debería seguir un puñado corto de indicadores públicos, todos gratuitos y actualizados con periodicidad conocida. Este capítulo los reúne.

18.1. Indicadores de mercado

Tabla 47. Indicadores públicos de seguimiento recomendados

Qué seguir	Dónde	Por qué importa
Pernoctaciones y plazas por tipología	Encuestas de ocupación, mensual	Mide la demanda y la capacidad instalada reales de su segmento
Llegadas por mercado emisor	Estadística de fronteras, mensual	Detecta antes que nadie el cambio de composición de la cartera
Gasto medio y estancia por mercado	Encuestas de gasto turístico	Permite priorizar mercados por valor y no por volumen
Perfil, actividades y satisfacción	Observatorio autonómico, trimestral	Información de mercado gratuita sobre comportamiento en destino
Afiliación turística municipal	Seguridad Social, mensual	Mide la actividad real de su municipio y la de sus competidores
Viviendas turísticas y plazas	Estadística experimental	Sigue la evolución de la oferta no encuestada tras el cambio normativo

18.2. Indicadores de riesgo

- **Programación aérea de su aeropuerto.** Es la variable crítica del destino y la que más rápido cambia. La contracción de plazas prevista para 2026 afecta precisamente a los dos mercados que sostienen la mitad de la demanda.
- **Planeamiento urbanístico de su municipio.** Es donde se decide el techo real de la vivienda vacacional y, con él, la oferta de alojamiento con la que competirá.
- **Situación hídrica de su isla.** Lanzarote y La Graciosa siguen en emergencia con cortes de suministro; en Tenerife está cerrada pero su recuperación depende en parte de un año hidrológico excepcional.
- **Tasas y fiscalidad local.** Ya hay dos tasas en vigor, la del Teide y la de Mogán y el gestor mide trimestralmente la disposición del turista a pagar una tasa general.

18.3. Métricas propias que este informe permite contextualizar

Los datos públicos solo son útiles si se comparan con los propios. Tres comparaciones que cualquier negocio puede hacer con la información de este informe:

- **Su estacionalidad frente a la del destino.** Calcule su mes de mayor ocupación o de mayor volumen de servicio dividido por el de menor y compárelo con el 1,32 del destino, que mide pernoctaciones. Si compara facturación, tenga en cuenta que una política de precios estacional amplifica la oscilación sin que el volumen haya variado. Si prefiere el empleo, el equivalente es 1,047. Si su ratio es mucho mayor, el problema no es el mercado: es su mezcla de clientes o su política comercial.
- **Su mezcla de canal frente al 49,0% del destino.** Estar muy por encima significa mayor dependencia y menor margen; estar muy por debajo, mayor esfuerzo comercial propio y mayor control del cliente.
- **Su estancia media frente a los 8,16 días del destino.** Una estancia inferior indica que está captando el perfil de verano y de corta duración, con más operaciones por la misma ocupación.

19. Cierre: qué hay, qué significa y por dónde empezar

19.1. Qué hay

Un destino de 2,25 millones de residentes que recibe 15,7 millones de turistas internacionales y sostiene 102 millones de pernoctaciones en oferta reglada, con una planta que trabaja por encima de la media española y que no cierra en todo el año. Su demanda no es más intensa que la de sus comparables: es más continua. Y esa continuidad no procede del clima sino de una cartera de mercados en contrafase, que resiste retrocesos importantes sin alterar la curva.

Su sistema de gestión es coherente en la marca y desigual en la ejecución: un motivo estable y reconocido, un plan vigente sin objetivos cuantificados, un canal digital que describe lugares sin venderlos y una distribución mayoritariamente en manos de grupos que controlan a la vez el asiento, el paquete, el precio y, desde 2026, también la actividad en destino.

19.2. Qué significa

Para quien opera aquí, tres cosas. La primera es que el calendario no funciona como en la península: no hay temporada que aprovechar ni meses que rellenar, sino una composición de mercados que cambia lo que llega en cada momento del año. La segunda es que el margen depende menos del mercado de origen que del canal por el que llega el cliente, porque ese canal fija el marco de precio antes de que el visitante aterrice. Y la tercera es que existe una demanda de producto en destino medida por el propio observatorio del destino y que ninguno de sus canales sirve.

Y para quien lo lea desde fuera, una precisión que este informe ha medido en dos magnitudes de presión, la presión turística sobre oferta reglada y el peso de la vivienda turística: el archipiélago que el debate público describe como el caso extremo de saturación española no lo es en su promedio, medido con oferta reglada y frente a Illes Balears. Lo que sí es cierto, y también está medido, es que tres de sus municipios superan en presión a Benidorm y a Calvià, y que la percepción del residente que el propio gestor mide describe un conflicto real sobre la vivienda. Las tres cosas conviven porque miden cosas distintas: el promedio de un territorio, la intensidad de unos pocos núcleos y el efecto sobre el mercado residencial. Lo que sí es cierto, y también está medido, es que tres de sus municipios superan en presión a Benidorm y a Calvià. Las dos cosas conviven porque miden cosas distintas.

19.3. Por dónde empezar

Si tuviéramos que reducir este informe a las tres primeras decisiones de quien monta un negocio turístico en Canarias, serían estas:

- **Elegir isla y municipio antes que producto.** La elección territorial condiciona más que ninguna otra: dentro de los núcleos concentrados hay volumen garantizado los doce meses y competencia intensa; fuera, la presión cae a la media autonómica y hay que traerse al cliente. Y la isla determina además el marco de recursos, con Lanzarote todavía en emergencia hídrica declarada.
- **Decidir la mezcla de canal con los ojos abiertos.** El 49% del mercado llega intermediado y con un encuadre de precio ya formado. Los mercados que permiten construir venta directa son el italiano, el nacional y el irlandés, y dos de ellos son además de estancia larga. Es una decisión de margen, no de volumen.
- **Ocupar el hueco de producto mientras siga abierto.** Uno de cada dos turistas recorre la isla por su cuenta y solo uno de cada seis contrata una excursión organizada. El producto existe, la demanda está medida y el canal oficial no la sirve. Las plataformas de actividades son hoy el único punto de encuentro entre ambas, y desde febrero de 2026 el grupo TUI está consolidando esa capa.

19.4. Qué invalidaría este análisis

Un informe que exige fuente a cada afirmación debe decir también dónde es débil. Tres cosas invalidarían o alterarían sustancialmente sus conclusiones, y las tres son observables.

- **Que la programación aérea redibuje la cartera.** La planitud del destino es un resultado de composición, y la composición depende de qué asientos se programan. Una contracción sostenida en los mercados de invierno alteraría la curva por una vía que el comportamiento del consumidor no puede compensar. El propio capítulo 9 documenta que ese ajuste ya ha empezado.
- **Que la oferta no reglada altere el orden de la presión.** El indicador excluye la vivienda turística, cuyo peso es muy distinto en Canarias y en su término de comparación. Si esa oferta se incorporara con datos de pernoctaciones, la comparación de presión podría estrecharse o invertirse.
- **Que el hueco de producto sea menor de lo que la encuesta sugiere.** La distinción entre excursión organizada y actividad contratada en plataforma no está medida por separado en la operación utilizada. Si buena parte de la contratación ocurre en plataformas y no se declara como excursión, el hueco es más pequeño que el que

describe este informe.

Este informe no dice que Canarias sea un destino fácil ni que su gestión sea deficiente. Dice que es un destino que funciona de una manera distinta a la que se le supone, que esa manera está medida y es verificable, y que las decisiones que mejor funcionan aquí no son las que funcionan en un destino de temporada.

Anexo I. Calendario de vigilancia

Compromisos, plazos y decisiones con fecha que afectan a cualquier negocio turístico del archipiélago y cuyo cumplimiento es verificable en fuentes públicas.

Tabla 48. Calendario de compromisos y plazos con fecha

Asunto	Plazo o estado	Situación al cierre de este informe
Relación de viviendas vacacionales inscritas a los ayuntamientos	2 meses desde la entrada en vigor de la ley	Vencido en febrero de 2026
Planes de comprobación de los cabildos	6 meses	Vencido en junio de 2026, sin verificación pública
Criterios de identificación de municipios de reto demográfico	6 meses	Vencido en junio de 2026, sin norma aprobada
Planes de comprobación de los ayuntamientos	8 meses	Vence en agosto de 2026
Adaptación del planeamiento municipal	5 años	En curso, decide el techo real de la vivienda vacacional
Órgano permanente de evaluación de la ley	Sin plazo fijado	Sin constancia de constitución
Estudios municipales de capacidad de carga	Exigidos para flexibilizar reservas	Ninguno publicado
Emergencia hídrica de Lanzarote y La Graciosa	Prorrogada en octubre de 2025	Vigente, con cortes de suministro
Emergencia hídrica de Tenerife	Cerrada el 1 de marzo de 2026	Cerrada, con recuperación atribuida en parte a un año hidrológico excepcional

Anexo II. Glosario de operaciones estadísticas

Las cifras de este informe proceden de operaciones distintas, con universos y métodos propios. Confundirlas produce conclusiones falsas, así que conviene tenerlas separadas.

Tabla 49. Operaciones estadísticas utilizadas y advertencias de uso

Operación	Qué mide	Advertencia de uso
Encuestas de ocupación (hotelera, apartamentos, campings y turismo rural)	Viajeros, pernoctaciones, plazas y ocupación en establecimientos reglados	No incluyen vivienda turística ni alojamiento privado
Movimientos turísticos en fronteras	Llegadas de turistas internacionales por comunidad de destino principal	Cuenta llegadas, no personas distintas ni noches
Encuesta de gasto turístico (nacional)	Gasto de los turistas internacionales y duración del viaje a España	Su universo incluye cualquier tipo de alojamiento; no es combinable con la ocupación reglada
Encuesta sobre gasto turístico (autonómica)	Perfil, comportamiento, estancia y gasto del turista en Canarias	Explotación autonómica, no comparable con la de otras comunidades
Estadística experimental de viviendas turísticas	Viviendas y plazas anunciadas en plataformas	Criterio de selección ajustado a la normativa de cada comunidad; se revisa retroactivamente
Afiliación a la Seguridad Social	Altas laborales en actividades características del turismo	Cuenta afiliaciones, no personas, y excluye el empleo no declarado

Sobre el uso combinado de fuentes

Dos precauciones concretas que este informe respeta y que conviene conservar en cualquier lectura posterior. La primera: el gasto medio diario y el grado de ocupación proceden de operaciones con universos distintos, de modo que su producto no arroja un ingreso por plaza válido. La segunda: las cifras de estancia media de la operación nacional y de la autonómica difieren en aproximadamente un día, diferencia atribuible sobre todo al perímetro de alojamiento considerado, y no deben mezclarse en un mismo cálculo.

Bibliografía y fuentes

Referencias ordenadas alfabéticamente por organismo autor, según convención APA. Se indica la operación estadística o el documento concreto y, cuando procede, la tabla utilizada. Las consultas a fuentes vivas se realizaron entre el 3 y el 5 de agosto de 2026. No se incluyen direcciones electrónicas de aquellas fuentes cuya URL exacta no ha podido verificarse en el momento de redactar este informe.

Fuentes estadísticas

- AENA. (2026). *Estadísticas de tráfico de pasajeros, operaciones y carga por aeropuerto. Año 2025*.
- Eurostat. (2026). *Regional tourism statistics: nights spent at tourist accommodation establishments by NUTS 2 region*.
- Instituto Canario de Estadística. (2026). *Encuesta sobre Gasto Turístico. Series anuales de micromercados turísticos de Alemania y Reino Unido, series anuales de municipios turísticos y series trimestrales de perfil, características del viaje y satisfacción. Metodología 2018*.
- Instituto Nacional de Estadística. (2026). *Encuesta de Ocupación Hotelera y encuestas de ocupación en apartamentos turísticos, campings y alojamientos de turismo rural*. Tablas 2066, 2074, 2078, 2082, 2941, 2942 y 75833.
- Instituto Nacional de Estadística. (2026). *Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR)*. Tablas 10839 y 24745.
- Instituto Nacional de Estadística. (2026). *Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR)*. Tabla 23988.
- Instituto Nacional de Estadística. (2026). *Medición del número de viviendas turísticas y su capacidad. Estadística experimental*. Tabla 39364.
- Instituto Nacional de Estadística. (2025). *Cifras oficiales de población de los municipios españoles: revisión del padrón municipal*. Tabla 29005.
- Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. (2026). *Afiliación de trabajadores al Sistema de la Seguridad Social: afiliados por municipio, actividad económica (CNAE dos dígitos), régimen y sexo*.

Normativa y documentación institucional

- Comunidad Autónoma de Canarias. (2024). *Ley 5/2024, de 26 de diciembre, de Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Canarias para 2025*. Tomo 2, epígrafe 6.12.
- Comunidad Autónoma de Canarias. (2025). *Ley 6/2025, de 10 de diciembre, de Ordenación Sostenible del Uso Turístico de Viviendas*. Boletín Oficial de Canarias, 246, de 12 de diciembre de 2025.
- Comunidad Autónoma de Canarias. (1994). *Decreto 156/1994, de 21 de julio, de transferencias de funciones de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias a los Cabildos Insulares en materia de turismo*.
- Comunidad Autónoma de Canarias. (1995). *Ley 7/1995, de 6 de abril, de Ordenación del Turismo de Canarias*. Norma marco del sector, modificada por la disposición final tercera de la Ley 6/2025.
- Gobierno de España. (2025). *Real Decreto 1117/2025, de 3 de diciembre, por el que se declaran oficiales las cifras de población resultantes de la revisión del padrón municipal referidas al 1 de enero de 2025*.
- Plataforma de Contratación del Sector Público. (2024-2025). *Expedientes de contratación de servicios de planificación y compra de medios y de servicios creativos del ente autonómico de promoción turística*.
- Promotur Turismo Canarias. (2025). *Plan Estratégico Canarias Destino 2025-2027*.
- Promotur Turismo Canarias. (2026). *Actualización 2026 del Plan Estratégico Canarias Destino 2025-2027. Resumen ejecutivo*.
- Promotur Turismo Canarias. (2025). *Memoria del presupuesto de explotación y capital del ejercicio 2025*.

Estudios y fuentes de mercado

- Exceltur. (2025). *Estudio IMPACTUR Canarias. Impacto económico del turismo*. Ediciones referidas a 2022, 2023 y avance de 2025.
- Semrush. (2026). *Análisis de dominios oficiales del destino: autoridad, tráfico orgánico, palabras clave y dominios de referencia*. Consulta de 4 de agosto de 2026.
- Revisión directa de la primera pantalla de diez agencias en línea y turoperadores de los mercados británico y alemán. Agosto de 2026.
- Revisión de catálogo de plataformas de distribución de actividades y experiencias con oferta en Canarias. Agosto de 2026.

- Prensa y guías de viaje de los mercados emisores británico y alemán. Periodo 2024-2026.

Anexo III. Fichas de mercado

Resumen operativo de cada mercado emisor con las variables que deciden su valor para un negocio en destino: cuándo viene, cuánto se queda, cómo compra y qué régimen contrata. Los guiones indican que la operación no publica ese cruce para el mercado en cuestión.

Tabla 50. Fichas de los mercados emisores

Mercado	Turistas	Estancia	Fase	Paquete	Todo incluido	Valor por cliente
Reino Unido	5.503.626	8,60 d	T4 / verano	58,3%	31,3%	Medio, volumen máximo
Alemania	2.579.761	10,92 d	T4 invernol	63,6%	31,0%	Alto, muy intermediado
España sin Canarias	1.822.172	6,42 d	T3 estival	22,7%	15,4%	Bajo, muy directo
Países Nórdicos	1.087.106	11,95 d	T1 invernol	60,7%	18,7%	Alto, estancia máxima
Francia	838.555	8,39 d	-	43,7%	29,0%	Medio
Italia	756.783	10,05 d	T4 invernol	17,5%	9,3%	Máximo por cliente
Irlanda	724.296	8,85 d	-	32,9%	12,5%	Medio-alto, poco intermediado
Países Bajos	682.269	9,80 d	-	63,1%	-	Medio-alto
Bélgica	432.308	9,94 d	-	46,5%	-	Medio-alto
Suiza	180.204	10,89 d	T4 invernol	38,5%	-	Alto, directo

Cómo leer esta tabla

El valor por cliente combina estancia, gasto y grado de intermediación. Un mercado de estancia larga aporta más noches por reserva y más ocasiones de consumo; un mercado poco intermediado permite relación directa y mayor margen. Los dos mercados que combinan ambas cosas son Italia y Suiza, y suman en torno al 6% de las noches del destino. Los dos que aportan la mitad del volumen, Reino Unido y Alemania, llegan mayoritariamente por canal.

La lectura para un negocio nuevo es que la prioridad comercial no debería copiar la prioridad de volumen del destino. Un negocio pequeño no compite por el mercado británico: compite por los segmentos que el sistema no atiende.

Anexo IV. Fichas de los municipios turísticos analizados

Tres municipios canarios y dos referentes peninsulares, con las magnitudes que describen la intensidad y la estabilidad de su actividad. Presión y densidad de empleo se expresan por cada cien habitantes.

Tabla 51. Fichas de los municipios turísticos analizados

Municipio	Población	Presión turística	Densidad de empleo turístico	Oscilación anual del empleo
San Bartolomé de Tirajana (Gran Canaria)	54.291	93,9	40,7	1,06
Yaiza (Lanzarote)	18.842	90,2	37,4	1,04
Adeje (Tenerife)	50.021	74,1	42,3	1,06
Calvià (Mallorca)	53.793	58,2 (mínimo)	21,9	4,52
Benidorm (Alicante)	77.327	50,4	21,3	1,64

Los tres municipios canarios superan en presión a los dos referentes peninsulares de saturación, y a la vez presentan una estabilidad de empleo que ninguno de los dos alcanza. Benidorm, citado habitualmente como caso de desestacionalización lograda, oscila diez veces más que ellos, y Calvià multiplica su empleo turístico por 4,5 entre el invierno y el verano.

Para quien evalúa dónde instalarse, la lectura es directa: dentro de esos núcleos hay volumen garantizado los doce meses y competencia intensa; fuera de ellos, la presión cae hasta la media autonómica de 12,37 calculada con el mismo perímetro y el negocio tiene que traer al cliente, porque la media autonómica de 12,37 no describe un lugar concreto sino el promedio de un territorio de ocho islas en el que la actividad está muy concentrada. Y conviene tener presente que Yaiza pertenece a una isla que sigue en emergencia hídrica declarada y con cortes de suministro, lo que es una restricción operativa y no solo un dato de contexto.

Nota: la presión municipal se calcula con pernoctaciones hoteleras y de apartamentos turísticos, porque la estadística de vivienda turística no desciende a escala municipal. Es por tanto un suelo en los cinco casos.

Anexo V. Cómo replicar este análisis

Casi todo lo que contiene este informe se puede reconstruir con fuentes públicas y sin coste. Las excepciones son el capítulo de canales, que requiere una herramienta de pago de análisis de dominios cuyas métricas de autoridad son propietarias, y las revisiones directas de canales de distribución y de perfiles sociales, reproducibles pero no verificables a posteriori. Este anexo explica cómo, para que cualquier profesional pueda actualizarlo, discutirlo o aplicarlo a su propio ámbito.

Los siete pasos

- **1. Fijar el año de referencia** y no mezclarlo. Cada indicador se calcula con el último año natural completo publicado, y cuando una operación va con retraso se declara su año en lugar de sustituirlo por otro.
- **2. Descargar las encuestas de ocupación** del organismo estadístico nacional para las cuatro tipologías, con desglose mensual, por comunidad y por punto turístico si se quiere el detalle municipal.
- **3. Añadir demanda internacional y gasto** con las operaciones de fronteras y de gasto turístico, siempre tomando el total nacional de la propia tabla y nunca sumando comunidades.
- **4. Incorporar la explotación autonómica** para el comportamiento del viajero: perfil, estancia por mercado, organización del viaje, actividades y satisfacción. No es comparable entre comunidades, y debe declararse.
- **5. Añadir población y empleo** con las cifras oficiales del padrón y con la afiliación a la Seguridad Social por municipio y actividad, fijando y declarando el perímetro de actividades turísticas que se utiliza.
- **6. Documentar la gestión** con el plan estratégico vigente, el presupuesto del ente de promoción en la ley de presupuestos y los expedientes del portal de contratación.
- **7. Medir los canales** con una herramienta de análisis de dominios, la revisión directa de la primera pantalla de los operadores de los mercados principales y los perfiles sociales oficiales.

Tres precauciones que ahorran errores

- **Comprobar el año antes de calcular.** Algunas tablas no llevan el año como dimensión, sino que existe una edición por ejercicio con idéntico título. Conviene verificar el dato contra una celda de control de valor conocido antes de operar con él.

- **Distinguir tres estados en cada celda:** valor, cero real y dato suprimido por secreto estadístico. Tratarlos como uno solo produce agregados anuales que no son anuales y comparaciones entre territorios con distinto número de meses publicados.
- **Conservar los ficheros.** Algunas operaciones se revisan retroactivamente o cambian de clasificación sin que cambie la realidad medida. La fecha de descarga documenta cuándo se consultó; solo el fichero permite reconstruir el dato después.

Este anexo existe por una razón: un informe que no se puede comprobar no es un informe, es una opinión larga. Todas las cifras de este documento proceden de operaciones públicas identificadas, y cualquier lector con tiempo puede rehacerlas.

Anexo VI. La evaluación económica que este informe no cubre

Este informe describe el mercado y el sistema de gestión de un destino. No cubre el coste de entrar en él, y quien prepare una inversión necesitará cinco materias que aquí se declaran fuera de alcance. Este anexo no las resuelve: indica qué hay que averiguar en cada una, dónde está publicado y qué decisión concreta depende de ese dato, para que la laguna sea navegable en lugar de silenciosa.

1. Precios de mercado

Qué averiguar: precio medio diario y ingreso por habitación disponible por isla, categoría y mes; horquilla de precios de la vivienda vacacional en las zonas de interés; y precios de referencia de actividades y restauración en los núcleos turísticos. **Dónde:** el organismo estadístico nacional publica indicadores de rentabilidad hotelera con desglose por comunidad y categoría dentro de la misma operación que este informe usa para la ocupación; para el resto, observación directa de portales de reserva y plataformas de actividades en las fechas y zonas concretas. **Qué decisión depende:** el posicionamiento de precio y la viabilidad del modelo. Sin esto, la estrategia de canal del capítulo 17 no se puede cuantificar.

2. Estructura de costes operativos

Qué averiguar: sobrecoste logístico por insularidad, coste de energía y agua con atención a las islas de desalación intensiva, coste laboral por categoría y coste del suelo y del alquiler comercial en zonas turísticas. **Dónde:** convenios colectivos provinciales de hostelería, tarifas publicadas de los consejos insulares de aguas y del operador eléctrico, y portales inmobiliarios y cámaras de comercio. **Qué decisión depende:** el margen real. Un destino con demanda estable y costes de insularidad altos puede tener buena ocupación y rentabilidad estrecha, y este informe solo mide la primera mitad de esa ecuación.

3. Régimen fiscal

Qué averiguar: el impuesto indirecto propio del archipiélago y su tipo por actividad, los incentivos del régimen económico y fiscal canario, y las tasas locales vigentes en el municipio de destino. **Dónde:** la agencia tributaria autonómica y el organismo gestor del régimen económico y fiscal publican normativa y requisitos; las tasas locales, en las ordenanzas municipales. **Qué decisión depende:** la forma jurídica, la localización y el calendario de inversión.

4. Trámites, licencias y plazos

Qué averiguar: el título habilitante de cada actividad, el plazo real de tramitación en el municipio elegido y, en alojamiento, la situación del planeamiento urbanístico municipal, que es donde se decide el techo de la vivienda vacacional según la norma analizada en el capítulo 1. **Dónde:** el registro general turístico autonómico y la sede electrónica del cabildo para las declaraciones responsables, y el ayuntamiento para licencias y planeamiento. **Qué decisión depende:** el calendario de apertura y, en alojamiento, la viabilidad misma del proyecto. Este informe documenta plazos vencidos sin resolver y un techo que se decide municipio a municipio: esa verificación es previa a cualquier previsión de rentabilidad.

5. Condiciones de los canales

Qué averiguar: comisiones efectivas de agencias en línea y plataformas de actividades, condiciones de contratación con turoperador incluidos cupos, garantías y calendarios de pago, y coste de captación directa. **Dónde:** las condiciones publicadas de cada plataforma, y la negociación directa en el caso de la turoperación, que no publica las suyas. **Qué decisión depende:** toda la política de canal del capítulo 17. Este informe demuestra que el canal fija el marco de precio del destino; lo que cuesta estar en él es la otra mitad de esa decisión.

Ninguna de estas cinco materias se ha investigado para este informe, y por eso no aparece ninguna cifra sobre ellas en sus páginas. Se enuncian aquí porque una laguna declarada y navegable es más útil que una laguna silenciosa, y porque quien tome decisiones con este documento debe saber exactamente qué le falta.

Sobre este informe. El objetivo de este trabajo no es evaluar a los gestores públicos, sino describir con fuentes verificables el terreno de juego en el que operan los negocios turísticos que dependen del destino analizado.

Oana Camaras · Marketing turístico · camarasoana.com