

# Estudio de evolución y tendencias del sector de hostelería

Expediente: 2022/3120012647/491

Abril 2025



Fundación Estatal  
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



# Contenidos

<b>1. Introducción y objetivos del estudio</b>	<b>3</b>
1.1. Introducción y objetivos del estudio	3
1.2. Metodología y fuentes de información	4
<b>2. Delimitación y caracterización sectorial</b>	<b>5</b>
2.1. Hostelería: introducción al sector, objeto y funciones principales	5
2.2. Relación de actividades económicas del sector	6
<b>3. Dimensionamiento del sector y su evolución</b>	<b>9</b>
3.1. Estructura empresarial del sector	9
<i>Caracterización del tejido empresarial del sector de la hostelería</i>	9
<i>Evolución y antigüedad del tejido empresarial del sector de la hostelería</i>	12
3.2. Caracterización económica del sector	16
<i>Evolución de la facturación y rentabilidad en el sector de la hostelería</i>	16
<i>Contribución del sector de la hostelería a la economía española.</i>	19
3.3. Caracterización del empleo del sector	23
<i>Panorámica del mercado de trabajo del sector</i>	23
<i>Perfil de las personas ocupadas en el sector</i>	27
<i>Calidad y estabilidad del empleo en el sector</i>	31
<i>Relación de las ocupaciones del sector</i>	33
<b>4. Análisis de tendencias y evoluciones del sector</b>	<b>38</b>
4.1. Factores del cambio y tendencias que afectan la competitividad del sector	38
4.1.1. Megatendencias globales y su impacto en el sector	39
4.1.2. Tendencias sectoriales y su impacto en la competitividad del sector	50
4.2. Identificación de las ocupaciones más afectadas por las tendencias detectadas y su impacto sobre ellas	60
4.3. Previsión de evolución del sector en los próximos años con relación a los procesos productivos y el empleo	65
<b>5. Conclusiones: diagnóstico de la situación actual del sector ante los retos y tendencias</b>	<b>67</b>
<b>6. Referencias</b>	<b>72</b>

# 1. Introducción y objetivos del estudio

## 1.1. Introducción y objetivos del estudio

El sector de la hostelería ocupa un lugar destacado en la economía española, representando un pilar fundamental tanto en términos de empleo como de generación de riqueza. Este sector económico engloba una amplia variedad de actividades relacionadas con la provisión de servicios de alojamiento, restauración y ocio, contribuyendo significativamente a la cadena de valor mediante su interacción con otros sectores estratégicos, como la agricultura, la pesca y la producción de alimentos. Además, su interrelación con el turismo, uno de los motores económicos de España, le otorga una relevancia especial en el tejido económico y social del país.

La hostelería española se caracteriza por su diversidad empresarial, con una predominancia de pequeñas y medianas empresas que coexisten con grandes cadenas hoteleras y de restauración. En el momento actual, el sector enfrenta una serie de desafíos que incluyen la adaptación a las nuevas demandas y preferencias de los consumidores, la implementación de tecnologías digitales y la incorporación de prácticas sostenibles. Estos factores están configurando un entorno empresarial más complejo, donde la eficiencia operativa, la diferenciación en la oferta y la gestión del talento se convierten en pilares esenciales para la competitividad. Además, el sector debe responder a un marco normativo en constante evolución y a las exigencias de un consumidor más informado y exigente.

Eventos recientes, como la pandemia de COVID-19, han intensificado estas dinámicas, acelerando procesos de innovación, cambio y transformación, destacando la resiliencia del sector ante entornos de alta incertidumbre.

En este contexto, el presente informe tiene como **objetivo** principal ofrecer una panorámica integral del sector, combinando un análisis detallado de su estructura económica y productiva con una exploración de las tendencias que lo están transformando. Este enfoque pretende no solo retratar la situación actual, sino también anticipar los cambios que definirán su evolución, y cómo estos impactarán en los procesos productivos y en el empleo, proporcionando un marco estratégico para fortalecer su sostenibilidad y competitividad en los próximos años.

En línea con esta finalidad, el estudio se estructura en torno a **cuatro grandes líneas de trabajo**:

- Definición, delimitación y caracterización del sector.
- Dimensionamiento y análisis de la situación actual del sector y su evolución reciente, tanto en términos de su estructura empresarial como de su caracterización económica y del empleo.
- Análisis de las principales tendencias y factores del cambio, y su impacto en el sector.
- Diagnóstico de la situación actual del sector frente a los retos y tendencias identificadas.

## 1.2. Metodología y fuentes de información

El presente estudio se ha desarrollado mediante una metodología que combina análisis cuantitativos y cualitativos, a partir de información procedente tanto de fuentes secundarias como primarias.

- **Recopilación y análisis de información secundaria.**

- Se ha recopilado y analizado información cuantitativa y estadística de múltiples fuentes de información (véase apartado de referencias), entre ellas el Instituto Nacional de Estadística (INE) - Estadística Estructural de Empresas (EEE) o la Encuesta de Población Activa (EPA), entre otras - ; la Tesorería General de la Seguridad Social - información desagregada sobre la afiliación de trabajadores - o el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) - información sobre mercado de trabajo relativa a contratación -; DIRCE (Directorio Central de Empresas); SABI – Informa.
- Se han recopilado y analizado estudios e informes sectoriales, artículos, convenios colectivos de referencia en el ámbito estatal (99010365011900), normativa y otras publicaciones relevantes (véase apartado de referencias).

- **Realización y análisis de información primaria.**

Con la intención de recoger de primera mano la visión y las perspectivas de expertos sectoriales, se han llevado a cabo **entrevistas semiestructuradas** con personas con conocimiento y experiencia del sector, tanto desde el ámbito de la Comisión Paritaria Sectorial (CPS) como de otros expertos<sup>1</sup>.

Figura 1. Principales análisis y metodología del estudio



Fuente: Análisis PwC

<sup>1</sup> Con todo, esto no significa que los participantes en las entrevistas, de deliberada composición plural, tengan que identificarse con la literalidad del documento final.

## 2. Delimitación y caracterización sectorial

El objetivo de esta sección es ofrecer una aproximación y una delimitación lo más precisa posible del sector de la hostelería basada en las actividades económicas y laborales relacionadas con el sector. Para ello, se utilizan como referencia el Convenio Colectivo Laboral a nivel Estatal aplicable al sector, la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE)<sup>2</sup>, la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO)<sup>3</sup>. A partir de estas clasificaciones, se identifican las actividades económicas que conforman el sector y sus procesos productivos característicos.

### 2.1. Hostelería: introducción al sector, objeto y funciones principales

El sector de la hostelería abarca un amplio conjunto de actividades relacionadas con la prestación de servicios de alojamiento y servicios de comidas y bebidas. En España, este sector desempeña un rol destacado debido al elevado flujo turístico del país y a su reconocida gastronomía, así como a su cultura de ocio y restauración. Además, la hostelería tiene un impacto significativo en la cadena de valor al impulsar otros sectores como la agricultura, la pesca y la viticultura, a través de la demanda de productos frescos y locales.

De acuerdo con el **ámbito funcional** de la hostelería determinado en el **VI Acuerdo Laboral para el sector de la Hostelería**<sup>4</sup> –ALEH VI–, dentro del sector se incluyen empresas, cualquiera que sea su titularidad y objeto social que realizan las siguientes actividades, de manera fija o temporal. En el **ámbito de alojamiento**, empresas relacionadas con servicios de hospedaje a clientes (hoteles, albergues, pensiones, moteles, apartamentos turísticos, campings y balnearios, entre otros destinados al hospedaje). En el **ámbito de la restauración**, se incluyen a empresas cuyas funciones estén encuadradas en la prestación de actividades de servicio de comida y bebida para su consumo por el cliente (restaurantes, catering, locales de comida rápida, comedores colectivos, bares, cafeterías y locales de ocio como discotecas o salas de baile, etc.). También incluye el servicio de reparto y entrega de alimentos y bebidas, ya sea directamente o a través de plataformas digitales. Por otra parte, en el ámbito del **ocio y entretenimiento** se encuentran actividades de ocio (servicios de animación, belleza, etc.) prestados directamente por las empresas de hostelería con carácter complementario a la actividad hotelera principal (alojamiento o restauración).

Así pues, la actividad del sector de la hostelería se puede dividir en cuatro subsectores según su objeto y funciones:

- **Alojamiento de corta estancia:** proporciona espacios de hospedaje por días o semanas para viajeros y turistas en hoteles, hostales, moteles, albergues, alojamientos rurales, campings, entre otros.

---

<sup>2</sup> La CNAE representa la unidad estadística nacional y oficial de actividades económicas. En el presente estudio se hace uso de la CNAE definida en 2009 (CNAE-2009) en línea con los principales proveedores de estadísticas oficiales de España.

<sup>3</sup> La CNO representa la unidad estadística nacional y oficial de ocupaciones. En el presente estudio se hace uso de la CNO definida en 2011 (CNO-2011) en línea con los principales proveedores de estadísticas oficiales de España.

<sup>4</sup> VI Acuerdo Laboral para el sector de la Hostelería –ALEH VI– expresamente en la Resolución de 20 de enero de 2023, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica. Boletín Oficial del Estado, no. 59

- **Alojamiento temporal:** ofrece hospedaje por periodos superiores a un mes para distintos colectivos, como estudiantes, trabajadores u otros residentes de carácter eventual.
- **Servicios de comidas:** proporciona alimentos elaborados, tanto para su consumo en el propio establecimiento, para llevar, a domicilio o mediante servicios de catering en otros espacios habilitados para ello.
- **Servicios de bebidas:** ofrece bebidas preparadas, semielaboradas o elaboradas para el consumo.

## 2.2. Relación de actividades económicas del sector

Así pues, el sector de la hostelería se enmarca, de acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), en dos grandes categorías denominadas **Servicios de Alojamiento** (CNAE 2 díg. 55) y **Servicios de Comidas y Bebidas** (CNAE 2 díg. 56). Las actividades económicas que caracterizan a este sector se engloban dentro de estas dos mencionadas categorías, las cuales se detallan en la Tabla 1. Además, de forma complementaria, dentro de la hostelería se incluye la actividad económica de **Otras Actividades Recreativas y de Entretenimiento** (CNAE 4 díg. 9329) debido a que, tal y como se muestra en el Acuerdo Laboral mencionado previamente, ciertos establecimientos de alojamiento y bebidas también orientan parte de su oferta hacia este tipo de servicios.

La Tabla 1 recoge las actividades económicas asociadas al sector de la hostelería, acompañadas de una breve descripción y de los principales procesos productivos que las caracterizan.

*Tabla 1. Relación de actividades económicas del sector de la hostelería*

Sector: hostelería		
CNAE 4 dígitos	Descripción	Procesos productivos
<b>5510: Hoteles y Alojamientos Similares</b>	Provisión de alojamiento de corta estancia, principalmente para turistas. Durante la estancia se incluye la limpieza y el arreglo diario de la habitación. Pueden ofrecer otros servicios como servicios de comida y bebida, estacionamiento, lavandería, piscina y gimnasio, instalaciones recreativas, así como salones de eventos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción y reserva de clientes</li> <li>- Mantenimiento y limpieza diaria</li> <li>- Gestión de servicios adicionales (restaurantes, actividades, eventos).</li> </ul>
<b>5520: Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia</b>	Provisión de alojamiento para estancias cortas en espacios con entrada independiente, amueblados y con utensilios de cocina. Puede tratarse de pisos o apartamentos, o bien de bungalows, chalés o casas de campo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de reservas</li> <li>- Preparación de espacios (limpieza, aprovisionamiento)</li> <li>- Mantenimiento de instalaciones</li> </ul>
<b>5530: Campings y aparcamientos para caravanas</b>	Provisión de alojamiento en campings, campamentos para caravanas, campamentos recreativos y campamentos de caza y pesca, para estancias de corta duración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de parcelas y zonas comunes y su mantenimiento</li> <li>- Organización de actividades recreativas</li> </ul>
<b>5590: Otros alojamientos</b>	Provisión de alojamiento temporal en habitaciones individuales o compartidas, o en residencias de estudiantes, albergues para trabajadores temporeros y similares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción y gestión de estancias</li> <li>- Servicios de limpieza y mantenimiento habitaciones y espacios comunitarios.</li> </ul>

Sector: hostelería		
CNAE 4 dígitos	Descripción	Procesos productivos
<b>5610: Restaurantes y puestos de comidas</b>	Prestación de servicios de comida a clientes, ya sea servicio de mesa o autoservicio, bien consumiendo la comida en el mismo local, para llevar o a domicilio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovisionamiento de alimentos</li> <li>- Planificación y preparación de comidas</li> <li>- Gestión de reservas</li> <li>- Servicio al cliente presencial o distribución a domicilio</li> </ul>
<b>5621: Provisión de comidas preparadas para eventos</b>	Preparación y suministro de alimentos y bebidas específicamente para eventos y determinadas ocasiones que requieren de servicios de catering.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación del menú</li> <li>- Preparación y transporte de alimentos</li> <li>- Instalación y servicio en el lugar concertado</li> </ul>
<b>5629: Otros servicios de comidas</b>	Preparación y suministro de comida preparada en cantidades industriales y de forma continuada durante un periodo concertado de tiempo y otros servicios de comidas no incluidas en otras secciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de clientes</li> <li>- Producción de alimentos a gran escala</li> <li>- Coordinación logística de entrega</li> </ul>
<b>5630: Establecimientos de bebidas</b>	Preparación y servicio de bebidas para su consumo inmediato en locales especializados o por vendedores ambulantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovisionamiento de bebidas</li> <li>- Preparación de bebidas simples o elaboradas</li> <li>- Servicio al cliente en barra o mesas</li> </ul>
<b>9329: Otras actividades recreativas y de entretenimiento</b>	Actividades relacionadas con el entretenimiento y las actividades recreativas, excepto las de parques de atracciones y parques temáticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización y promoción de actividades</li> <li>- Gestión de instalaciones y equipos recreativos</li> </ul>

Fuente: Análisis PwC basado en Fundae, INE, Organización Internacional del Trabajo y convenios colectivos sectoriales.

Notas: en azul [ ] se señalan las actividades enmarcadas en la categoría de servicios de alojamiento (CNAE 55), en verde [ ] se señalan las actividades correspondientes con los servicios de comidas y bebidas (CNAE 56), y en rojo [ ] la actividad de otras actividades recreativas y de entretenimiento (CNAE 9329).

No obstante, algunas de las actividades económicas que caracterizan al sector **no son exclusivas o unívocas**, sino que se comparten con otros ámbitos sectoriales<sup>5</sup>. Así, como se detalla en la Tabla 2, la hostelería comparte algunas de sus actividades económicas con el sector de Ocio Educativo y Animación Sociocultural, Colegios Mayores Universitarios, Elaboradores de Productos Cocinados para su Venta a Domicilio, Actividades Recreativas y Gestión de Salas de Espectáculos, Producción Audiovisual, y Personal en Salas de Fiesta, Baile y Discotecas.

Tabla 2. Detalle de los sectores con los que se comparten las actividades económicas

CNAE 4 dígitos	Ámbito Sectorial	Peso
5510: Hoteles y Alojamientos Similares	Hostelería	100%
5520: Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia	Hostelería	98%
	Sector de ocio educativo y animación sociocultural	2%

<sup>5</sup> Por ámbito sectorial, este informe hace referencia a las Comisiones Paritarias Sectoriales (CPS).

5530: Campings y aparcamientos para caravanas	Hostelería	100%
5590: Otros alojamientos	Hostelería	76%
	Colegios mayores universitarios	4%
5610: Restaurantes y puestos de comidas	Hostelería	99,5%
	Elaboradores de productos cocinados para su venta a domicilio	0,5%
5621: Provisión de comidas preparadas para eventos	Hostelería	100%
5629: Otros servicios de comidas	Hostelería	100%
5630: Establecimientos de bebidas	Hostelería	100%
9329: Otras actividades recreativas y de entretenimiento	Hostelería	75%
	Sector de ocio educativo y animación sociocultural	5%
	Actividades recreativas y gestión de salas de espectáculos	4%
	Producción Audiovisual	14%
	Personal en salas de fiesta, baile y discotecas	2%

Fuente: Análisis PwC a partir de Fundae.

Notas: En amarillo [ ] destacamos las actividades económicas exclusivas del sector, en gris [ ] las actividades económicas compartidas con dos o más sectores. A la derecha se incluye el peso aproximado que los diferentes sectores tienen sobre las actividades compartidas.

En lo referente a la Tabla 2, la delimitación sectorial distingue entre dos tipos de actividades económicas:

- i) **Actividades económicas exclusivas:** aquellas que pertenecen únicamente al sector de la Hostelería, como los hoteles y alojamientos similares, campings y aparcamientos para caravanas, provisión de comidas preparadas para eventos, y otros servicios de comidas y establecimientos de bebidas.
- ii) **Actividades económicas compartidas:** aquellas que, aunque se comparten con otros sectores, constituyen parte también importante del sector de la hostelería, como los alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia, otros alojamientos y restaurantes y puestos de comidas.

La distinción entre actividades económicas exclusivas y compartidas resulta de gran importancia en este estudio, ya que tiene importantes implicaciones en el acceso y uso de la información procedente de fuentes secundarias o estadísticas. Puesto que la clasificación CNAE a 4 dígitos es la opción más desagregada de datos estadísticos sectoriales, no es posible desagregar y asignar con precisión los resultados estadísticos cuando un mismo código CNAE se comparte entre dos o más sectores. Por consiguiente, para obtener resultados que reflejen con mayor fidelidad la realidad sectorial en estas casuísticas, es necesario ponderar los datos de acuerdo con el peso que el sector de la hostelería tiene dentro de cada actividad económica.

### 3. Dimensionamiento del sector y su evolución

Esta sección tiene por objeto describir la estructura económica y empresarial del sector de la hostelería en España, así como su evolución reciente. Para ello, se examinan diversos aspectos empresariales y económicos del sector, tales como el número de empresas, su tipología, la situación y distribución geográfica de las mismas, así como las principales cifras relacionadas con el mercado laboral e indicadores económicos relevantes.

Con este objetivo, la estructura de esta sección queda dividida de la siguiente manera:

- En primer lugar, se ha llevado a cabo un análisis descriptivo de la estructura empresarial del sector. Así, se ha analizado la evolución del número de empresas, su antigüedad, y sus características jurídico-económicas principales.
- En segundo lugar, se ha realizado un análisis de las principales magnitudes económicas del sector, incluyendo la descripción de los resultados de explotación, el valor de la producción y valor añadido bruto (VAB), así como su productividad laboral.
- En tercer lugar, de manera análoga a la caracterización económica mencionada en el punto anterior, se ha realizado una descripción del empleo que caracteriza el sector, indicando sus principales magnitudes relacionadas con la cifra de ocupados y asalariados, paro registrado y estructura de contrataciones; así como el perfil sociodemográfico de las personas que trabajan en el mismo. Asimismo, esta sección ofrece una relación detallada de las ocupaciones profesionales del sector.

#### 3.1. Estructura empresarial del sector

##### *Caracterización del tejido empresarial del sector de la hostelería*

En España el sector de la hostelería se compone actualmente de aproximadamente **303.000 empresas**<sup>6</sup>, que representan casi el 9% de las empresas activas del país y el 15% de las empresas españolas del sector de los servicios. Así pues, **la mayor parte de los establecimientos** son de **servicios de comidas y bebidas** (87,4%) y, en menor medida, de servicios de alojamiento (10,1%) y de otras actividades recreativas y de entretenimiento (2,5%).

Dentro del subsector de restauración, las actividades económicas con mayor relevancia corresponden a los establecimientos de bebidas y a los puestos de comida, los cuales representan un 65% y un 29% del total de este subsector, respectivamente. Por otra parte, en el sector de servicios de alojamiento, predominan los hoteles y alojamientos similares, así como los

---

<sup>6</sup> El año 2022 es el último año con información y datos disponibles para realizar los cálculos del número de empresas existentes según los CNAES vinculados al sector. Así, para el ejercicio de caracterización y análisis de la estructura empresarial del sector se ha tomado de referencia los datos obtenidos a partir de las Encuestas de Estructura de Empresas de los diferentes sectores. La aproximación realizada tiene como referencia el ámbito de actividad demarcado por las Comisiones Paritarias Sectoriales (CPS), por lo que los datos estadísticos de cada actividad económica se han ajustado para aproximar la realidad del ámbito estudiado. Por todo lo anterior, los resultados mostrados pueden mostrar ligeras divergencias sobre los resultados de otras fuentes estadísticas (Directorio Central de Empresas-Dirce, Demografía Armonizada de Empresas-DAE, etc.) o informes sectoriales.

alojamientos turísticos y otras estancias de corta duración, que abarcan el 42% y el 51% del sector, respectivamente.

Para caracterizar el tejido empresarial del sector de la hostelería, se presenta en la Tabla 3 la distribución de empresas por **tamaño según el número de empleados**. Destaca la predominancia de las **microempresas** (menos de 10 empleados), que representan el 95,8% del total, y de las **pequeñas empresas** (entre 10 y 49 empleados), el 3,7% del total. Esta característica del sector se ha mantenido, además, estable a lo largo del tiempo.

En cuanto a los subsectores específicos, se observa que en los servicios de alojamiento existe una mayor representación de empresas medianas, alcanzando un 7%, porcentaje superior al promedio de los otros subsectores. Por otro lado, en las actividades de servicios de comidas y bebidas predominan las pequeñas empresas, con especial mención al elevado número de microempresas de menos de 2 empleados en la actividad económica de los establecimientos de bebidas.

Tabla 3: Número de empresas por tamaño de personas empleadas en el sector de la hostelería

Tamaño empresa	De 0 a 2	De 3 a 9	De 10 a 49	De 50 a 99	De 100 a 199	De 200 a 249	Más de 250	TOTAL
<b>5510:</b> Hoteles y Alojamientos Similares	7.071	3.831	1.599	231	152	28	101	<b>13.013</b>
<b>5520:</b> Alojamientos turísticos y alojamientos de corta estancia	13.545	1.856	331	33	7	2	6	<b>15.781</b>
<b>5530:</b> Campings y aparcamientos para caravanas	585	425	136	4	1	1	-	<b>1.152</b>
<b>5590:</b> Otros alojamientos	379	258	81	6	2	0	1	<b>727</b>
<b>Subtotal servicios de alojamiento</b>	<b>21.580</b> (70,4%)	<b>6.370</b> (20,8%)	<b>2.147</b> (7,0%)	<b>275</b> (0,9%)	<b>162</b> (0,5%)	<b>32</b> (0,1%)	<b>108</b> (0,4%)	<b>30.673</b>
<b>5610:</b> Restaurantes y puestos de comidas	39.269	30.916	5.197	314	116	22	53	<b>75.888</b>
<b>5621:</b> Provisión de comidas preparadas para eventos	8.273	2.572	441	58	49	9	59	<b>11.461</b>
<b>5629:</b> Otros servicios de comidas	3.802	1.182	203	27	22	4	27	<b>5.267</b>
<b>5630:</b> Establecimientos de bebidas	129.964	39.341	2.732	72	14	1	4	<b>172.128</b>
<b>Subtotal servicios de comidas y bebidas</b>	<b>181.308</b> (68,5%)	<b>74.011</b> (28,0%)	<b>8.572</b> (3,2%)	<b>471</b> (0,2%)	<b>201</b> (0,1%)	<b>36</b> (0,0%)	<b>144</b> (0,1%)	<b>264.744</b>
<b>9329:</b> Otras actividades recreativas y de entretenimiento	5.575	1.331	474	28	23	7	9	<b>7.448</b>
<b>Subtotal actividades recreativas y de entretenimiento</b>	<b>5.575</b> (74,9%)	<b>1.331</b> (17,9%)	<b>474</b> (6,4%)	<b>28</b> (0,4%)	<b>23</b> (0,3%)	<b>7</b> (0,1%)	<b>9</b> (0,1%)	<b>7.448</b>
<b>Total hostelería</b>	<b>208.463</b> (68,8%)	<b>81.713</b> (27%)	<b>11.193</b> (3,7%)	<b>773</b> (0,3%)	<b>385</b> (0,1%)	<b>75</b> (0,0%)	<b>261</b> (0,1%)	<b>302.864</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DIRCE y la Estadística estructural de empresas

Por **condición jurídica**, la Tabla 4 muestra que **la mayor parte de los establecimientos del sector de la hostelería (59,1%) están gestionadas por individuos particulares**. No obstante, este es un rasgo que varía ligeramente en función del subsector o grandes grupos de actividad principal. En el caso de los servicios de alojamiento, la forma jurídica predominantemente son las **sociedades**

**limitadas** (53,5%). Sin embargo, dentro de los servicios de restauración predominan las **personas físicas** (62,3%), exceptuando la actividad económica de restaurantes y puestos de comida, donde más del 50% de los establecimientos son de sociedades limitadas.

Finalmente, en lo que respecta al subsector de las actividades recreativas y de entretenimiento, las personas físicas y las sociedades limitadas representan un porcentaje similar (entre el 43% y el 46%), debido a la diversidad de servicios ofrecidos dentro de esta actividad.

Tabla 4: Número de empresas por condición jurídica

Condición jurídica	Personas físicas	Sociedades anónimas	Sociedades de responsabilidad limitada	Otras formas jurídicas	TOTAL
<b>5510:</b> Hoteles y Alojamientos Similares	3.519	976	7.793	726	<b>13.013</b>
<b>5520:</b> Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia	6.539	298	7.510	1.434	<b>15.781</b>
<b>5530:</b> Campings y aparcamientos para caravanas	207	93	761	91	<b>1.152</b>
<b>5590:</b> Otros alojamientos	173	12	335	206	<b>727</b>
Subtotal servicios de alojamiento	<b>10.438</b> (34%)	<b>1.378</b> (4,5%)	<b>16.399</b> (53,5%)	<b>2.457</b> (8%)	<b>30.673</b>
<b>5610:</b> Restaurantes y puestos de comidas	31.555	663	38.043	5.627	<b>75.888</b>
<b>5621:</b> Provisión de comidas preparadas para eventos	6.656	58	3.807	940	<b>11.461</b>
<b>5629:</b> Otros servicios de comidas	3.059	27	1.749	432	<b>5.267</b>
<b>5630:</b> Establecimientos de bebidas	123.752	351	35.185	12.841	<b>172.128</b>
Subtotal servicios de comidas y bebidas	<b>165.021</b> (62,3%)	<b>1.100</b> (0,4%)	<b>78.784</b> (29,8%)	<b>19.839</b> (7,5%)	<b>264.744</b>
<b>9329:</b> Otras actividades recreativas y de entretenimiento	3.400	122	3.273	653	<b>7.448</b>
Subtotal actividades recreativas y de entretenimiento	<b>3.400</b> (45,7%)	<b>122</b> (1,6%)	<b>3.273</b> (43,9%)	<b>653</b> (8,8%)	<b>7.448</b>
<b>Total hostelería</b>	<b>178.859</b> (59,1%)	<b>2.600</b> (0,9%)	<b>98.455</b> (32,5%)	<b>22.949</b> (7,6%)	<b>302.864</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DIRCE y la Estadística estructural de empresas

Por otro lado, el sector de la hostelería en España se distingue por su notable **capilaridad geográfica**, influida en gran medida por su estrecha relación con el turismo. Las zonas de mayor afluencia de visitantes concentran un volumen significativo de empresas, lo cual refleja una demanda sustancial de servicios de alojamiento y restauración. Además del turismo, factores como la densidad poblacional y la rica tradición gastronómica de cada región también desempeñan un papel fundamental en la configuración del sector.

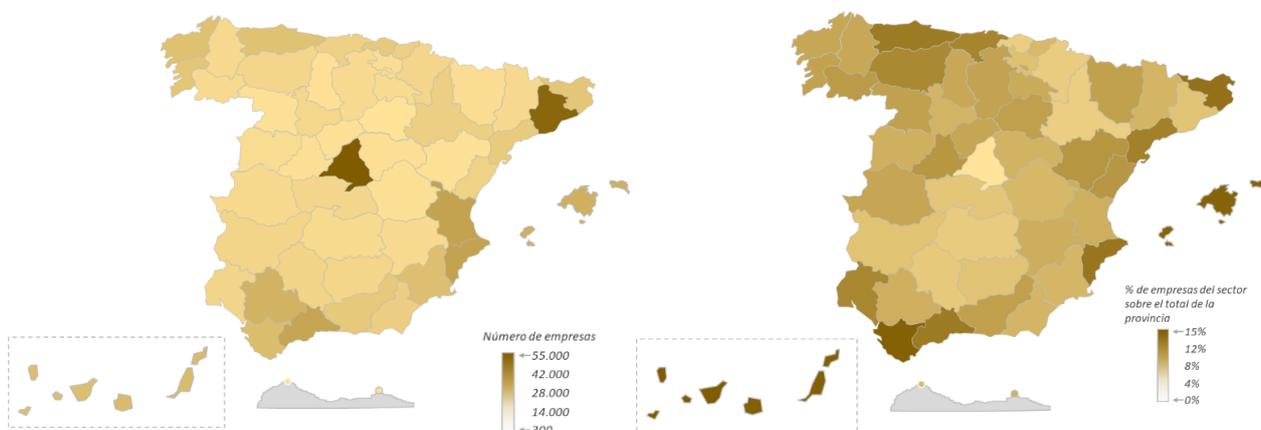
A continuación, la Figura 2 la distribución geográfica de empresas en el sector de la hostelería en España para el año 2022, tanto en términos absolutos como relativos, en relación con el volumen total de empresas registradas en cada provincia.

En términos absolutos, Madrid es la provincia que concentra el mayor número de empresas de hostelería, con un predominio en actividades de restauración y entretenimiento, reflejo de su densa actividad económica y cultural. Por otro lado, Islas Baleares presenta la mayor concentración de empresas dedicadas a servicios de alojamiento, en respuesta a su alta demanda turística. Barcelona se sitúa como la segunda provincia más destacada tanto en alojamiento como en restauración, impulsada por su atractivo turístico y su relevancia en el ámbito de negocios internacionales. En términos generales, la distribución sectorial entre alojamiento y restauración sigue una tendencia proporcional en la mayoría de las provincias; sin embargo, se aprecian excepciones en regiones como las Islas Baleares y Canarias, donde el alojamiento predomina debido a su perfil turístico. En contraposición, provincias como Madrid, Sevilla, Bizkaia y Zaragoza presentan una mayor concentración de empresas de restauración.

En términos relativos, sin embargo, destacan provincias como Islas Baleares y Cádiz, así como la región de las Islas Canarias, donde el sector hostelero adquiere un peso relativo elevado, impulsado por una intensa actividad turística. En contraste, Madrid y Barcelona muestran una menor proporción relativa de empresas hosteleras debido a la alta diversidad empresarial presente en estas áreas, lo que diluye la representatividad específica del sector.

A nivel general, la hostelería mantiene una presencia destacada en la estructura empresarial de las provincias costeras, especialmente en Andalucía, la zona del Levante y la costa cantábrica. En estas regiones, la participación de empresas hosteleras respecto al total provincial varía entre un 8% y un 15%, reflejando la importancia de esta actividad en el tejido económico de dichas áreas.

Figura 2. Mapa de la distribución geográfica de empresas del sector de hostelería

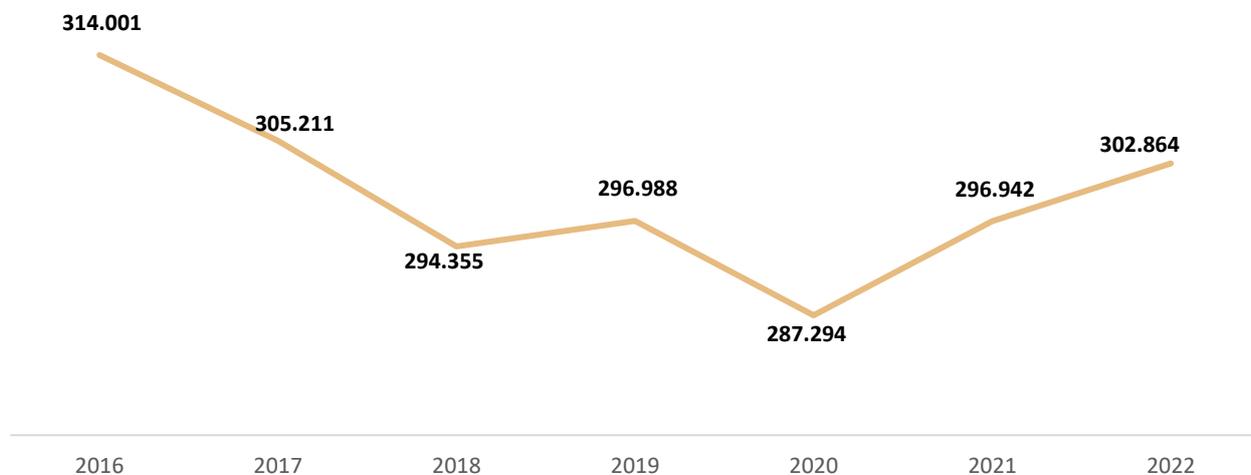


Fuente: Elaboración propia a partir de datos la Seguridad Social y la Estadística estructural de empresas

### *Evolución y antigüedad del tejido empresarial del sector de la hostelería*

La **evolución del número de empresas** en el sector de la hostelería, presentada en la Figura 3, refleja una leve disminución del total de empresas activas en los últimos años, con una reducción del 3,5% entre 2016 y 2022, equivalente a una pérdida de más de 10.000 empresas. Asimismo, la crisis sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19 tuvo un impacto significativo, acelerando esta reducción. No obstante, en los dos últimos años se ha observado una recuperación, con un incremento del 5,4%, alcanzando un total de 302.894 empresas activas en 2022.

Figura 3. Evolución del número de empresas del sector de la Hostelería

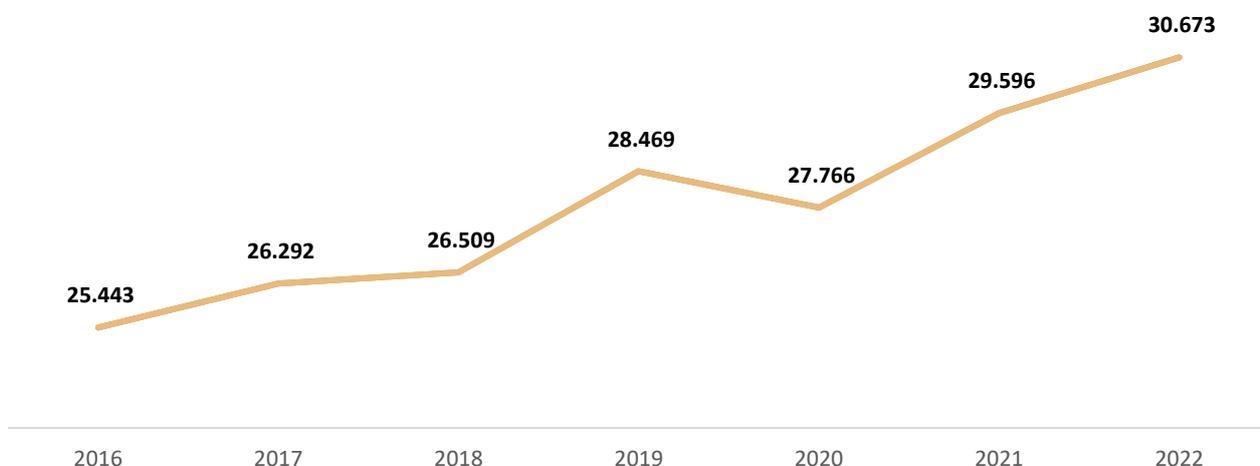


Fuente: Elaboración propia a partir de datos la Estadística estructural de empresas

Al analizar los principales subsectores, se observa una evolución diferenciada en cada uno de ellos. Así pues, en los servicios de alojamiento, como muestra la Figura 4, el número de empresas ha crecido de forma sostenida cada año, exceptuando 2020, cuando se registró una leve caída debido al impacto de la COVID-19. En general, este experimentó un crecimiento del 20,6% entre 2016 y 2022, impulsado principalmente por el aumento de la actividad en alojamientos turísticos y otras estancias de corta duración, que crecieron un 39,7%.

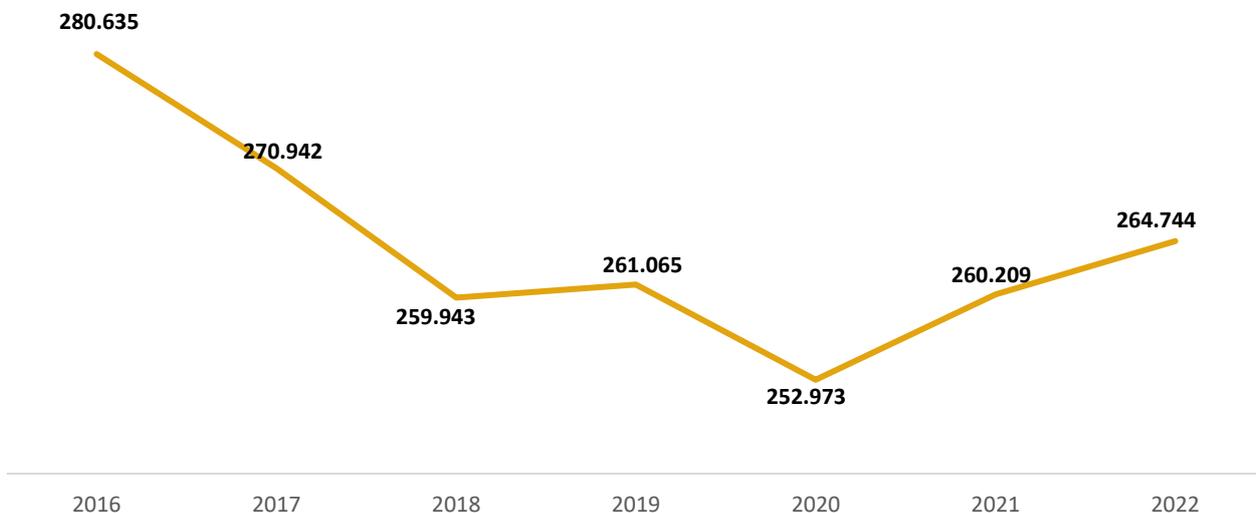
Por otro lado, en el subsector de restauración, representado en la Figura 5, el número total de empresas activas disminuyó un 5,7%, siguiendo una tendencia similar a la del sector de la hostelería en su conjunto. Este descenso en el total de empresas se debe en gran medida a la contracción en la actividad económica de los establecimientos de bebidas, que registraron una disminución del 10,1% en el mismo período.

Figura 4. Evolución del número de empresas del subsector de servicios de alojamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de datos la Estadística estructural de empresas

Figura 5. Evolución del número de empresas del subsector de servicios de restauración



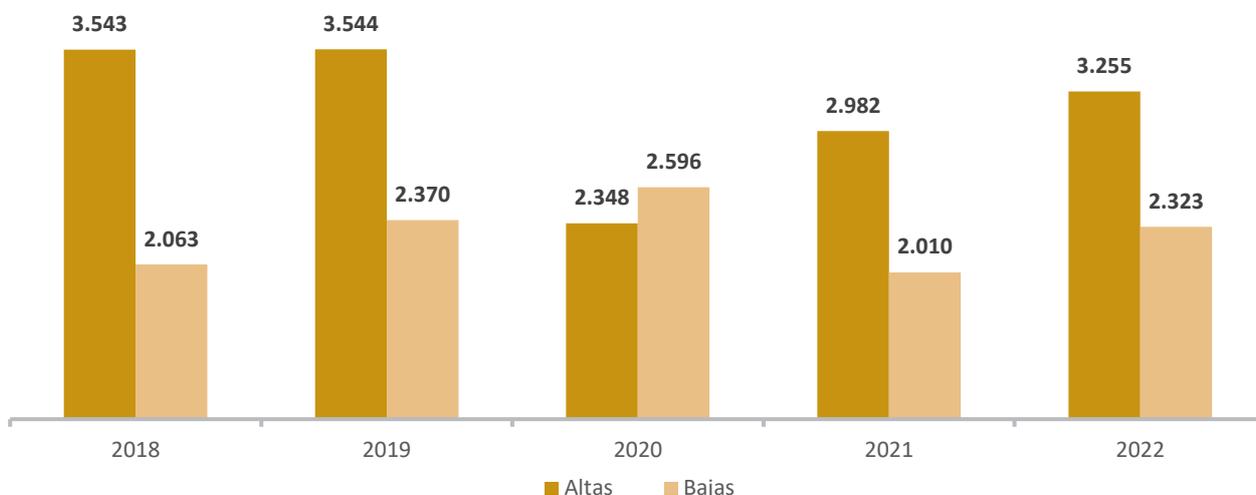
Fuente: Elaboración propia a partir de datos la Estadística estructural de empresas

En este contexto, el análisis de las altas y bajas de empresas del sector es fundamental para comprender su dinámica de crecimiento, estabilidad y los desafíos a los que se enfrenta. A continuación, se muestra un análisis detallado de las **altas y bajas de empresas**, tanto del total del sector de la hostelería, como de los dos subsectores principales que lo caracterizan.

En el caso de los servicios de alojamiento, representado en la Figura 6, el número de altas empresariales ha superado de forma consistente al de bajas en la mayoría de los años analizados, salvo en 2020. Durante ese año, la pandemia de COVID-19 provocó una reducción del 33,7% en la creación de nuevas empresas y un incremento notable en los cierres. En los años anteriores, las altas se habían mantenido estables en torno a 3.540 empresas anuales; sin embargo, tras la fuerte disminución de 2020, el gráfico muestra una recuperación sostenida, con un aumento de altas superando a las bajas y un crecimiento acumulado del 38,6% entre 2020 y 2022. En cuanto a las bajas, estas experimentaron un incremento del 12,6% en el periodo entre los años 2016 y 2022.

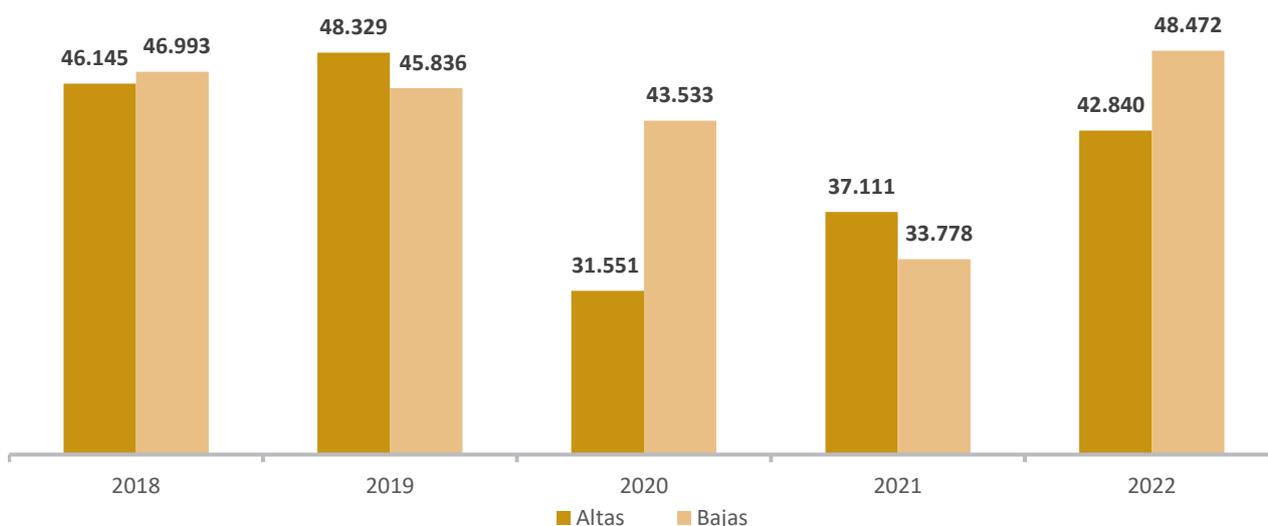
En el subsector de la restauración y servicios de comida y bebidas, expresado en la Figura 7, se observa una tendencia diferente, ya que el número de bajas empresariales es similar al de altas, e incluso superior en los años 2016, 2020 y 2022. Al analizar la evolución de las bajas en este sector, se registra un aumento moderado del 3,1 % entre 2016 y 2022. Este comportamiento, junto con el elevado número de nuevas empresas que se crean anualmente, indica una alta tasa de renovación empresarial, caracterizada por una constante entrada y salida de empresas. En 2022, al comparar las altas y bajas con el total de empresas activas en el sector, las altas representaron el 18% del total, mientras que las bajas alcanzaron el 21%.

Figura 6. Altas y bajas de empresas de servicios de alojamientos



Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE y de la Estadística estructural de empresas

Figura 7. Altas y bajas de empresas de servicios de comidas y bebidas



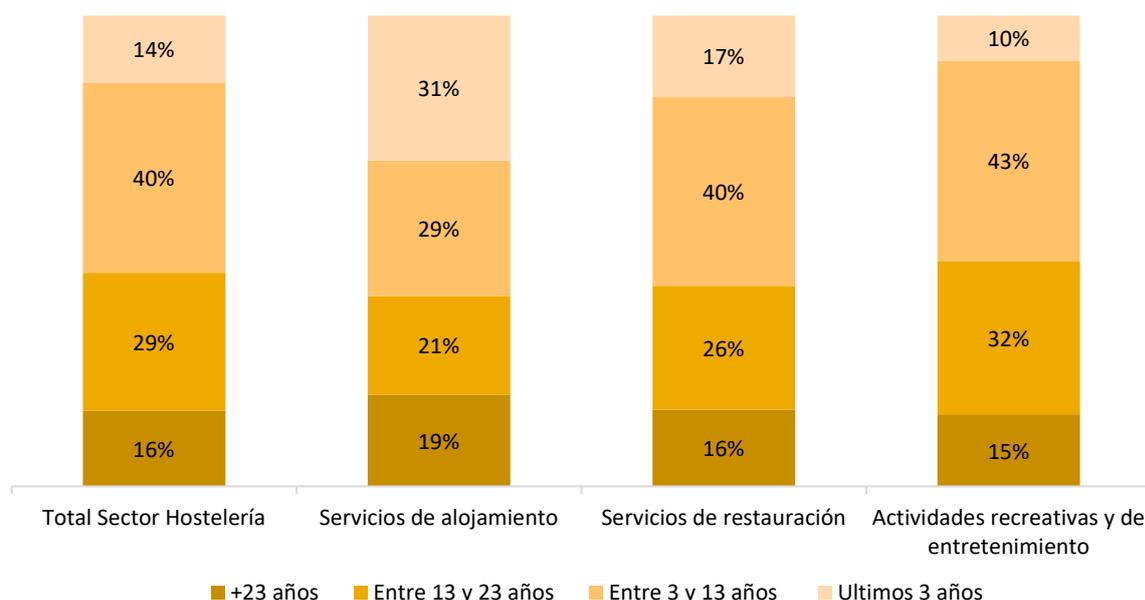
Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE y de la Estadística estructural de empresas

A continuación, se agrupan las empresas pertenecientes al sector de la hostelería en cuatro rangos de **antigüedad**, tomando como referencia aquellas empresas existentes durante el año 2023. En primer lugar, aquellas con más de 23 años corresponden a las creadas en el siglo pasado. Le siguen las empresas con entre 13 y 23 años de antigüedad, formadas antes de la crisis financiera de 2008 y durante sus primeros años de impacto. Luego, aquellas con entre 3 y 13 años se establecieron en el periodo de recuperación económica posterior a la crisis financiera de 2008 y hasta la llegada de la pandemia de COVID-19. Finalmente, el gráfico muestra las empresas creadas desde el inicio de la pandemia hasta el último año con datos disponibles, ilustrando así cómo ha evolucionado la creación de empresas en este sector a lo largo del tiempo.

La Figura 8 muestra que la mayoría de las empresas en el sector hostelero tienen entre 3 y 13 años, representando el 40% del total. Les siguen las empresas establecidas antes de la crisis de 2008, que constituyen el 29% del sector.

Al analizar los distintos subsectores, se observan tendencias similares a las del total del sector de la hostelería. No obstante, cabe destacar los servicios de alojamiento, el cual posee tanto la mayor proporción de empresas más consolidadas, con un 31% del total fundadas antes del año 2000. Al mismo tiempo que se observa la mayor proporción de empresas menores a 3 años de vida, con un 19% del total de su subsector.

Figura 8. Antigüedad de las empresas del sector de la hostelería



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI y la Estadística estructural de empresas

### 3.2. Caracterización económica del sector

Tras examinar la estructura empresarial del sector de la hostelería, se procede a una caracterización económica detallada basada en diversas magnitudes, tanto para evaluar los ingresos y la rentabilidad del sector, mediante la cifra de negocios, los gastos y el excedente bruto de explotación, como para analizar su contribución a la economía a través de indicadores como el VAB y la productividad. Este enfoque permite alcanzar un entendimiento profundo de la configuración del sector, ofreciendo así una perspectiva integral de su relevancia dentro del conjunto de servicios y de su peso en la economía española.

#### *Evolución de la facturación y rentabilidad en el sector de la hostelería*

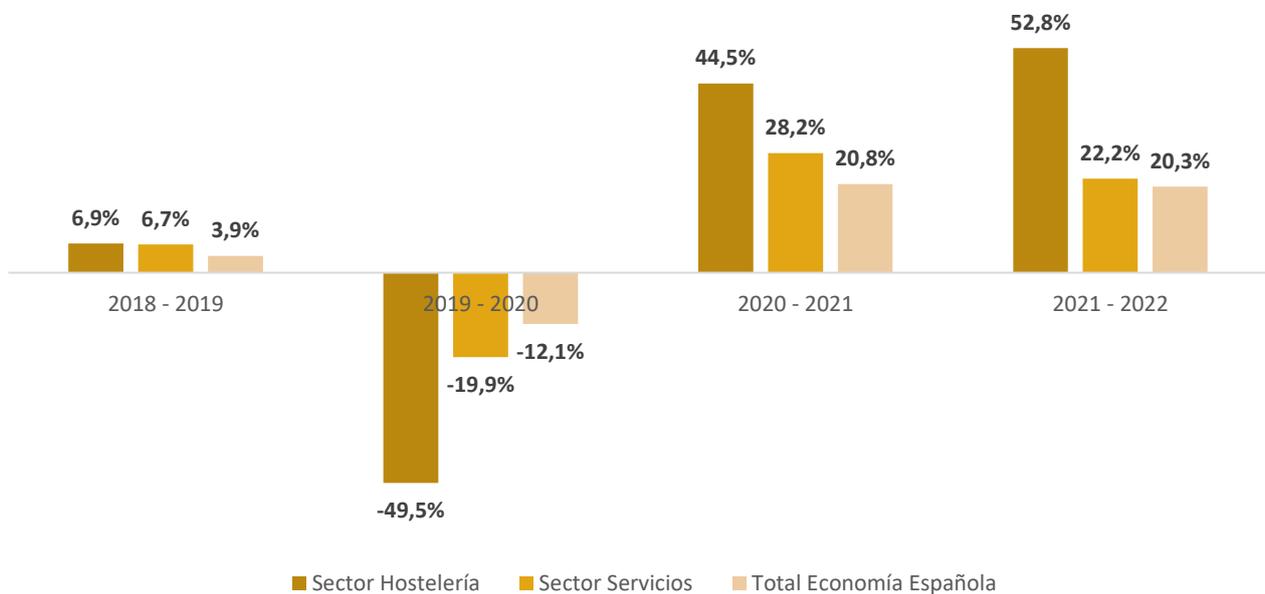
La hostelería tiene un papel relevante en la economía española. En 2022, la **cifra de negocios** del sector superó los **94.158 millones de euros**, lo que representa cerca del **13,3% de la facturación total del sector servicios** y el **3,6% de la economía nacional**.

El sector de la hostelería ha experimentado una tendencia general de crecimiento en los últimos años, interrumpida únicamente por la drástica caída ocasionada por la pandemia de COVID-19.

En 2020, las restricciones a la actividad provocaron una disminución significativa en la cifra de negocio, que descendió a 42.638 millones de euros, lo que representa una caída del 49,5%, en contraste con el descenso del 19,9% registrado en el sector servicios y del 12,1% en la economía española en su conjunto, tal como se observa en la Figura 9.

Esta notable disminución refleja el impacto de las restricciones a la movilidad de personas y las limitaciones de aforo en los establecimientos de hostelería. A partir de 2021, el sector comenzó su recuperación, alcanzando casi 62.000 millones de euros en facturación. En 2022, la cifra de negocio superó incluso los niveles prepandemia, con un incremento del 19,3% respecto a 2018. Este crecimiento se debe en gran parte a la variación experimentada entre 2021 y 2022, con un aumento del 53% en la facturación del sector, en comparación con el 22,2% en el sector servicios y el 20,3% en la economía española en general.

Figura 9. Comparativa evolución de la cifra de negocios



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Estadística estructural de empresas

A continuación, se analizan los componentes principales detrás de la cifra de negocios del sector, esto es, su estructura de sus gastos operativos y los beneficios empresariales, aproximados a partir del Excedente Bruto de Explotación (EBE).

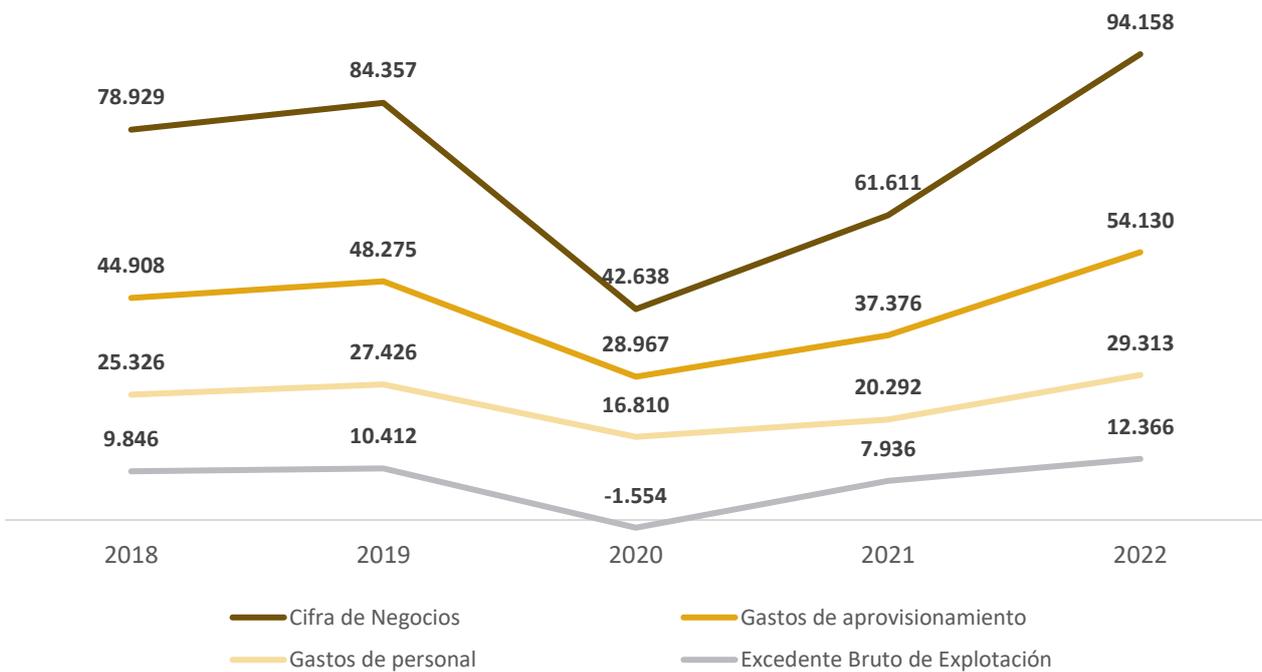
Los **gastos de aprovisionamiento** incluyen los insumos necesarios para el funcionamiento diario de los negocios de hostelería, tales como alimentos, bebidas y otros suministros esenciales. En 2022, estos gastos representaron el 57,5% de la cifra de negocios total, lo que refleja el alto peso de los aprovisionamientos en la estructura de costes del sector. Su evolución ha seguido una tendencia similar a la cifra de negocio, experimentando una fuerte caída en 2020 con el descenso de la actividad, pero recuperándose de manera sostenida en 2021 y 2022, alcanzando los 54.130 millones de euros. Este aumento, además de reflejar la recuperación de la actividad, sugiere un impacto de la inflación en los costes de suministros y alimentos, que ha elevado el gasto necesario para mantener el mismo nivel de operaciones.

Por otro lado, los **gastos de personal** constituyen otro componente clave dentro de los costes operativos. En 2022, estos gastos ascendieron a 29.313 millones de euros, superando incluso los niveles de 2019. Al igual que los aprovisionamientos, los gastos de personal cayeron significativamente en 2020, pero desde entonces han mostrado una recuperación sostenida, destacando la reactivación de la demanda y el aumento en la contratación. Los gastos de personal reflejan también la alta intensidad laboral del sector, que depende de una importante cantidad de empleados para cubrir servicios de atención al cliente, cocina y limpieza, entre otros.

Por lo que respecta al **EBE**, una magnitud que permite aproximar la capacidad de generación de **beneficios del sector**, en 2022 alcanzó aproximadamente 12.000 millones de euros, tras haber fluctuado en los últimos cinco años entre los 7.000 y los 13.000 millones, con la excepción de 2020, cuando el impacto de la pandemia redujo la rentabilidad del sector de manera drástica.

Entre 2021 y 2022, el EBE experimentó un crecimiento notable del 56%, impulsado principalmente por el aumento en la cifra de negocios a medida que el sector se recuperaba. La evolución positiva del EBE en los últimos dos años es un indicador de la recuperación del sector de la hostelería y de su resiliencia frente a crisis de gran magnitud.

Figura 10. Evolución de los resultados de explotación, gastos en aprovisionamiento y gastos de personal de la hostelería (M€)



Fuente: Elaboración propia a partir de la Estadística estructural de empresas

La desagregación por grupos de actividad, representada en la Tabla 5, revela una notable diferencia entre los sectores de los servicios de comida y bebida (restauración) y el alojamiento. Aunque la cifra de negocios total de las empresas dedicadas a la restauración supera en más del doble a la de las empresas de alojamiento, el Excedente Bruto de Explotación (EBE) de la restauración es inferior en mil millones de euros. Esto sugiere una menor eficiencia en la

conversión de ingresos en beneficios operativos, lo cual se debe a un mayor porcentaje de gastos operativos en relación con la cifra de negocios de este subsector.

Por otro lado, al analizar la evolución del EBE entre 2018 y 2022, se observa que, mientras la restauración ha experimentado un crecimiento de entre el 20% y el 30%, el subsector de actividades recreativas y de entretenimiento ha experimentado un incremento mucho más pronunciado, alcanzando un 110% en el mismo periodo. Esta diferencia destaca el dinamismo de este último subsector en comparación con la restauración.

*Tabla 5. Evolución de los resultados de explotación por los subsectores principales de la hostelería (M€)*

Subsectores		2018	2019	2020	2021	2022
Alojamientos	Cifra de negocios	26.309	28.395	9.105	16.330	30.958
	Gastos de aprovisionamiento	12.873	14.392	6.863	9.286	15.715
	Gastos de personal	8.404	9.094	4.739	5.720	9.389
	<b>Excedente bruto de explotación</b>	<b>5.506</b>	<b>5.753</b>	<b>-1.846</b>	<b>3.071</b>	<b>6.590</b>
Restauración	Cifra de negocios	51.138	54.069	32.724	44.053	61.074
	Gastos de aprovisionamiento	31.198	32.893	21.650	27.402	37.267
	Gastos de personal	16.409	17.701	11.766	14.171	19.331
	<b>Excedente bruto de explotación</b>	<b>4.148</b>	<b>4.367</b>	<b>231</b>	<b>4.630</b>	<b>5.373</b>
Act. Recreativas	Cifra de negocios	1.481	1.892	808	1.227	2.125
	Gastos de aprovisionamiento	836	987	453	686	1.147
	Gastos de personal	512	629	304	399	592
	<b>Excedente bruto de explotación</b>	<b>191</b>	<b>290</b>	<b>61</b>	<b>235</b>	<b>401</b>

Fuente: Análisis PwC basado en datos de la Estadística estructural de empresas

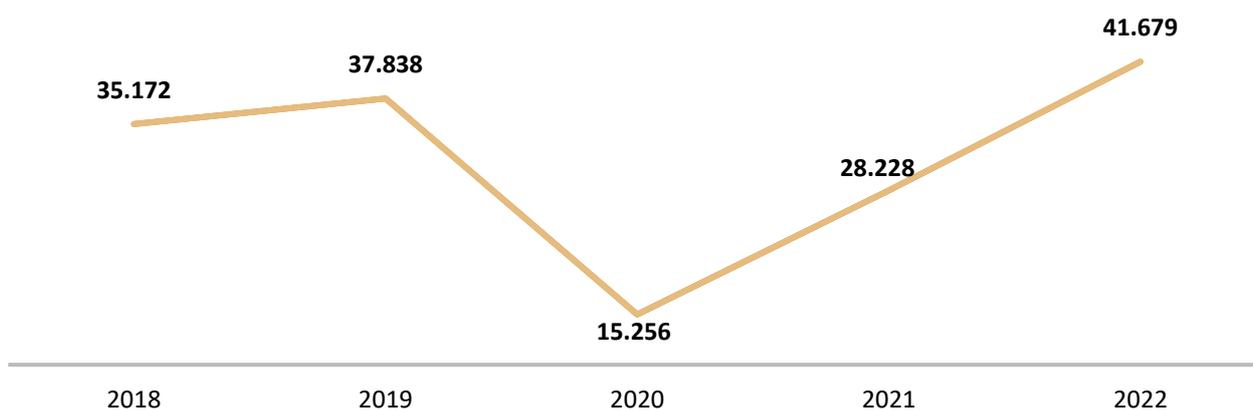
### *Contribución del sector de la hostelería a la economía española.*

A continuación, para determinar la contribución del sector de la hostelería al total de la economía española, la Figura 11 presenta la evolución del **VAB** en el sector de la hostelería durante los últimos cinco años.

El VAB del sector de la hostelería en 2022 alcanzó aproximadamente 42.000 millones de euros, lo que representa el 12,8% del VAB del sector servicios y el 6,4% del total de la economía española. En términos de evolución reciente, el sector ha mostrado una tendencia de crecimiento, incrementando su VAB de 35.172 millones de euros en 2018 a 94.052 millones en 2022, lo que supone una expansión del 18,5%. Sin embargo, su peso relativo ha disminuido tanto en el conjunto del sector servicios como en la economía en su totalidad, pasando del 14,7% en 2018 al 12,8% y del 7% al 6,4%, respectivamente.

A pesar de la disminución en su peso relativo dentro de la economía española, el sector de la hostelería en España sigue destacando a nivel europeo, con una participación muy superior a la media de la Unión Europea, que se sitúa alrededor del 2,2%. Entre los países con una contribución destacada de la hostelería en su economía también se encuentran Grecia, Chipre y Croacia, donde este sector representa aproximadamente un 6% del total económico.

Figura 11. Evolución del VAB de la hostelería (M€)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Estadística estructural de empresas

Al desagregar el VAB por subsectores, Tabla 6 muestra que el subsector de restauración es el principal contribuyente, aportando en 2022 aproximadamente 25.000 millones de euros, lo que equivale al 59% del VAB del sector. Esta estructura es similar a la observada en los años previos a la pandemia, donde, en promedio, la restauración representaba cerca del 58%, los alojamientos el 40% y las actividades recreativas y de entretenimiento el 2%. Sin embargo, durante el impacto de la pandemia en 2020, no solo se produjo una caída general del VAB sectorial, sino que el subsector de alojamientos experimentó una disminución aún más pronunciada, lo que llevó a la restauración a concentrar casi el 79% del VAB del sector.

Tabla 6. Evolución del VAB por subsectores (M€)

Sector y subsectores	2018	2019	2020	2021	2022
Servicios de alojamientos (VAB)	13.910 (39,6%)	14.848 (39,2%)	2.892 (19%)	8.791 (31,1%)	15.979 (38,3%)
Servicios de restauración (VAB)	20.558 (58,4%)	22.069 (58,3%)	11.998 (78,6%)	18.801 (66,6%)	24.704 (59,3%)
Actividades recreativas (VAB)	703 (2%)	919 (2,4%)	365 (2,4%)	634 (2,2%)	994 (2,4%)

Fuente: Análisis PwC basado en datos de la Estadística estructural de empresas

El análisis del VAB no solo permite evaluar la capacidad del sector de la hostelería para generar valor económico, sino que también sienta la base para entender la productividad del sector. La productividad, medida a través del VAB por ocupado, proporciona una perspectiva sobre la productividad individual de cada trabajador en términos de valor generado. Adicionalmente, la productividad también se puede medir relacionando el VAB con los gastos de personal (tanto los

costes salariales como otros gastos asociados al empleo), lo que relaciona el valor generado y los costes laborales incurridos.

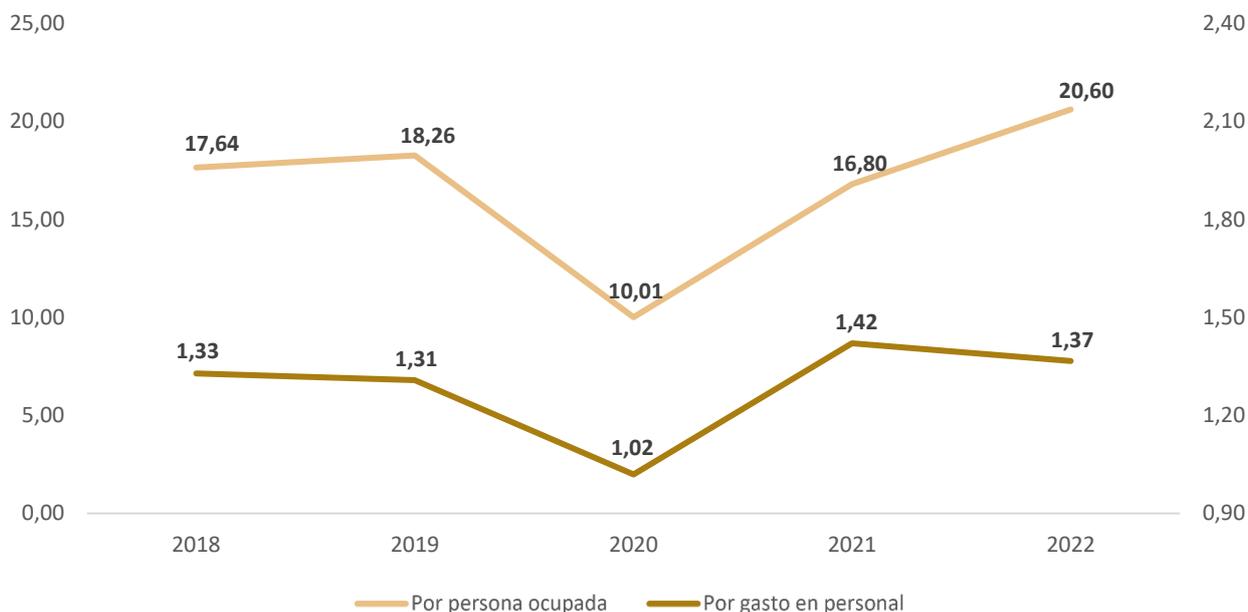
La productividad por persona ocupada en el sector de la hostelería en España alcanzó aproximadamente los 20.600 euros por empleado, cifra que se encuentra por debajo de la productividad del sector servicios, que asciende a unos 39.200 euros, y del promedio de la economía española, que se sitúa en torno a los 47.200 euros por ocupado.

En cuanto a la productividad medida por gasto en personal, el sector de la hostelería generó 1,37 euros de VAB por cada euro de gasto en personal, una cifra que también está por debajo de la productividad del sector servicios (1,57 euros) y del conjunto de la economía española (1,7 euros) en 2022.

El análisis de la evolución del período entre 2018 y 2022, presentado en la Figura 12, muestra un crecimiento del 16,8% en el VAB por persona ocupada, superando los incrementos del sector servicios (7,4%) y de la economía en general (12,1%). Este desempeño positivo se atribuye principalmente al dinamismo del subsector de restauración, que experimentó un aumento notable del 39,4%, destacando especialmente los establecimientos de bebidas, que registraron un crecimiento del 52,3% en la productividad por persona ocupada. Por otro lado, en el mismo período, el VAB por gasto en personal creció un 2,9%, superando el 2,3% registrado a nivel nacional, y contrastando con la caída del 2,5% observada en el sector servicios.

Además, el análisis de la evolución de la productividad revela diferencias significativas según se mida en términos de VAB por persona ocupada o por gasto en personal. Así pues, durante el año de la pandemia, la productividad medida por gasto en personal experimentó una disminución del 22,1%, mientras que la productividad por persona ocupada sufrió una caída aún más pronunciada, del 45,2%. En el periodo posterior a la pandemia, aunque la productividad por persona ocupada mostró una notable recuperación, con un crecimiento del 22% entre 2021 y 2022, la productividad por gasto en personal se redujo cerca de un 4% este mismo periodo. Este retroceso podría explicarse por un aumento en los costes laborales que no fue acompañado de un crecimiento proporcional de los ingresos, o por posibles transformaciones estructurales en el sector.

Figura 12. Productividad laboral del sector por persona ocupada (m€) y gasto en personal



Fuente: Elaboración propia a partir del Análisis PwC basado en datos de la Estadística estructural de empresas

Asimismo, la Tabla 7 muestra un análisis detallado de la productividad laboral en 2022 para los subsectores de servicios de alojamiento y servicio de restauración en función del tamaño de las empresas, categorizadas por número de empleados. En general, se observa que la productividad por ocupado tiende a aumentar conforme aumenta el tamaño de las empresas en ambos subsectores, lo que sugiere economías de escala que permiten a las empresas de mayor tamaño generar un mayor valor añadido por trabajador.

Así, tal y como se ha indicado en el apartado de caracterización del tejido empresarial, el sector de la hostelería ha mantenido una tendencia de estructura empresarial a lo largo de los últimos años basada en un tamaño de empresa pyme. Por tanto, la productividad por ocupado identificada sugiere que, aunque las empresas de mayor tamaño en hostelería logran una mayor eficiencia en la generación de valor por trabajador, la predominancia de las pymes en el sector implica que una proporción significativa de la productividad agregada depende de los pequeños y medianos establecimientos. Esto plantea desafíos y oportunidades para políticas orientadas a fortalecer la capacidad productiva en todos los tamaños de empresa, promoviendo la innovación y la eficiencia operativa en las pymes, que constituyen la base estructural del sector.

Específicamente, para el subsector de servicios de alojamiento, la productividad por ocupado es particularmente notable en empresas grandes, alcanzando los 52,22 miles de euros en aquellas con 250 o más empleados, mientras que la productividad por gasto en personal es decreciente a medida que el tamaño de la empresa aumenta, pasando de 5,29 euros en empresas de 0 a 1 empleado a 1,66 euros en las de mayor tamaño. En el servicio de restauración, se observa una tendencia similar, con la productividad por ocupado creciendo desde 19,48 miles de euros en empresas de 0 a 1 empleado hasta 24,47 miles de euros en empresas de 250 o más empleados, mientras que la productividad por gasto en personal disminuye conforme crece el tamaño de la empresa, alcanzando 1,21 euros en las empresas de mayor tamaño. Esto sugiere que, aunque las

empresas más grandes logran mayor productividad por empleado, la relación entre el gasto en personal y el valor generado por cada empleado es más favorable en las empresas de menor tamaño. En resumen, aunque las empresas grandes generan más valor por trabajador, cada euro invertido en personal rinde más en empresas pequeñas. Esto refleja una compensación entre escalabilidad y eficiencia en el uso de recursos: las empresas grandes maximizan la producción total, mientras que las pequeñas maximizan la eficiencia del gasto en personal. Este balance es fundamental en decisiones estratégicas de expansión y optimización de recursos en los subsectores analizados.

Tabla 7. Productividad laboral por subsectores. 2022.

Empresas por número de empleados/as	Servicios de alojamiento		Servicio de restauración	
	Productividad por ocupado/a.	Productividad por gasto en personal	Productividad por ocupado/a.	Productividad por gasto en personal
De 0 a 1	29.590	5,29	19.480	3,37
De 2 a 9	34.440	1,85	14.290	1,29
De 10 a 19	41.580	1,64	16.640	1,20
De 20 a 49	47.330	1,71	21.350	1,26
De 50 a 249	48.480	1,65	24.880	1,25
De 250 o más	52.220	1,66	24.470	1,21

Fuente: Análisis PwC basado en datos de la Estadística estructural de empresas

### 3.3. Caracterización del empleo del sector

En este apartado se ofrece un análisis sobre la situación del empleo en el sector, evaluando aspectos esenciales que configuran su estructura y dinámica laboral. Se examinan indicadores clave como la afiliación laboral y el volumen de personas ocupadas y desempleadas, así como diversas variables demográficas y profesionales que permiten una comprensión detallada de la composición de la fuerza laboral.

#### *Panorámica del mercado de trabajo del sector*

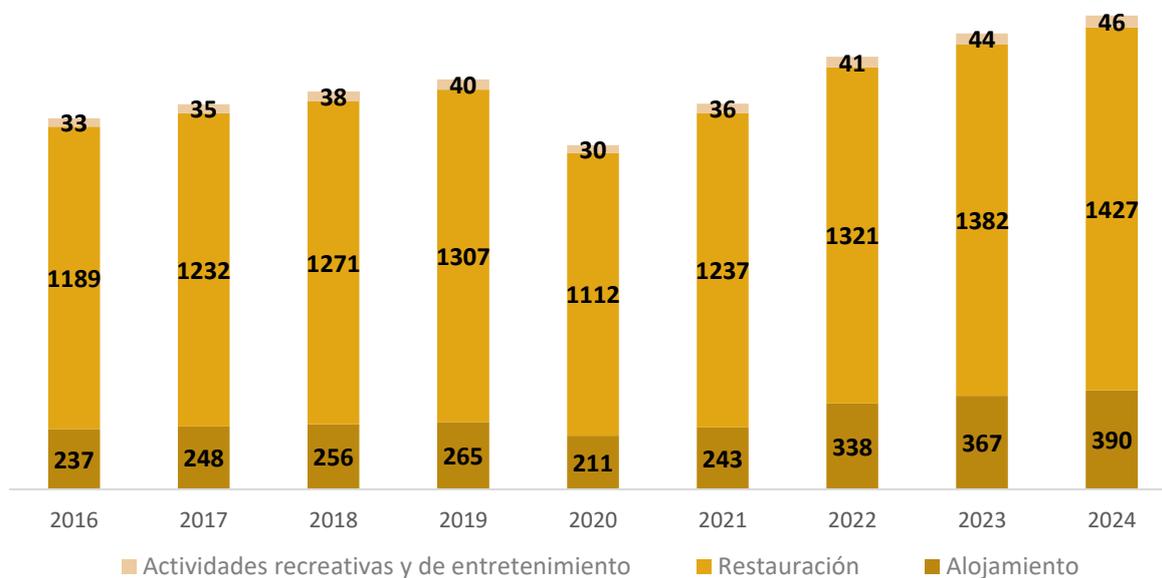
En 2024, el sector de la hostelería contaba con más de 1,8 millones de **afiliados a la Seguridad Social**, de los cuales, aproximadamente, el 77% está vinculado a las actividades de restauración, mientras que el 21% corresponde al sector de alojamientos y cerca de un 2% se dedica a actividades recreativas y de entretenimiento.

A nivel nacional, en el mismo año, la afiliación en el sector de la hostelería representó más del 10% del total de afiliados en España, mostrando una notable recuperación tras la caída sufrida durante la pandemia, cuando el sector se vio gravemente afectado por las restricciones y el cierre temporal de establecimientos. Este porcentaje ha permitido al sector superar incluso el nivel de importancia en términos de afiliación que mantenía antes de la crisis sanitaria, situándose en niveles comparables a los de 2019.

El análisis histórico de la Figura 13 muestra que, en términos generales, el sector de la hostelería registró un incremento del 3,9% en el número de afiliados a la Seguridad Social durante el último

año estudiado (2023-2024), superando el crecimiento del 2,5% observado en el total de afiliados a nivel nacional.

Figura 13. Análisis del total de personas afiliadas en el sector de la hostelería por subsectores. (miles de personas)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Seguridad Social

Al analizar por subsectores, las actividades vinculadas a los servicios de comidas y bebidas han mantenido una posición predominante en la distribución del empleo dentro del sector de la hostelería. No obstante, en los últimos años, el servicio de alojamientos ha experimentado un crecimiento más acelerado en comparación con los servicios de comidas y bebidas. En concreto, las tasas de variación anual en el subsector de alojamientos fueron del 8,6% entre 2022 y 2023, y del 6,3% entre 2023 y 2024. Por su parte, en los servicios de comidas y bebidas, las tasas de crecimiento anual registradas fueron del 4,55% en el periodo 2022-2023 y del 3,26% en el periodo 2023-2024.

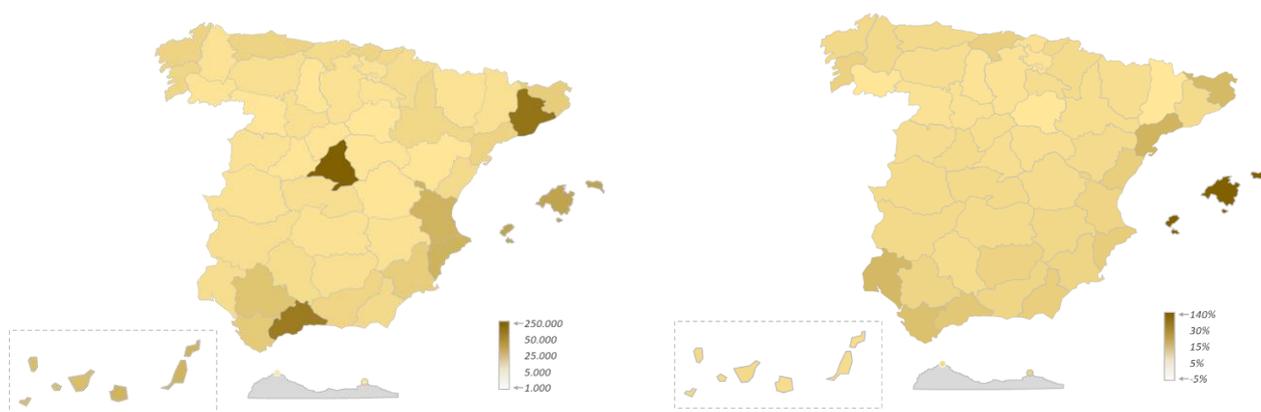
Del total de afiliados en el sector de la hostelería, aproximadamente el 80% corresponde a **trabajadores por cuenta ajena**. Este porcentaje es aún más elevado en las actividades de alojamiento, donde los asalariados representan el 95% de los afiliados, lo que indica una estructura empresarial más consolidada, caracterizada por un notable predominio de grandes cadenas hoteleras. En las actividades de restauración, los asalariados constituyen el 79% del total, lo que refleja una distribución más equilibrada entre trabajadores por cuenta ajena y autónomos, facilitada por la diversidad de establecimientos de gestión familiar. En cuanto a las actividades recreativas y de entretenimiento, los trabajadores por cuenta ajena representan el 81% de los afiliados, lo que subraya la relevancia de este tipo de empleo en este subsector.

Al analizar la distribución de los afiliados por provincia en el sector de hostelería, la Figura 14 presenta dos mapas distintos. El primer mapa, a la izquierda, muestra el número absoluto de afiliados por provincia en 2024. Las provincias de Madrid, Barcelona y Málaga destacan en tonos más oscuros, indicando que concentran el mayor número de afiliados en comparación con el resto

del país, reflejando su importancia en el sector de hostelería. En contraste, provincias en el interior de España tienden a aparecer en tonos más claros, lo que indica una menor cantidad de afiliados en este sector en comparación con provincias costeras.

El segundo mapa, a la derecha, representa la variación porcentual de afiliados por provincia entre 2018 y 2024. Las provincias que han experimentado los mayores incrementos en este periodo, como provincias del sur y algunas del noreste, especialmente las Islas Baleares, están coloreadas en tonos más oscuros, lo que indica un crecimiento significativo en afiliados. Por el contrario, provincias como Lleida u Ourense exhiben una variación porcentual negativa, lo que indica una pérdida significativa de afiliados en el sector de hostelería en el espacio temporal estudiado. Asimismo, comparando ambos mapas, se observa que las provincias con un gran número de afiliados en términos absolutos, como Madrid y Barcelona, no necesariamente experimentan los mayores crecimientos porcentuales en el tiempo estudiado.

Figura 14. Mapas de la distribución geográfica de las personas afiliadas en el sector



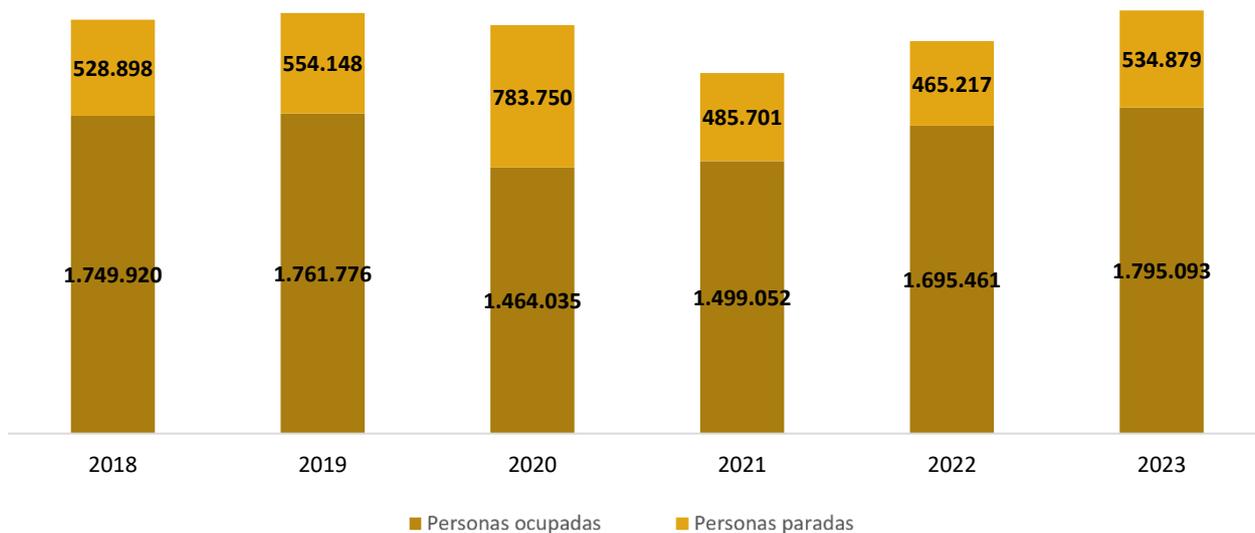
Fuente: Elaboración propia a partir de datos la Seguridad Social

Por lo que respecta a la población activa, a cierre de 2023, la cifra de **personas activas** en las actividades económicas que conforman el sector de la hostelería en España fue de 2,3 millones, de los cuales el 77% se encontraban ocupadas y el 23% restante paradas. Para este mismo espacio temporal, las personas activas en el sector servicios fueron alrededor de 11 millones (un 87% ocupadas) y en el conjunto de la economía española<sup>7</sup> alrededor de 24 millones (un 82,4% ocupadas). Las cifras anteriores indican una distribución de la población activa muy similar en el sector de la hostelería en comparación con el total de actividades económicas del sector servicios y de la economía española.

La Figura 15 muestra un mercado laboral que ha crecido en términos de actividad a lo largo del período, con una interrupción notable debido a la pandemia en 2020. Entre 2018 y 2023, el número de activos se incrementó en un 2,24%, con un incremento del 2,57% en la cifra de ocupados y de un 1,13% en los parados.

<sup>7</sup> Considerando los sectores de servicio, comercio e industria.

Figura 15. Evolución del total de personas activas en el sector de la Hostelería



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

Durante la pandemia, el número total de ocupados en el sector disminuyó considerablemente, un 16,9% de caída en un solo año, acompañado de un fuerte aumento del desempleo (un 41%). Tras esta crisis, en la fase de recuperación, el empleo mostró una tendencia al alza, con un crecimiento de los ocupados superior al de los **desempleados** dentro del total de activos. Sin embargo, en el último año se ha registrado un repunte en el desempleo, a pesar de que los ocupados han crecido cerca de un 5,8%.

Así, tal y como muestra la Tabla 8, en 2023, el número de ocupados en el subsector de alojamiento fue de 437.206 personas, mientras que el de parados ascendió a 133.225, mostrando un ligero aumento en comparación con 2022. Por otro lado, las actividades de restauración han experimentado una recuperación notable en la ocupación después de la caída en 2020. Para 2023, la cifra de ocupados en restauración alcanzó las 1.294.124 personas, lo que representa un incremento constante desde 2021. Sin embargo, el número de parados en este subsector también aumentó, situándose en 359.358 en 2023.

Finalmente, las actividades recreativas y de entretenimiento mostraron una evolución más estable a lo largo del periodo. En 2023, el número de ocupados fue de 63.763 personas, con un ligero aumento en comparación con 2022, mientras que el número de parados se mantuvo en 42.295. Así, este subsector parece haber sido menos afectado por las fluctuaciones del mercado laboral que otras actividades económicas dentro de la hostelería.

Tabla 8. Evolución personas activas por subsector

Actividad económica	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Alojamiento</b>						
Personas ocupadas	406.188	405.040	316.431	315.654	414.588	437.206
Personas paradas	132.435	138.751	215.232	120.130	106.698	133.225
Personas activas	538.623	543.791	531.663	435.784	521.287	570.432
<b>Restauración</b>						
Personas ocupadas	1.293.597	1.302.673	1.109.153	1.139.795	1.218.132	1.294.124
Personas paradas	365.155	377.761	514.112	337.037	323.429	359.358
Personas activas	1.658.752	1.680.434	1.623.265	1.476.832	1.541.561	1.653.482
<b>Actividades recreativas y entretenimiento</b>						
Personas ocupadas	50.136	54.063	38.452	43.603	62.741	63.763
Personas paradas	31.308	37.637	54.406	28.534	35.089	42.295
Personas activas	81.444	91.700	92.858	72.137	97.831	106.058

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

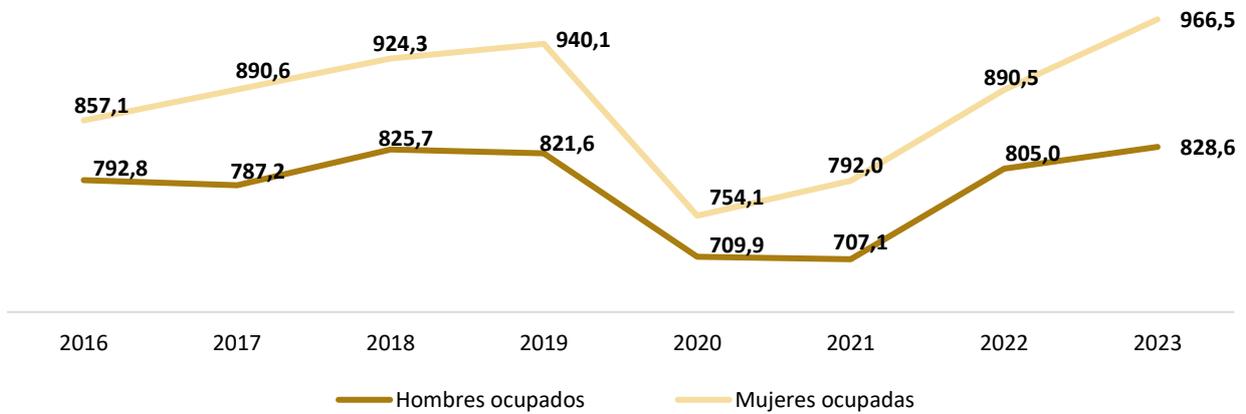
### Perfil de las personas ocupadas en el sector

A continuación, se realiza una caracterización detallada de los ocupados en el sector, desglosando y analizando los datos según distintas variables o características que permitan comprender mejor el perfil, la estructura y la composición de la fuerza laboral del sector.

En cuanto a la **distribución por género**, la cifra de mujeres ocupadas en el sector supera a la de los hombres. A cierre de 2023, las mujeres suponían aproximadamente el 53% de los ocupados del sector, frente al 54% del total del sector servicios y del 49% del total de la economía. Asimismo, en lo que se refiere a la distribución por género y actividad económica, el 57% de los ocupados aproximadamente era mujeres en la actividad de alojamientos, alrededor del 51% en el caso de restauración y 44% en el caso de las actividades recreativas y de entretenimiento.

La proporción de mujeres y hombres ocupados se ha mantenido estable a lo largo del espacio temporal estudiado. Durante el año 2020, la reducción en el número de ocupados fue menos pronunciada entre los hombres, con una reducción del 18%, mientras que en el caso de las mujeres fue del 23%. Así, en el período comprendido entre 2021 y 2023, las mujeres han experimentado una recuperación más sostenida y destacada que los hombres, con un aumento del 36%, en comparación con un incremento del 5% aproximadamente para el género masculino.

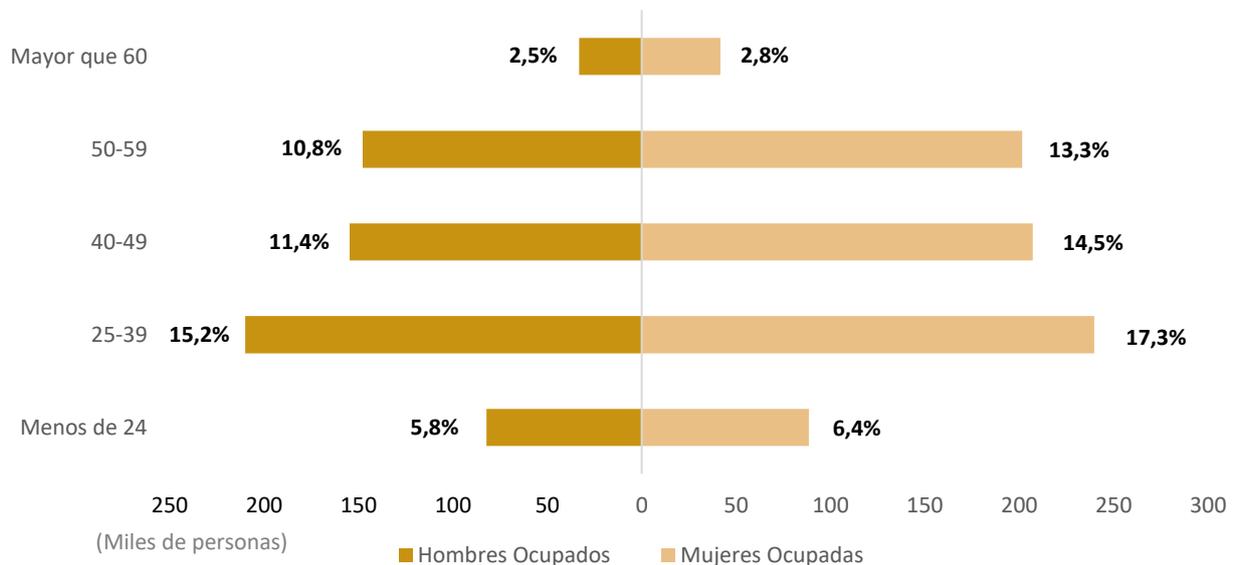
Figura 16. Evolución del empleo del sector por género (miles de personas)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

En relación con la **edad de los ocupados**, a cierre de 2023 el grupo más numeroso fue el de 25 a 39 años, concentrando el 32,54% de personas ocupadas en el sector seguido por el grupo de **40 a 49 años** y de **50-59 años** (un **25,9%** y un **24,1%** del total de ocupados, respectivamente). Asimismo, por tramo de edad y género, tal y como se muestra en la Figura 17, en todos los tramos las mujeres ocupadas superan en número a los hombres. Además, destaca la participación femenina en los grupos de 40 a 49 años y de 50 a 59 años, respectivamente. En este sentido, la distribución por distintos subsectores refleja un resultado similar al identificado en el sector de la hostelería.

Figura 17. Número de personas ocupadas por género y edad<sup>8</sup>



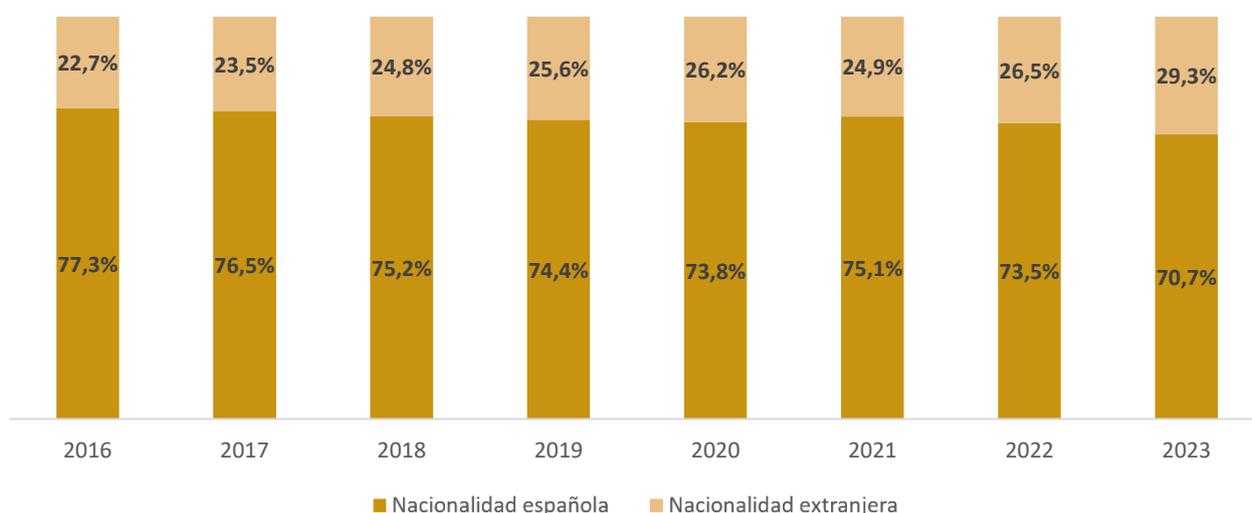
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

<sup>8</sup> Los porcentajes reflejan la proporción del número de ocupados en cada grupo de edad y género respecto al total de ocupados del sector. El eje X representa el número absoluto de ocupados del sector que cumplen con dichas características.

Con relación a su **nacionalidad**, en el sector de la hostelería predominan los ocupados de nacionalidad española (en torno al 70% del total de ocupados del sector). No obstante, a lo largo de los años analizados, su peso relativo se ha reducido ligeramente frente a los ocupados de nacionalidad extranjera, los cuales han pasado de suponer casi el 25% en 2018 a casi el 30% en 2023.

Por subsector dentro de la hostelería, se observa que aquel que cuenta con mayor presencia de trabajadores extranjeros fue el de los servicios de comidas y bebidas, donde representaban aproximadamente el 31%, en comparación con el sector de actividades recreativas y de entretenimiento, donde su participación fue del 19,7%. En cuanto a la evolución, la restauración experimentó el mayor crecimiento, con un aumento cercano a 7 puntos porcentuales entre 2016 y 2022, mientras que el sector de alojamiento, a pesar de también registrar un incremento, vio un crecimiento más moderado, con una participación extranjera que aumentó un 19,6% en comparación con los trabajadores nacionales.

Figura 18. Número de personas ocupadas de nacionalidad española o extranjera

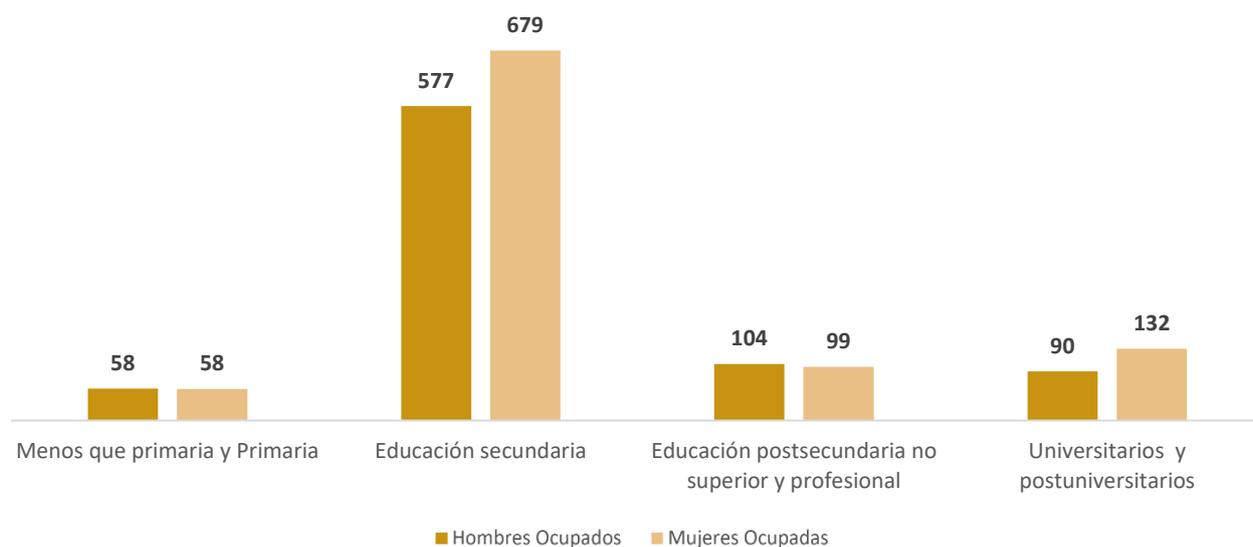


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

Atendiendo a su **nivel formativo**, una característica fundamental para entender el empleo en el sector de la hostelería es la distribución de los trabajadores según su **nivel formativo**. La Figura 19 presenta un análisis detallado que desglosa el número de empleados por género y nivel educativo, proporcionando una visión clara de esta segmentación.

En este se observa que la mayoría de los ocupados poseen estudios de educación secundaria, lo que refleja la prevalencia de puestos de baja cualificación en el sector. Cabe destacar la notable presencia de mujeres con grado o posgrado, superando porcentualmente a los hombres en estos niveles educativos, así como en el grupo de educación secundaria. Por otro lado, es llamativa la escasez de trabajadores con formación postsecundaria, tanto en educación no superior como en formación profesional. Este análisis resalta la distribución actual del nivel formativo en el sector y la limitada presencia de trabajadores con cualificaciones más altas, lo que indica un margen de mejora en la diversificación formativa.

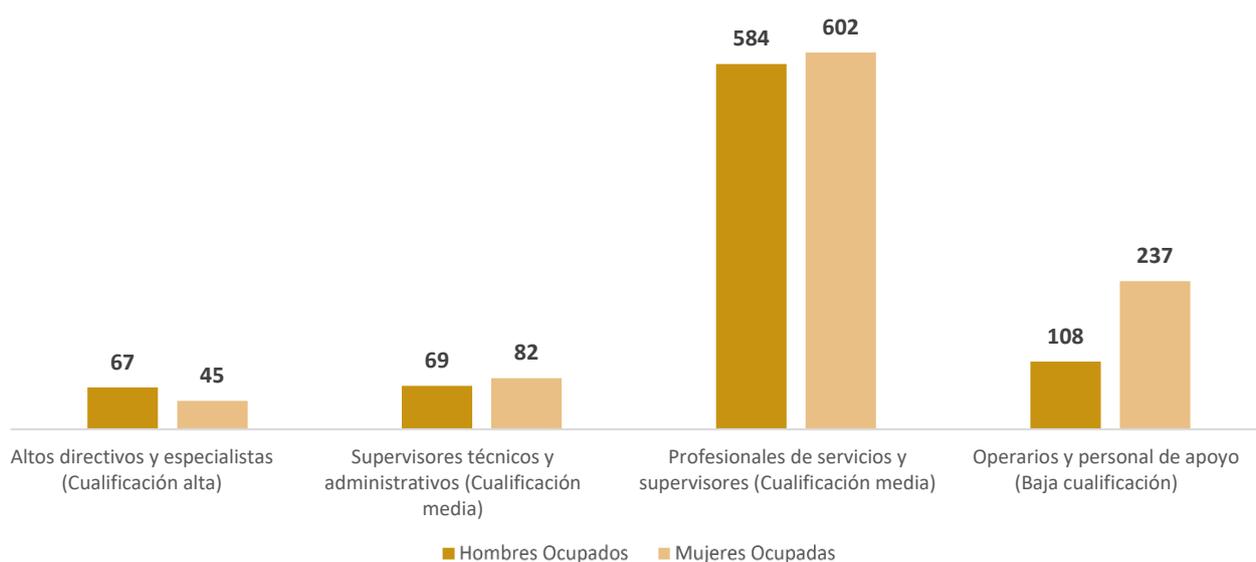
Figura 19. Número de personas ocupadas por nivel de formación y género (miles de personas)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

Por otro lado, la Figura 20 presenta una panorámica general por **grupo ocupacional** dentro del sector de la hostelería donde se observan diferencias significativas por género. Aunque las mujeres representan la mayoría de los empleados en el sector, aproximadamente el 60% de los cargos directivos y de especialistas son ocupados por hombres. Sin embargo, en las ocupaciones operativas y de mantenimiento, que requieren menor cualificación, los hombres solo representan alrededor del 31% del total. En las ocupaciones de cualificación media, la presencia femenina es superior, aunque con una distribución más equilibrada entre ambos géneros.

Figura 20. Número de personas ocupadas por género y ocupación (miles de personas)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

En este contexto, la Tabla 9 se presenta la **situación profesional** en relación con el empleo principal en los distintos subsectores dentro del sector de la hostelería. En los servicios de alojamiento, la mayoría de los ocupados se concentra entre los asalariados del sector privado, lo cual se debe, en gran parte, a la mayor presencia de empresas medianas y grandes en comparación con otros subsectores.

En cuanto a los servicios de comidas y bebidas, los asalariados del sector privado ocupan el primer lugar, superando el millón de empleados. Les siguen los empresarios con asalariados y los trabajadores independientes o empresarios sin asalariados, con aproximadamente 148.000 y 119.000 ocupados, respectivamente. Este comportamiento se explica, principalmente, por la estructura de los restaurantes y puestos de comidas. En el caso de las actividades recreativas y de entretenimiento, al igual que en los casos anteriores, los asalariados del sector privado son quienes predominan, seguido de los trabajadores independientes o empresarios sin asalariados.

*Tabla 9. Situación profesional respecto al empleo principal*

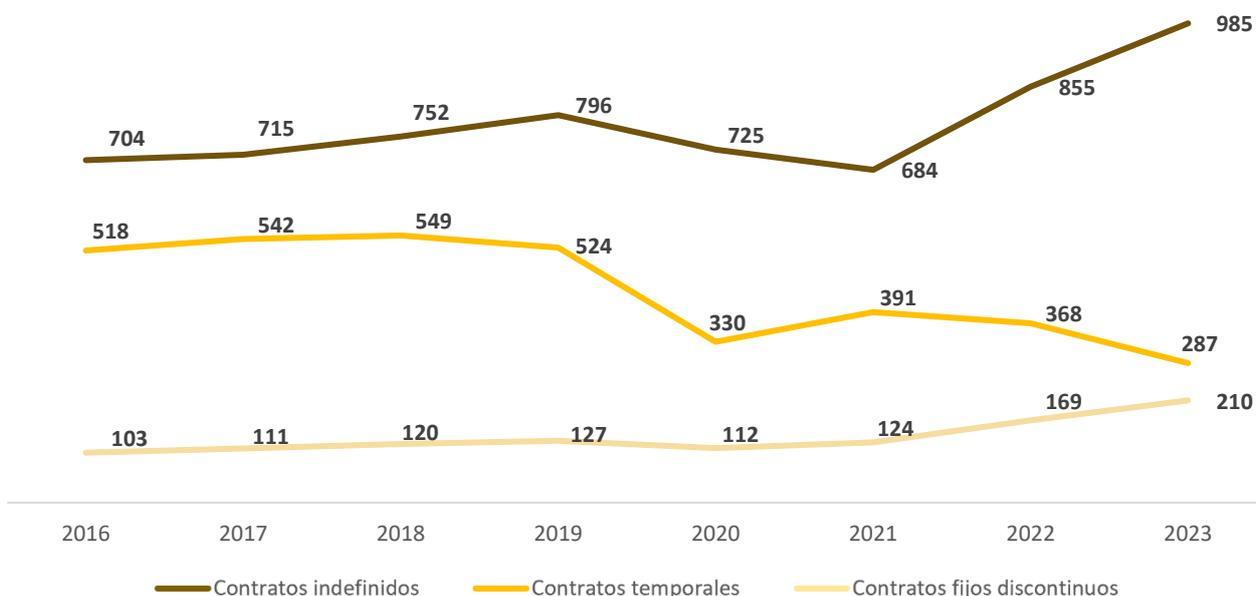
Situación profesional	Servicios de alojamiento	Servicios de comidas y bebidas	Actividades recreativas y de entretenimiento
Empresario/a con asalariados/as	8.866 (2,03%)	147.954 (11,4%)	4.045 (6,3%)
Trabajador/a independiente o empresario/a sin asalariados/as	17.019 (3,8%)	118.754 (9,1%)	5.890 (9,2%)
Miembro de una cooperativa	187 (0,04%)	314 (0,02%)	59 (0,09%)
Ayuda en la empresa o negocio familiar	930 (0,2%)	9.342 (0,7%)	181 (0,2%)
Asalariado/a sector público	4.907 (1,1%)	1.504 (0,1%)	1.237 (1,9%)
Asalariado/a sector privado	405.122 (92,6%)	1.016.109 (78,5%)	52.351 (82,1%)
Otra situación	176 (0,04%)	146 (0,01%)	- (0,00%)
<b>Total de personas ocupadas del sector</b>	<b>437.206</b>	<b>1.294.124</b>	<b>63.763</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

### *Calidad y estabilidad del empleo en el sector*

Para aproximarnos al análisis de la calidad y estabilidad del empleo en el sector se analiza, en primer lugar, la distribución de los ocupados por **tipo de contrato**. Así, en la Figura 21, revela que, en el sector de la hostelería, los contratos indefinidos constituyen la modalidad de contratación predominante, representando el 81% del total. Este tipo de contrato es especialmente común en el subsector de alojamientos, donde aproximadamente el 85% de los contratos son indefinidos.

Figura 21. Evolución del número de personas ocupadas por tipo de contrato (miles de personas)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

En términos de evolución, se ha observado un **crecimiento sostenido en la contratación indefinida**, acompañado de una disminución en la contratación temporal, especialmente entre 2021 y 2023. Como se ilustra en la Figura 18, este aumento no solo se debe al incremento del volumen de negocio en el sector, sino también a la expansión de los contratos indefinidos permanentes y de los indefinidos discontinuos, modalidad que ha cobrado mayor relevancia para abordar la estacionalidad del sector, contribuyendo a una mayor estabilidad laboral dentro de este.

Asimismo, la Tabla 10, revela que, en términos generales, los **contratos a jornada completa** representan el 80% para los hombres y aproximadamente el 71% para las mujeres en el sector de la hostelería. Cuando se desglosan los datos por subsectores, se evidencia que el porcentaje de contratos a jornada completa es superior en el ámbito de los servicios de alojamiento en comparación con el resto, presentando los hombres en todos los subsectores un mayor porcentaje de jornadas completas que las mujeres. Las diferencias son de un 11% en las actividades directamente relacionadas con la hostelería, como los servicios de alojamiento y de comidas y bebidas, y alrededor del 13% en el caso de las actividades recreativas y de entretenimiento.

Tabla 10. Tipo de jornada por género

Tipo de jornada	Hombres ocupados		Mujeres ocupadas	
	Completa	Parcial	Completa	Parcial
Servicios de alojamiento	94,9%	5,1%	83,9%	16,1%
Servicios de comidas y bebidas	78,6%	21,4%	67,0%	33,0%
Actividades recreativas y de entretenimiento	69,5%	30,5%	56,2%	43,8%
<b>TOTAL Sector Hostelería</b>	<b>82,0%</b>	<b>18,0%</b>	<b>70,9%</b>	<b>29,1%</b>

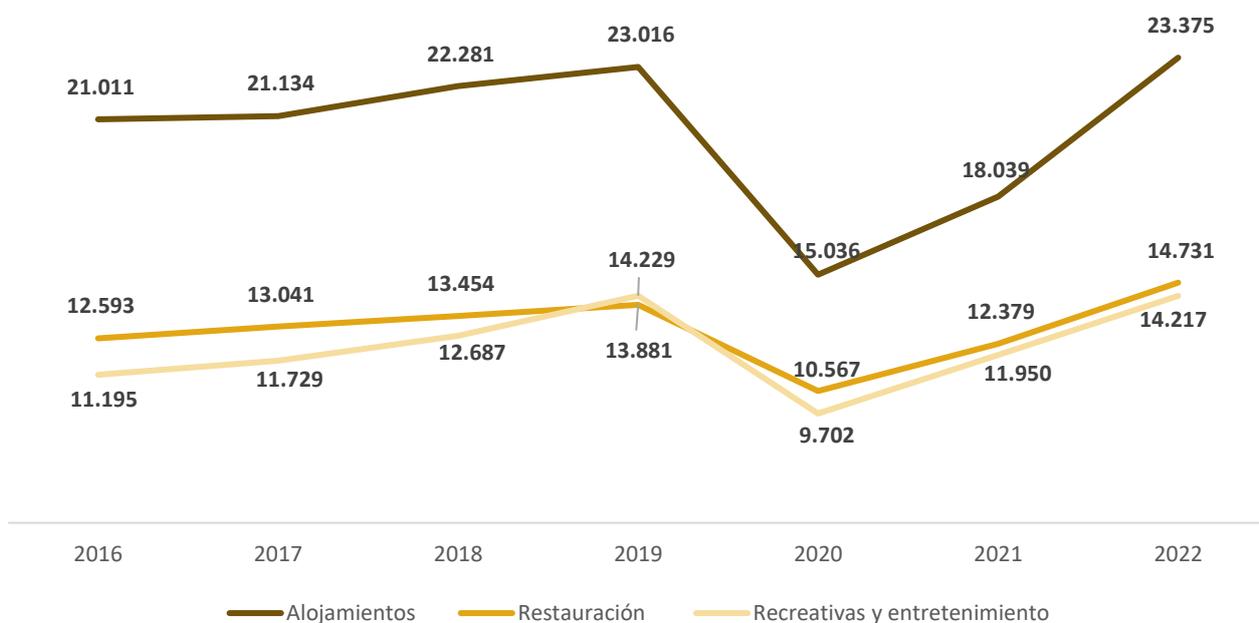
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

Finalmente, en el análisis del empleo en el sector de la hostelería, en términos salariales, el **salario medio bruto** anual por persona en 2022 fue de 16.682€, lo que representa un incremento del 15,3% en comparación con los 14.475€ registrados en 2016.

Al desglosar los datos por subsector, se observa que los servicios de alojamiento presentan salarios superiores a los de restauración y actividades recreativas y de entretenimiento, con una diferencia aproximada de 8.960€ con respecto a restauración y de casi 9.160€ en comparación con actividades recreativas y de entretenimiento.

En términos de evolución entre 2016 y 2022, el subsector que experimentó el mayor crecimiento en salario anual bruto fue el de actividades recreativas y de entretenimiento, con un aumento del 27%, seguido de los servicios de comidas y bebidas, que incrementaron un 17%. El subsector de alojamiento, aunque mostró un crecimiento de un 11,2%, fue el más afectado por la caída durante el período de la pandemia, con una disminución aproximada del 34,7%.

Figura 22. Evolución del salario anual bruto por subsector



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Estadística estructural de empresas

### Relación de las ocupaciones del sector

Una vez se han descrito las principales magnitudes empresariales, económicas y laborales del sector, uno de los objetivos centrales del estudio es analizar la evolución y las tendencias que impactarán en las ocupaciones en el sector de la hostelería. Para ello, esta sección presenta una delimitación y una relación de las **principales ocupaciones del sector**, destacando aquellas de **mayor afinidad y relevancia** en cuanto al número de empleados dentro del ámbito sectorial.

En primer lugar, la Tabla 11 agrupa todas las ocupaciones vinculadas a la hostelería, clasificadas de acuerdo con la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO) a 4 dígitos. Además, se incluye una columna que indica si cada ocupación es **específica del sector** de la hostelería o, por el contrario, **transversal al sector** (es decir, está presente en otros ámbitos sectoriales).

El sector de la hostelería abarca una amplia diversidad de perfiles profesionales, que incluyen ocupaciones de perfil directivo y técnico (identificadas por el primer dígito 1 y 2 de la CNO), empleados técnicos de apoyo y de oficina (primer dígito 3 y 4 de la CNO), trabajadores cualificados sectoriales (primer dígito 5, 6 y 7 de la CNO), y perfiles elementales sectoriales (primer dígito 8 y 9 de la CNO). Esta estructura de perfiles variados refleja la complejidad del sector y su necesidad de contar con una combinación equilibrada de habilidades y competencias para su adecuado funcionamiento.

En cuanto a las ocupaciones específicas del sector de la hostelería, predominan los profesionales de apoyo y de oficina y los trabajadores cualificados sectoriales, relacionadas con la atención al cliente y la preparación de comidas o bebidas. No obstante, también se encuentran perfiles de alta cualificación, como directores de empresas de alojamiento y restauración, así como perfiles de elementales, como ayudantes de cocina, preparadores de comida rápida y mozos de equipaje.

*Tabla 11. Relación de ocupaciones del sector de la hostelería*

Ámbito Sectorial: hostelería		
CNO 4 dígitos	Ocupación	Sectorial o transversal
1120	Directores generales y presidentes ejecutivos	Transversal
1211	Directores financieros	Transversal
1212	Directores de recursos humanos	Transversal
1219	Directores de políticas y planificación y de otros departamentos administrativos n.c.o.p	Transversal
1221	Directores comerciales y de ventas	Transversal
1222	Directores de publicidad y relaciones públicas	Transversal
1223	Directores de investigación y desarrollo	Transversal
1321	Directores de servicios de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)	Transversal
1411	Directores y gerentes de hoteles	<b>Sectorial</b>
1419	Directores y gerentes de otras empresas de servicios de alojamiento	<b>Sectorial</b>
1421	Directores y gerentes de restaurantes	<b>Sectorial</b>
1422	Directores y gerentes de bares, cafeterías y similares	<b>Sectorial</b>
1429	Directores y gerentes de empresas de catering y otras empresas de restauración	<b>Sectorial</b>
2152	Fisioterapeutas	Transversal
2153	Dietistas y nutricionistas	Transversal
2158	Profesionales de la salud y la higiene laboral y ambiental	Transversal
2611	Especialistas en contabilidad	Transversal
2622	Especialistas en administración de política de empresas	Transversal
2624	Especialistas en políticas y servicios de personal y afines	Transversal
2625	Especialistas en formación de personal	Transversal
2630	Técnicos de empresas y actividades turísticas	<b>Sectorial</b>
2651	Profesionales de la publicidad y la comercialización	Transversal
2652	Profesionales de relaciones públicas	Transversal
2711	Analistas de sistemas	Transversal
2713	Analistas, programadores y diseñadores Web y multimedia	Transversal
2933	Coreógrafos y bailarines	Transversal
3123	Técnicos en electricidad	Transversal
3124	Técnicos en electrónica (excepto electromedicina)	Transversal
3325	Ayudantes fisioterapeutas	Transversal
3326	Técnicos en prevención de riesgos laborales y salud ambiental	Transversal
3403	Tenedores de libros	Transversal
3522	Agentes de compras	Transversal
3532	Organizadores de conferencias y eventos	Transversal
3613	Asistentes de dirección y administrativos	Transversal

### Ámbito Sectorial: hostelería

CNO 4 dígitos	Ocupación	Sectorial o transversal
3724	Monitores de actividades recreativas y de entretenimiento	Transversal
3734	Chefs	<b>Sectorial</b>
4111	Empleados de contabilidad	Transversal
4121	Empleados de control de abastecimientos e inventario	Transversal
4309	Empleados administrativos sin tareas de atención al público no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
4411	Empleados de información al usuario	Transversal
4412	Recepcionistas (excepto de hoteles)	Transversal
4422	Recepcionistas de hoteles	<b>Sectorial</b>
4500	Empleados administrativos con tareas de atención al público no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
5000	Camareros y cocineros propietarios	<b>Sectorial</b>
5110	Cocineros asalariados	<b>Sectorial</b>
5120	Camareros asalariados	<b>Sectorial</b>
5721	Cuidadores de niños en guarderías y centros educativos	Transversal
5812	Especialistas en tratamientos de estética, bienestar y afines	Transversal
5831	Supervisores de mantenimiento y limpieza en oficinas, hoteles y otros establecimientos	Transversal
5840	Trabajadores propietarios de pequeños alojamientos	<b>Sectorial</b>
5899	Trabajadores de servicios personales no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
5992	Bañistas-socorristas	Transversal
7191	Mantenedores de edificios	Transversal
7221	Fontaneros	Transversal
7250	Mecánicos-instaladores de refrigeración y climatización	Transversal
7401	Mecánicos y ajustadores de vehículos de motor	Transversal
7521	Mecánicos y reparadores de equipos eléctricos	Transversal
7531	Mecánicos y reparadores de equipos electrónicos	Transversal
7703	Panaderos, pasteleros y confiteros	Transversal
7704	Trabajadores del tratamiento de la leche y elaboración de productos lácteos (incluidos helados)	Transversal
7709	Catadores y clasificadores de alimentos y bebidas	Transversal
8170	Operadores de máquinas de lavandería y tintorería	Transversal
8412	Conductores asalariados de automóviles, taxis y furgonetas	Transversal
8440	Conductores de motocicletas y ciclomotores	Transversal
9210	Personal de limpieza de oficinas, hoteles y otros establecimientos similares	<b>Sectorial</b>
9221	Limpiadores en seco a mano y afines	Transversal
9229	Otro personal de limpieza	Transversal
9310	Ayudantes de cocina	<b>Sectorial</b>
9320	Preparadores de comidas rápidas	<b>Sectorial</b>
9431	Ordenanzas	Transversal
9432	Mozos de equipaje y afines	<b>Sectorial</b>
9490	Otras ocupaciones elementales	Transversal
8432	Conductores asalariados de camiones	Transversal
9433	Repartidores, recadistas y mensajeros a pie	Transversal

Fuente: Análisis PwC basado en Fundae, INE y convenios colectivos sectoriales.

La distinción entre ocupaciones específicas y transversales al sector no es suficiente, por si sola, para identificar las ocupaciones más relevantes o de mayor peso, ya que es el conjunto y la combinación de todas ellas, sectoriales y transversales, lo que permite el funcionamiento del sector. Por ello, se identifican a continuación las ocupaciones más destacadas en términos de empleo y los perfiles laborales más relevantes en el sector.

En la Figura 23 se presenta un desglose detallado de las ocupaciones con mayor peso en el sector de la hostelería. Los resultados subrayan que los camareros y cocineros constituyen las ocupaciones de mayor representación, debido a su papel central en la prestación de servicios de

comidas y bebidas. Asimismo, el personal de limpieza y los recepcionistas ocupan también una posición destacada, impulsada principalmente por la demanda de estos perfiles en las actividades de alojamiento. En conjunto, estos perfiles representan aproximadamente el 71% del empleo total del sector, por lo que se describen brevemente sus funciones a continuación:

- Los camareros realizan la interacción directa con los clientes y se encargan de distribuir comidas y bebidas, ya sea en mesa, barra o a través de la entrega de pedidos a domicilio. Además, colaboran en la preparación de las áreas de servicio, asegurando que se mantienen en condiciones óptimas para el funcionamiento del establecimiento.
- Los cocineros, por su parte, son los responsables de la creación y preparación de los menús, lo que incluye tanto la elaboración de platos como la gestión eficiente de los insumos, asegurando la calidad de los alimentos y el cumplimiento de las normas de higiene.
- El personal de limpieza es necesario para el mantenimiento y la higiene de las instalaciones, garantizando un entorno adecuado tanto para los huéspedes como para el funcionamiento diario de los servicios.
- Los recepcionistas se encargan de la gestión de reservas, de la atención al cliente durante el proceso de registro y salida y de la resolución de consultas y problemas que puedan surgir durante la estancia.

Aunque estas ocupaciones constituyen el núcleo principal del sector, también otras resultan necesarias para la actividad productiva. Por ejemplo, los directores y gerentes de empresas de restauración y alojamiento, que representan el 3,3% y el 1,4% del empleo total pero que desempeñan labores críticas relacionadas con la planificación, la organización y la gestión de los establecimientos.

También se destacan otras ocupaciones como los mantenedores de edificios (1,1% del empleo total), cuya función principal es garantizar que las instalaciones estén en condiciones óptimas de operación; los conductores de motocicletas y ciclomotores (1,4% del empleo total en el sector), quienes desempeñan una función de reparto y que ha cobrado una importancia creciente en los últimos años con la evolución de la restauración; o los administrativos, empleados de contabilidad o asistentes de dirección, entre otras. En este contexto, tal y como se verá a continuación, las tendencias y factores socioeconómicos detectados tendrán un impacto diferencial dependiendo de las ocupaciones profesionales del sector.

Figura 23. Principales ocupaciones del sector de la hostelería según peso en ocupados y transversalidad al sector



Fuente: Análisis PwC basado en Fundae e INE.

Notas: Se muestran las 25 ocupaciones con mayor número de ocupados en el sector de la hostelería siguiendo la CNO a 3 dígitos. Se muestra el peso de la ocupación sobre el total de ocupados del sector.

## 4. Análisis de tendencias y evoluciones del sector

El análisis de tendencias y evoluciones socioeconómicas y tecnológicas del sector es esencial para comprender los factores que impactan en su competitividad y transformación. Así pues, la estructura analítica de este apartado está ordenada de forma secuencial:

- En primer lugar, se identifican las principales dinámicas económicas, sociales, político/normativas y tecnológicas que influyen en el sector, analizando sus posibles implicaciones. Así, este subapartado está estructurado en dos líneas de análisis. Por un lado, se identifican factores y tendencias globales que, si bien no corresponden a tendencias y factores específicos del sector, tienen el potencial de afectar su desarrollo y competitividad futura. Por otro lado, se analizan factores y tendencias socioeconómicas y normativas propias y específicas del sector, y que pueden actuar como palancas de transformación productiva y laboral.
- En segundo lugar, se aborda el impacto que tendrán las tendencias y factores de cambio identificados en las principales ocupaciones del sector, analizando las principales repercusiones en términos de adaptación y evolución laboral.
- En tercer lugar, se ofrece una perspectiva sobre la evolución futura del sector, enfocándose en los procesos productivos y su repercusión en el empleo en los próximos años.

### 4.1. Factores del cambio y tendencias que afectan la competitividad del sector

En la actualidad, el sector de la hostelería está experimentando una serie de cambios y transformaciones profundas, impulsadas por una combinación de factores económicos y sociales. Las implicaciones de estos cambios son amplias y variadas, y pueden suponer importantes oportunidades que aprovechar -o riesgos que mitigar- para promover la competitividad del sector.

En este sentido, la Figura 24 presenta dos tipos de tendencias que impactan de manera significativa en el ámbito del sector de la hostelería: **megatendencias globales** y **tendencias sectoriales**.

Las megatendencias globales<sup>9</sup> representan disrupciones a nivel tecnológico, social y ambiental que están transformando profundamente nuestro entorno y marcando el rumbo del futuro a largo plazo, con impactos significativos y difíciles de evitar en todos los sectores de la economía, incluido el sector de la hostelería. Estas disrupciones incluyen factores como la digitalización y la tecnología, que actúan como motores de innovación y eficiencia; la sostenibilidad, que impulsa la transición hacia modelos productivos y de negocio más responsables y respetuosos con el medio ambiente; y los cambios sociales, que afectan tanto las dinámicas laborales y procesos productivos como los patrones de consumo.

---

<sup>9</sup> Fuente: Documento PwC Megatrends. (Disponible en <https://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends.html>)

Paralelamente, en el ámbito sectorial, las principales tendencias identificadas están relacionadas con la adopción de nuevos modelos de negocio para adaptarse a un entorno competitivo en constante cambio, la necesidad de responder a aspectos normativos cada vez más complejos y exigentes, y la dificultad de retención y atracción del talento, elemento esencial para garantizar la competitividad y el desarrollo en un escenario laboral en evolución. Así, estos factores, tanto globales como específicos de cada sector, configuran un panorama dinámico que exige una visión estratégica y una capacidad de adaptación constante.

Figura 24. Principales tendencias que impactan el sector



Fuente: Análisis PwC basado en diferentes documentos sectoriales

#### 4.1.1. Megatendencias globales y su impacto en el sector

##### Disrupción tecnológica y digital

Tal y como se ha descrito en la sección anterior del presente informe, el sector de la hostelería está delimitado principalmente por dos tipos de subsectores con procesos productivos diferenciados: **alojamiento y restauración**. Así pues, para lograr identificar adecuadamente el impacto de los cambios tecnológicos y digitales resulta necesario analizar separadamente cada subsector y actividad económica de la hostelería.

Por un lado, en lo relativo al subsector de **servicios de alojamientos** cabe destacar las siguientes consideraciones en lo referente a las disrupciones y cambios tecnológicos que están impactando sus actividades económicas y procesos productivos.

En primer lugar, las actividades económicas relacionadas con los servicios de alojamiento están experimentando una profunda transformación<sup>10</sup> debido a la integración de diversas tecnologías que optimizan las operaciones y mejoran la experiencia del cliente. Entre las principales innovaciones destaca la **automatización de procesos operativos**, como la gestión de reservas, check-in/check-out digital y la atención al cliente mediante asistentes virtuales, que no solo tienen el potencial de aumentar la eficiencia operativa, sino que también reducen los tiempos de espera.

El **Big Data y la analítica avanzada** están revolucionando la toma de decisiones estratégicas al permitir la personalización de servicios de hostelería, anticipar las necesidades de los clientes y analizar tendencias de mercado de forma más precisa. A su vez, la **inteligencia artificial (IA)** se está utilizando cada vez más para implementar análisis predictivos, proporcionar recomendaciones personalizadas y automatizar la interacción con los huéspedes mediante *chatbots* y asistentes virtuales.

El **Internet de las Cosas (IoT)** se posiciona como otra tecnología disruptiva, permitiendo la integración de dispositivos conectados, como sistemas de climatización, iluminación y cerraduras inteligentes, que no solo mejoran la experiencia de los usuarios y huéspedes, sino que también promueven prácticas sostenibles. Por otro lado, las **plataformas de gestión integral** centralizan funciones como reservas, inventarios, marketing y atención al cliente, ayudando a los establecimientos a optimizar sus operaciones y recursos. Asimismo, la tecnología también ha transformado la seguridad en el sector hostelero, con la adopción de **sistemas digitales avanzados** como la biometría y la autenticación multifactorial, lo que refuerza la protección de los datos y la privacidad tanto de los clientes como de los empleados.

En conjunto, estas innovaciones están redefiniendo el modelo del negocio hostelero, priorizando la eficiencia y la personalización. En este sentido, a título ilustrativo, la Figura 25 muestra los principales beneficios percibidos por empresarios del sector de la hostelería (incluyendo los subsectores de servicios de alojamiento y restauración); destacando aquellos beneficios relacionados con la mejora de la productividad y márgenes e impulso de la publicidad y marketing digital mediante nuevas herramientas de captación y fidelización de clientes.

---

<sup>10</sup> Fuentes: Observatorio de competencias digitales y empleo. Digitalización, cambios en las ocupaciones y nuevas competencias en el sector hotelero de España. (Disponible en [www.imancorpfoundation.org](http://www.imancorpfoundation.org)); Abrazando el futuro: Tendencias tecnológicas que transformarán el sector hotelero en 2024. (Disponible en [www.easygoband.com](http://www.easygoband.com)); HORECA Profesional Expo (HIP): Nuevas tecnologías que revolucionarán el sector HORECA. (Disponible en [www.expohip.com](http://www.expohip.com)).

Figura 25: Principales beneficios de la digitalización para la hostelería (importancia percibida por los empresarios sobre 100%)

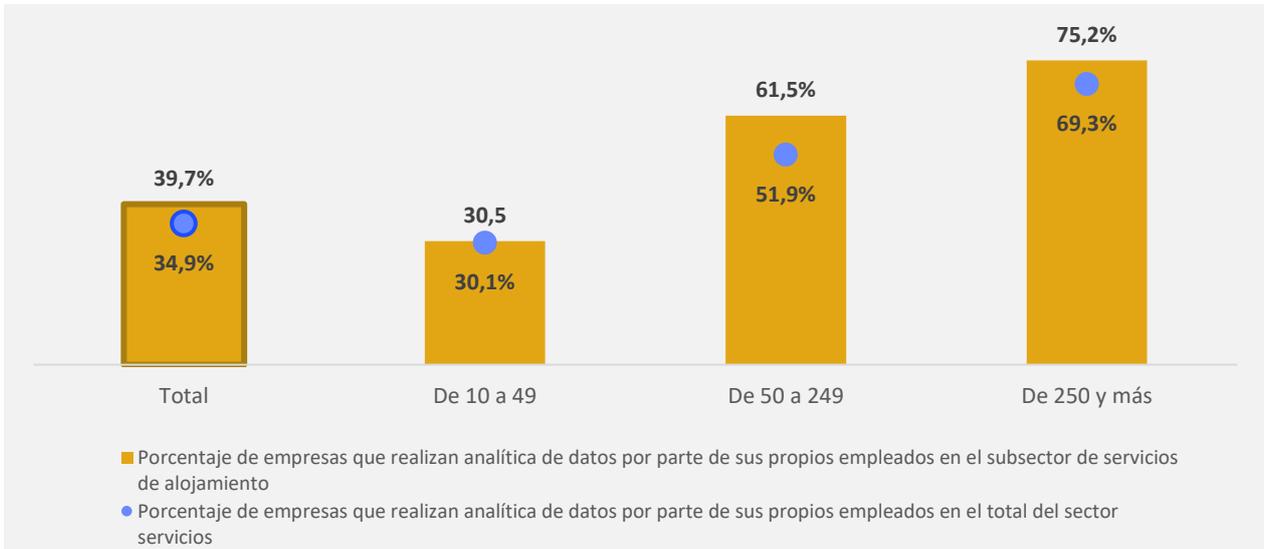


Fuente: ConectadHOS - Digitalización de la Hostelería 2024

Aunque suponen o pueden conllevar importantes ventajas productivas, el proceso de digitalización también plantea retos significativos, como la necesidad de modernizar infraestructuras, invertir en tecnología y formar al personal en competencias digitales avanzadas. Así, estos retos pueden afectar de manera diferencial a los distintos segmentos del tejido empresarial del subsector, ya que el tamaño de las empresas puede determinar las **necesidades y capacidades** de las mismas para **adoptar y aprovechar** los beneficios de las nuevas innovaciones tecnológicas. En particular, las pequeñas y medianas empresas del subsector de servicios de alojamientos pueden enfrentar barreras adicionales en la **adopción tecnológica debido a la falta de recursos y financiación**.

Como ejemplo de esta dualidad o **dobles velocidades** a la hora de migrar hacia modelos de negocio que implementen y aprovechen las nuevas innovaciones tecnológicas, los datos reflejan una **relación entre el tamaño de las empresas y su capacidad para implementar técnicas de analítica de datos** (Figura 26). Mientras que en el subsector de alojamiento el 75,2% de las empresas con más de 250 empleados hacen uso de la analítica de datos en sus procesos productivos, este porcentaje se sitúa en el 61,5% en las empresas de tamaño mediano (entre 50 y 249 empleados); y las empresas pequeñas (de 10 a 49 empleados) tienen un uso significativamente más bajo, con solo un 30,5% que utilizan este tipo de técnicas. Las mismas conclusiones se extraen cuando se analizan los resultados del conjunto del sector servicios, lo que sugiere que las empresas grandes aprovechan mejor las economías de escala y los beneficios de la digitalización, mientras que las más pequeñas están limitadas por restricciones financieras y de conocimiento.

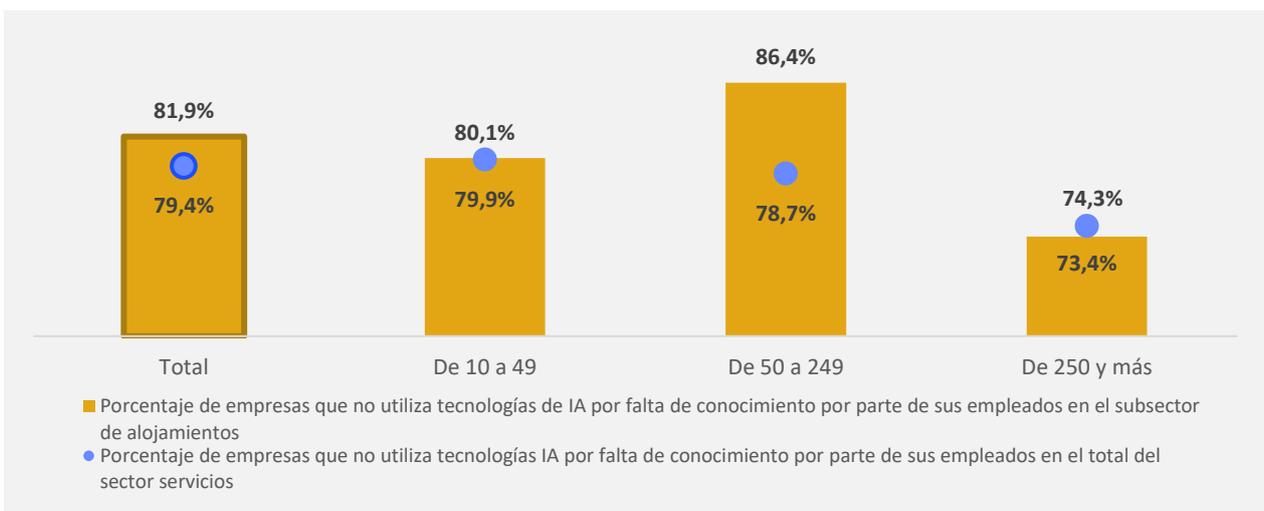
Figura 26. Uso de nuevas tecnologías en el subsector del alojamiento por tamaño de empresa. Analítica de datos



Fuente: Análisis PwC a partir de la Encuesta de uso TIC por empresas. Primer trimestre 2023. INE

De forma análoga, los datos sobre las dificultades en la adopción de IA reflejan que la **falta de conocimiento especializado** es una **barrera significativa para su implementación**, y que esta también guarda cierta relación con el tamaño de las empresas (Figura 26). En este sentido, esta dificultad es más pronunciada en empresas medianas (86,4%) y pequeñas (80,1%) con relación a las grandes empresas grandes (73,4%). En comparación con el conjunto del sector servicios, las empresas de alojamiento suelen presentar mayores limitaciones, posiblemente debido a una menor orientación tecnológica. Esto resalta, tal y como se verá en el apartado 4.2 de este informe, la necesidad de acciones específicas de formación y apoyo para reducir esta **brecha tecnológica** especialmente en las empresas pequeñas y medianas.

Figura 27. Uso de nuevas tecnologías en el subsector del alojamiento por tamaño de empresa. IA



Fuente: Análisis PwC a partir de la Encuesta de uso TIC por empresas. Primer trimestre 2023. INE

La adopción de tecnologías avanzadas ofrece a las pequeñas y medianas empresas del subsector de alojamientos una oportunidad clave para aumentar su productividad, actualmente inferior a la de las grandes empresas (29,50 mil euros frente a 52,22 mil euros por empleado). Herramientas como la automatización de procesos y los sistemas de gestión hotelera pueden cerrar esta brecha, fortaleciendo su competitividad y abriendo nuevas oportunidades en empleo y formación.

Por lo que respecta al segundo subsector principal de la hostelería, **servicios de restauración**, en la actualidad está inmerso en una profunda transformación gracias a la integración de diversas innovaciones tecnológicas<sup>11</sup> que buscan optimizar los procesos operativos, mejorar la experiencia del cliente y adaptarse a las nuevas demandas del mercado. Una de las principales áreas de avance es el uso de **aplicaciones de pedidos a domicilio**, las cuales han permitido a restaurantes, independientemente de su tamaño, expandir su oferta hacia este tipo de servicios. Estas plataformas han logrado optimizar tanto la gestión de pedidos como la entrega de productos, aumentando significativamente el alcance de los negocios. Además, desde la perspectiva del consumidor, la digitalización ha simplificado procesos como la comparación de precios y la reserva de mesas, facilitados por plataformas online propias de los negocios o compartidas, permitiendo que estas actividades sean más rápidas y eficientes.

Otra innovación destacada es la **adopción de pagos digitales y sistemas automatizados de cobro**. En la actualidad, prácticamente todos los establecimientos han incorporado opciones de pago digital, una respuesta directa a las crecientes expectativas de los consumidores hacia métodos más ágiles y seguros. Esto incluye el uso de pagos móviles, sin contacto y cajas automáticas, que no solo optimizan la gestión de las transacciones, sino que también liberan al personal de tareas repetitivas, permitiendo una mejor asignación de recursos dentro del negocio.

Por otro lado, **tecnologías emergentes como la Realidad Virtual (RV), la Realidad Aumentada (RA) y robótica en la cocina** están redefiniendo la experiencia del cliente en la restauración. Algunos establecimientos han comenzado a implementar estas herramientas para ofrecer recorridos virtuales de sus instalaciones o para presentar su oferta gastronómica de manera más inmersiva y atractiva. Asimismo, al igual que las actividades económicas relacionadas con los servicios de alojamientos, esta tendencia se complementa con el creciente uso de la **IA y el análisis de Big Data**, que están desempeñando un papel crucial en la toma de decisiones estratégicas. En conjunto, estas innovaciones tecnológicas están redefiniendo el modelo de negocio tradicional en el sector de la restauración, estableciendo un nuevo estándar de eficiencia, personalización y conexión con los consumidores.

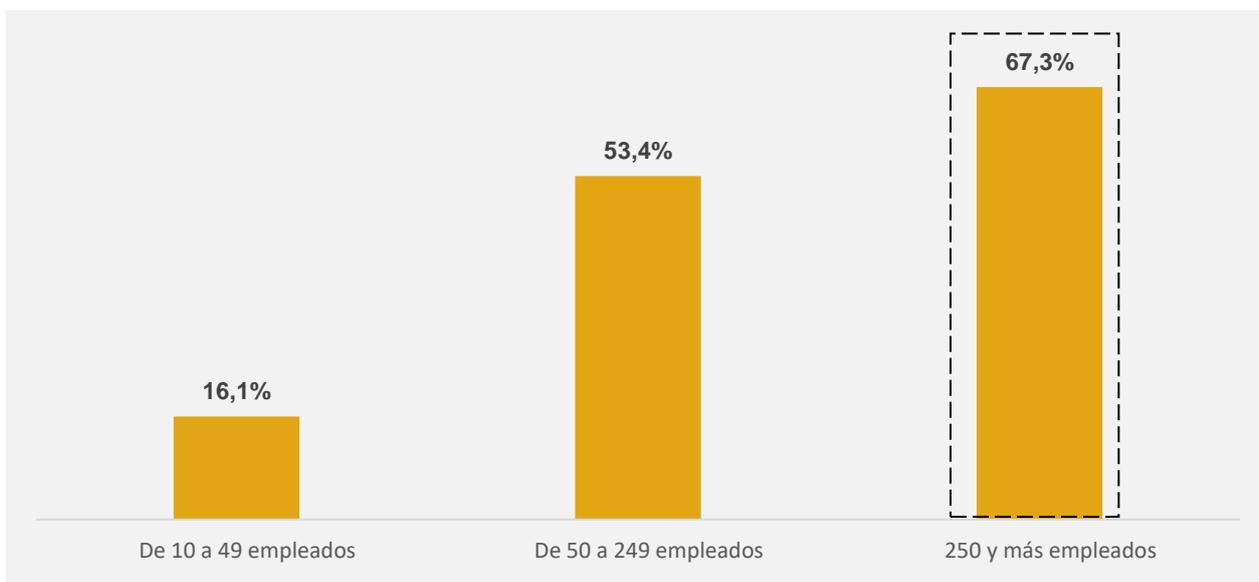
En el subsector de la restauración, y al igual que en las actividades económicas de los servicios de alojamiento, la implantación de nuevas tecnologías e innovaciones varía significativamente según

---

<sup>11</sup> Fuente: Digitalización en el mundo de la restauración: argumentos para no desaprovecharla. (Disponible en: <https://phcsoftware.com/es/artigo/digitalizacion-en-la-restauracion/>); Digitalización de los restaurantes, el reto de la hostelería española. (Disponible en <https://hosteleo.com/blog/digitalizacion-de-los-restaurantes-el-reto-de-la-hosteleria-espanola/>); Digitalización en la restauración en 14 datos. (Disponible en <https://www.gastroeconomy.com/2018/11/digitalizacion-en-la-restauracion-en-14-datos/>); Federación Española de Hostelería. Informe Digitalización de la Hostelería 2024. (Disponible en <https://cehe.es/>).

el tamaño de las empresas (Figura 28)<sup>12</sup>. Las pequeñas empresas (10-49 empleados) presentan el menor nivel de innovación, con, aproximadamente, un 16,1% de adopción, lo que podría estar motivado por restricciones en recursos financieros y humanos. Las medianas empresas (50-249 empleados) alcanzan, aproximadamente, un 53,4%, reflejando una mayor capacidad para destinar recursos a tecnologías avanzadas, como la automatización y el análisis de datos. Las grandes empresas (250 o más empleados) lideran en innovación, con un 67,3%, favorecidas por su capacidad para implementar herramientas avanzadas como IA y robótica o estrategias avanzadas de marketing digital.

*Figura 28. Aproximación del porcentaje de empresas innovadoras en el subsector de la restauración según su tamaño (innovación en producto o proceso de negocio)*



Fuente: Análisis PwC a partir de la Encuesta sobre innovación en las empresas 2022 y Estadística Estructural de Empresas. INE<sup>13</sup>

Asimismo, teniendo en cuenta otro tipo de fuentes secundarias de información<sup>14</sup>, los datos indican que solo el 15,9% de los restaurantes, cafeterías y bares de España están altamente digitalizados y que, aproximadamente, el 15% de los grupos de restauración en el país indican haber incorporado IA generativa en su negocio. En este sentido, únicamente el 35%<sup>15</sup>- en términos aproximados- de los grupos pequeños de restauración han decidido asignar recursos a la transformación tecnológica.

<sup>12</sup> Fuente: La Encuesta sobre Innovación en las Empresas del INE incluye consideraciones tecnológicas, entre otras, a la hora de conceptualizar las innovaciones empresariales. (Disponible en [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176755&menu=ultiDatos&idp=1254735576669](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176755&menu=ultiDatos&idp=1254735576669))

<sup>13</sup> Se trata de una aproximación obtenida a partir del Excedente Bruto de Explotación (EBE) de las empresas del subsector de la restauración, en comparación con el conjunto del sector hostelero.

<sup>14</sup> Fuentes: Informe sobre la digitalización de la hostelería. (Disponible en <https://www.delectatech.com/informe-masivo-digitalizacion-sector-horeca/>); Informe sobre la digitalización del sector: Marcas de Restauración y Circana. (Disponible en <https://marcasderestauracion.es/>)

<sup>15</sup> Fuente: Federación Española de Hostelería. Informe Digitalización de la Hostelería 2024. (Disponible en <https://www.conectadHOS.es>).

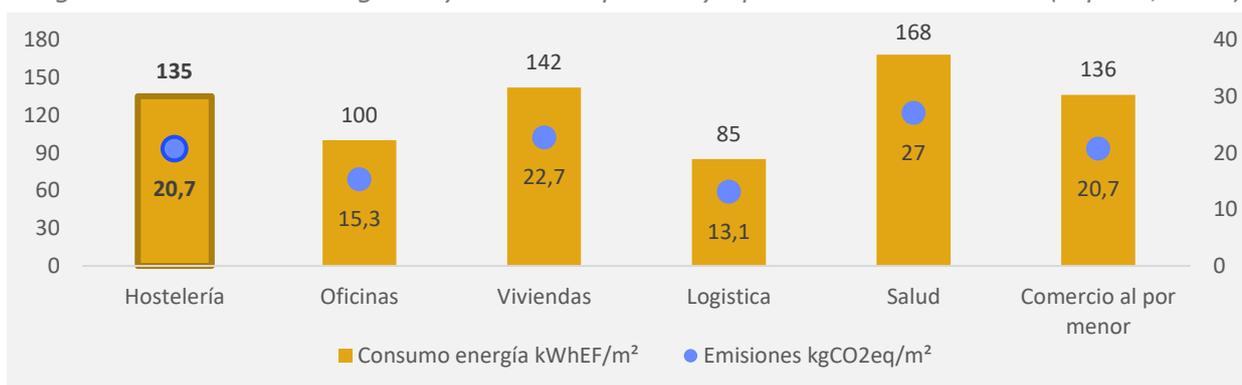
Así pues, al igual que lo identificado en el subsector de servicios de alojamiento, esta discrepancia entre los pequeños y medianos establecimientos de restauración en comparación con las grandes empresas del subsector puede traer consigo disrupciones en materia de productividad y mejora en márgenes. En concreto, al igual que en el subsector de actividades de alojamiento, la adopción de tecnologías avanzadas ofrece a las pequeñas y medianas empresas del subsector de alojamientos una oportunidad clave para aumentar su productividad, actualmente inferior a la de las grandes empresas (24,47 mil euros frente a 19,48 mil euros por empleado). Así, las innovaciones tecnológicas indicadas pueden ayudar a cerrar esta brecha, fortaleciendo su competitividad y abriendo nuevas oportunidades en empleo y formación.

## Sostenibilidad medioambiental

El sector de la hostelería está experimentando transformaciones significativas impulsadas por la creciente importancia de la sostenibilidad ambiental, con impactos profundos en procesos productivos y en la percepción del cliente, cada vez más consciente y preocupado por las prácticas sostenibles. Así, en esta temática las tendencias se centran **en optimizar el uso de recursos, adoptar prácticas responsables en la gestión de residuos<sup>16</sup>, el uso de productos de proximidad, y reducir las emisiones.**

En este contexto, el sector de la hostelería, como uno de los **usuarios más intensivo de energía** está adoptando medidas para mejorar su eficiencia energética y reducir su dependencia de los combustibles fósiles. Esto abarca la instalación de iluminación LED, sistemas de climatización de alta eficiencia, electrodomésticos de bajo consumo y paneles solares. Algunos hoteles también están incorporando principios de edificación sostenible en su diseño y construcción, como el uso de materiales sostenibles, la maximización de la luz natural, la instalación de aislamiento térmico y la creación de espacios verdes.

Figura 29. Consumo energético y emisiones por m2 y tipo de establecimientos (España, 2023)



Fuente: Análisis PwC a partir de deepki ESG index.

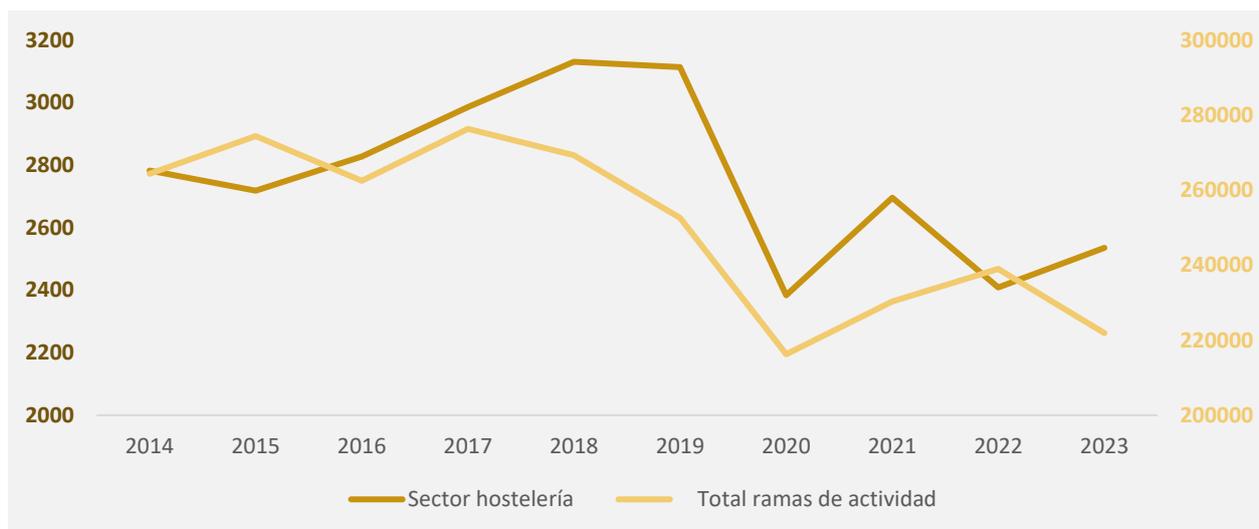
Asimismo, la **reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)**, especialmente CO<sub>2</sub>, que representa el 96,5% de las emisiones del sector<sup>17</sup> comprende un factor sostenible relevante.

<sup>16</sup> Fuentes: Hostelería 2030. Área de trabajo de hostelería sostenible de Hostelería de España, disponible en cehe.es; La sostenibilidad, un reto en el presente de la hostelería. (Disponible en hosteleriadigital.es); Sostenibilidad en hoteles: 27 estadísticas reveladoras para 2024. (Disponible en hoteltechreports.com)

<sup>17</sup> Fuente: Informe CEHAT 2023. Indicadores de la triple sostenibilidad de los hoteles españoles, disponible en cehat.com/

En este sentido, la siguiente figura, muestra la evolución de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), medidas en miles de toneladas de CO2 equivalente, entre 2014 y 2023, comparando el sector de hostelería con el total de las ramas de actividad económica en España. Ambas métricas presentan tendencias paralelas a la baja, con una caída especialmente pronunciada en 2020, atribuible a la pandemia de la COVID-19 y la consecuente reducción de actividad económica. Al mismo tiempo, se detecta una pequeña divergencia en el año 2023, la cual es pronto para determinar si será puntual o se sostendrá en el tiempo.

Figura 30. Evolución de los gases de efecto invernadero (miles de toneladas de CO2 equivalente)



Fuente: Análisis PwC a partir la Cuenta de Emisiones a la Atmósfera. INE.

Otra de las tendencias principales es el **uso de alimentos locales y de temporada**<sup>18</sup>, especialmente en el subsector de la restauración, que responde a la demanda de una gastronomía más consciente y responsable. Priorizar productos autóctonos y estacionales no solo reduce la huella de carbono asociada al transporte de alimentos, sino que también fomenta la biodiversidad y apoya a las economías locales. Esta práctica, aunque incipiente en España, está cada vez más valorada por los consumidores - el 73% de los consumidores a nivel global está dispuesto a cambiar sus hábitos<sup>19</sup> para reducir su impacto ambiental; por ejemplo, priorizando opciones locales y de temporada-, y representa una oportunidad para las empresas del sector, que pueden diferenciarse a través de la sostenibilidad y la creatividad culinaria. Sin embargo, también plantea desafíos en la gestión de aprovisionamientos y la planificación y diseño de menús que se adapten a la estacionalidad de los ingredientes, exigiendo flexibilidad y capacidad de innovación por parte del personal de cocina, cualidades que los clientes asocian con experiencias de alta calidad.

La **gestión del agua** se posiciona como otro eje estratégico clave para el sector. Un cliente turístico puede consumir entre 450 y los 800 litros de agua, dependiendo de la estación del año y la zona geográfica, muy por encima del consumo medio diario del ciudadano español (unos 127 litros al

<sup>18</sup>Fuente: Productos locales para impulsar la sostenibilidad gastronómica. (Disponible en [barcelonaculinaryhub.com](https://barcelonaculinaryhub.com))

<sup>19</sup> Fuente: Estudio de Nielsen sobre sostenibilidad y consumo, (Disponible en [nielsen.com](https://www.nielsen.com) y en <https://www.eude.es/blog/el-impacto-transformador-de-la-sostenibilidad-en-la-marca-y-la-reputacion-corporativa/#:~:text=Seg%C3%BAn%20un%20informe%20de%20Nielsen,sostenibilidad%20en%20su%20ADN%20corporativo.>)

día) o europeo (144 litros diarios)<sup>20</sup>. Este nivel de consumo equivale a entre 3,5 y 6,3 días de consumo de un ciudadano promedio, lo que subraya la necesidad de medidas efectivas de ahorro. Las iniciativas empresariales más destacadas incluyen la instalación de grifos y duchas de bajo flujo, sistemas de recogida de agua de lluvia y la reutilización de agua en procesos internos. A pesar del crecimiento en la actividad del sector, estas acciones han permitido mantener el consumo en niveles controlados, evitando un aumento proporcional. Sin embargo, el camino hacia una tendencia decreciente en el uso del agua requiere modelos más especializados de gestión, que representen un compromiso a largo plazo con la sostenibilidad y la optimización de recursos.

El sector de la hostelería está avanzando también en la **gestión de residuos**, con un enfoque en la eliminación de plásticos de un solo uso, adoptando alternativas biodegradables o reutilizables. En 2021, el sector representó aproximadamente el 10% de los residuos generados por las actividades de servicios<sup>21</sup>. Así, desde el sector se están impulsando innovaciones relacionadas con la gestión de residuos orgánicos, mediante el compostaje o la donación de alimentos no consumidos, al igual que programas de reciclaje de vidrio, papel y otros materiales<sup>22</sup>. Estas prácticas no solo reducen el impacto ambiental, sino que también refuerzan el compromiso del sector con modelos de economía circular.

Por otro lado, la **adopción de certificaciones ambientales**, como LEED o la Etiqueta Ecológica Europea, refleja el compromiso de los establecimientos con estándares internacionales de sostenibilidad. Estas certificaciones no solo optimizan el uso de recursos, sino que también sirven como herramienta de diferenciación para atraer a un público cada vez más consciente.

En conjunto, aunque el sector de la hostelería ha avanzado significativamente en la implementación de prácticas sostenibles, aún enfrenta retos importantes. Por ejemplo, el reto de equilibrar las inversiones materiales y de capital humano necesarias para implementar estas transformaciones con los costes operativos y las limitaciones de empresas de distintos tamaños.

## Cambios sociales y geopolítica global

Los cambios sociales y demográficos están moldeando profundamente el panorama del sector de la hostelería en España, afectando tanto la demanda como el empleo. Dinámicas como la creciente conciencia sobre igualdad y diversidad hasta los retos demográficos asociados con el envejecimiento poblacional, las empresas hosteleras enfrentan nuevas oportunidades y desafíos. Adaptarse a estas dinámicas sociales no solo es una necesidad ética, sino también una estrategia competitiva en un mercado que valora cada vez más la representación, la accesibilidad y la sensibilidad a las diferencias culturales.

Desde el lado de la demanda, la **inclusión social y la igualdad** están ganando relevancia como factores de decisión. Según el *Kantar Brand Inclusion Index*, el 82% de los consumidores españoles

<sup>20</sup> Fuentes: We are water Foundation. (Disponible en [wearewater.org](http://wearewater.org)); National Restaurant Association. (Disponible en [restaurant.org](http://restaurant.org)); "Water use in Europe — Quantity and quality face big challenges", Agencia Europea de Medio Ambiente. (Disponible en [www.eea.europa.eu](http://www.eea.europa.eu)).

<sup>21</sup> Fuente: Análisis PwC a partir Instituto Nacional de Estadística. Generación de residuos en el sector servicios y construcción. (Disponible en <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?tpx=33004&L=0>)

<sup>22</sup> Fuentes: Hosteltur. (Disponible en [hosteltur.com](http://hosteltur.com)); Accor Impact Report: Accelerating our hospitality sustainable transformation 2023. (Disponible en: <https://group.accor.com/en/hotel-development/Optimise-your-costs/Environment-and-CSR>).

afirma que el compromiso de las marcas y empresas con la diversidad, igualdad e inclusión influye en sus decisiones de compra<sup>23</sup>. Este dato subraya la necesidad de adaptar los servicios y las estrategias de comunicación para captar a un público más diverso y consciente, ofreciendo experiencias personalizadas y accesibles. En este contexto, los establecimientos que promuevan prácticas inclusivas y sostenibles pueden diferenciarse, aumentando la fidelización de sus clientes.

En términos laborales, el sector hostelero sigue presentando ciertas **diferencias de género en roles y condiciones**. Tal y como se reflejaba en el apartado 3.3, aunque las mujeres representan el 53% de la fuerza laboral, los cargos directivos y especializados están mayoritariamente ocupados por hombres (60%). Por el contrario, en las ocupaciones operativas y de mantenimiento, tradicionalmente menos cualificadas, las mujeres tienen una representación predominante, mientras que los hombres constituyen solo el 31%. Además, persiste una brecha significativa en el tipo de jornada: el 82% de los hombres trabaja a jornada completa frente al 71% de las mujeres, una diferencia aún más marcada en actividades específicas como la restauración.

En este sentido, el cumplimiento de los planes de igualdad – obligatorios para aquellas empresas con 50 o más trabajadores- impuestos por la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de hombres y mujeres, supone un requisito para las empresas que puede mejorar la situación de la mujer en el sector, sobre todo en lo referente al tipo de contratación y equidad de género en puestos de alta dirección. Asimismo, otro tipo de certificaciones y distintivos como el Distintivo Igualdad en la Empresa (DIE) pueden reforzar estrategias de captación y fidelización de clientes con una alta sensibilidad por asuntos y tendencias sociales<sup>24</sup>.

Por otro lado, el **envejecimiento de la población** impacta tanto en el mercado laboral como en los patrones de consumo<sup>25</sup>. La proporción de trabajadores mayores de 50 años ha aumentado en 8 puntos porcentuales entre 2011 y 2022 (Figura 31), lo que subraya la necesidad de estrategias que combinen la retención de talento joven con el reciclaje digital de la fuerza laboral senior. En paralelo, el creciente número de consumidores mayores demanda servicios adaptados, como menús específicos y accesibilidad mejorada, mientras que la despoblación rural plantea desafíos para la sostenibilidad de negocios en estas áreas. La formación en el trabajo y la digitalización son herramientas clave para abordar estos retos, asegurando que el sector pueda responder a un entorno demográfico cambiante.

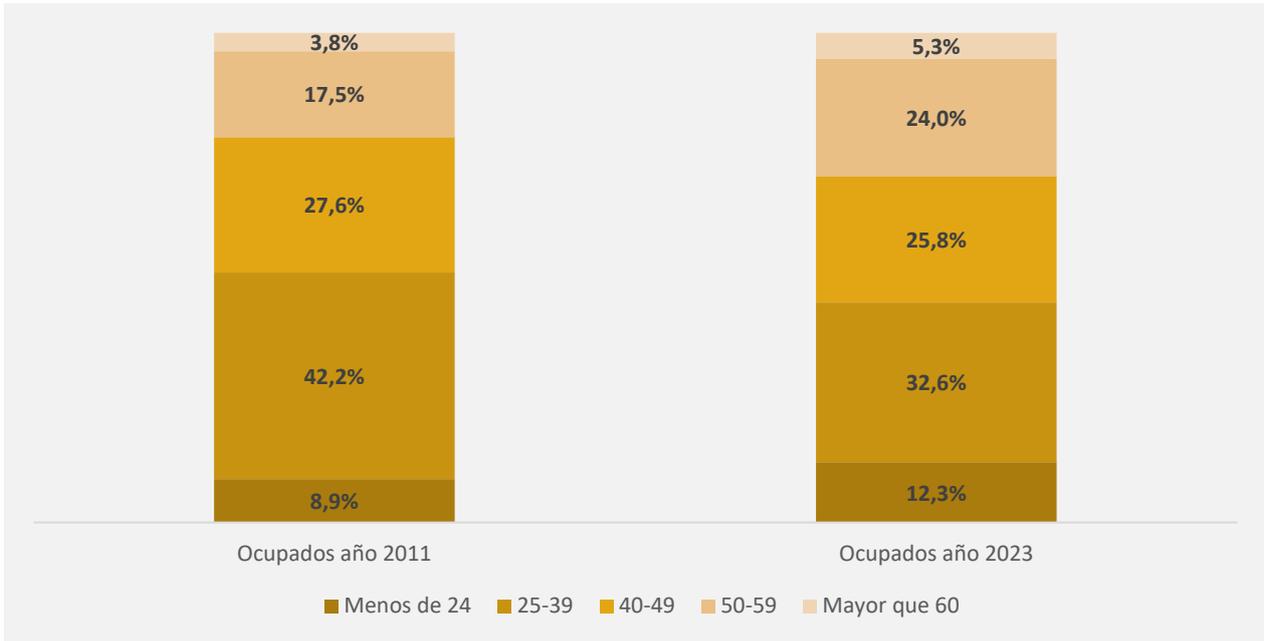
---

<sup>23</sup> Fuente: Cómo influyen la inclusión y la diversidad en las decisiones de compra de los consumidores españoles. (Disponible en [kantar.com](https://www.kantar.com)).

<sup>24</sup> Fuente: El turismo y la igualdad de sexo, motor de cambio para el empoderamiento femenino. (Disponible en [protecciondatos-lopdc.com](https://protecciondatos-lopdc.com)).

<sup>25</sup> Fuente: Cambios en el sector de la restauración en España en la última década. 2019. (Disponible en <https://fes-sociologia.com/>).

Figura 31. Personas ocupadas del sector de la hostelería por grupos de edad.



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA

En último lugar, debido a su estrecha vinculación con el turismo, el sector de la hostelería no está exento de posibles cambios a nivel geopolítico que pueden tener impactos directos en patrones de consumo. Así, los cambios geopolíticos también pueden remodelar las preferencias y flujos turísticos en el Mediterráneo, impactando directamente en el sector de la hostelería. La inestabilidad en ciertas regiones de esta área ha impulsado a España como destino seguro y atractivo, reforzando su posición en el sector turístico global y reforzando el potencial y estatus del sector hostelero español.

La inestabilidad en determinadas regiones del Mediterráneo ha consolidado a España como un destino líder en el mercado turístico global. En particular, el incremento del turismo procedente de mercados europeos ha subrayado el papel de España como refugio turístico frente a la incertidumbre geopolítica, favoreciendo un crecimiento sostenido y una recuperación destacada tras la pandemia. Este contexto no solo ha permitido superar los niveles de actividad previos a 2020, sino que también ha establecido nuevas cifras récord en términos de visitantes y gasto turístico, reafirmando el dinamismo y la resiliencia del sector.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Fuentes: Los riesgos geopolíticos como amenaza para el sector turístico. (Disponible en hosteltur.com).

## Mensajes clave

Las **megatendencias** globales actuales están transformando de manera significativa los procesos productivos y las dinámicas laborales del sector de la hostelería:

- **Disrupción tecnológica y digital:** El uso de plataformas, herramientas digitales y tecnologías emergentes como la realidad virtual, la IA y el IoT está transformando los procesos operativos, automatizándolos y permitiendo la creación de experiencias personalizadas. Estas innovaciones pueden mejorar la competitividad empresarial, pero también generan una creciente demanda de perfiles especializados en el manejo de estas herramientas, como analistas de datos, desarrolladores tecnológicos y expertos en experiencia del cliente. No obstante, su implementación supone un desafío mayor para las empresas más pequeñas, que enfrentan mayores costes de adaptación.
- **Sostenibilidad medioambiental:** La reducción de emisiones, la optimización de recursos y la adopción de prácticas responsables en la gestión de residuos son prioridades clave con un impacto destacable en los procesos operativos. Estas iniciativas fomentan la obtención de certificaciones ambientales que no solo garantizan eficiencia, sino que también actúan como un factor diferenciador en el mercado atrayendo nuevos consumidores. También suponen un impacto relevante en la fuerza laboral, al requerir que el personal operativo adquiera conocimientos y competencias relacionados con el uso de tecnologías sostenibles.
- **Retos demográficos:** El envejecimiento de la población y la diversificación cultural, social y de género están modificando tanto las preferencias de los consumidores como la composición de la fuerza laboral. Esto exige el rediseño de procesos productivos para adaptarse a nuevas demandas, como servicios más accesibles e inclusivos, mientras que en el ámbito laboral se requiere la incorporación de políticas que fomenten la formación en el trabajo, la retención de talento joven y la integración de trabajadores mayores mediante el reciclaje de competencias.

### 4.1.2. Tendencias sectoriales y su impacto en la competitividad del sector

#### Nuevos modelos de negocio

El sector de la hostelería está experimentando una transformación impulsada por cambios muy relacionados con nuevos estilos de vida y que han dado lugar a la adopción de nuevos modelos de negocio que responden a la necesidad de **agilidad, flexibilidad e inmediatez**.

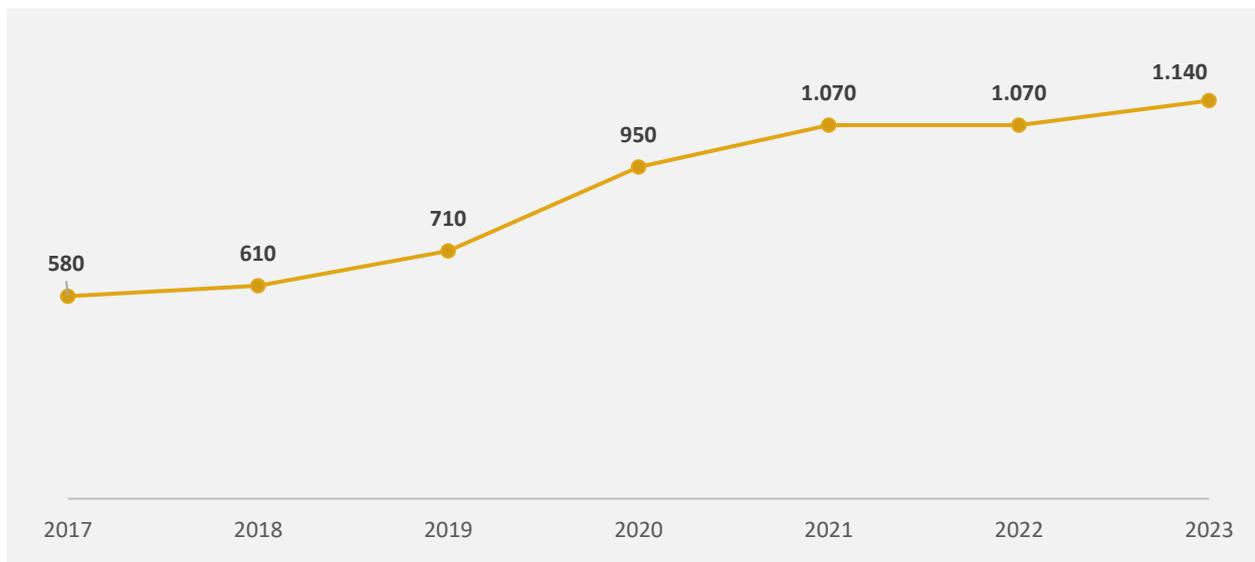
Un ejemplo destacado es el auge de los **servicios de comida a domicilio** que ha crecido un 96,6% durante los últimos 6 años, y que a su vez ha dado lugar a nuevos modelos de negocio como las denominadas **cocinas fantasma**<sup>27</sup>. En particular, estas *cocinas* están destinadas exclusivamente al servicio de entrega a domicilio y prescinden de un espacio de atención al público. Asimismo, este modelo ha alcanzado una facturación superior a los 740 millones de euros en España, muy vinculado a la expansión de las plataformas digitales de entrega<sup>28</sup>. No obstante, la proliferación

<sup>27</sup> Fuente: Federación Regional de Asociaciones de Vecinos de Madrid. (Disponible en: <https://aavvmadrid.org/stop-cocinas-fantasma/>)

<sup>28</sup> Fuente: Cocinas fantasmas: el futuro del delivery. (Disponible en [squareup.com](https://squareup.com)).

de cocinas fantasma en España, operando sin una regulación adecuada, genera serios problemas de convivencia, seguridad y precariedad laboral<sup>29</sup>. Estas instalaciones, al no estar debidamente supervisadas, afectan negativamente la calidad de vida de los residentes locales debido al aumento del ruido, la contaminación y el tráfico constante de repartidores<sup>30</sup>. Además, una ausencia de inspección laboral y regulatoria adecuada podría propiciar el auge de condiciones laborales deficientes para los trabajadores, quienes a menudo enfrentan largas jornadas, salarios bajos y falta de protección social.

Figura 32. Ingresos del mercado de comida a domicilio en España (Millones de euros)



Fuente: Análisis PwC a partir del gasómetro de Just Eat y Statista

En paralelo, la demanda de **experiencias únicas y personalizadas** ha llevado al surgimiento de conceptos como el *eatertainment*, donde la gastronomía se combina con el entretenimiento, a través de cocina en vivo e interacciones exclusivas, especialmente en restaurantes de alta gama. Por su parte, los hoteles boutique están adoptando enfoques temáticos que integran elementos culturales y locales, diferenciándose en un mercado que valora cada vez más lo auténtico y exclusivo.

Adicionalmente, el aumento en la preferencia por actividades al aire libre y el contacto con la naturaleza está potenciando el **turismo rural**, y este tipo de alojamientos están creciendo en importancia también muy impulsados por su enfoque hacia el turismo sostenible. España registró un incremento en las reservas de alojamientos rurales en el último año, impulsado por la demanda de experiencias al aire libre y actividades como senderismo y ecoturismo<sup>31</sup>. Concretamente, el gasto por persona en turismo rural en 2023 fue un 3,7% superior al del año anterior.

<sup>29</sup> Por ejemplo, véase: <https://www.elsaltodiario.com/madrid/cocinas-fantasma-siguen-pese-moratoria>;

[https://www.eldiario.es/madrid/somos/regulacion-cocinas-fantasma-madrid-queda-limbo-moratoria-limita\\_1\\_10448614.html](https://www.eldiario.es/madrid/somos/regulacion-cocinas-fantasma-madrid-queda-limbo-moratoria-limita_1_10448614.html)

<sup>30</sup> Fuente: Federación Regional de Asociaciones de Vecinos de Madrid. (Disponible en: <https://aavvmadrid.org/stop-cocinas-fantasma/>)

<sup>31</sup> Fuente: Turismo rural deja cifras récord. (Disponible en [infobae.com](https://www.infobae.com))

Por otro lado, la creciente preferencia por **experiencias compartidas y comunitarias** ha impulsado el auge de modelos como el **coliving**, que combina alojamiento con espacios de trabajo colaborativos. Con una previsión de crecimiento del 10% en España para el próximo año (2025)<sup>32</sup>, este modelo está atrayendo a nómadas digitales que valoran servicios como áreas comunes de trabajo, internet de alta velocidad y opciones gastronómicas saludables. En este contexto, otras actividades económicas como las **plataformas de alquiler vacacional**, representan un competidor para el sector hotelero tradicional. Por este motivo, los hoteles tradicionales están diversificando su oferta para adaptarse a nuevas demandas. Espacios como terrazas con vistas urbanas, servicios de restauración y la organización de eventos han incrementado su popularidad. Tras la pandemia, los hoteles españoles han experimentado un crecimiento del 20% en la celebración de eventos corporativos y sociales, consolidándose como un segmento estratégico para la rentabilidad del sector.

---

### Influencia normativa creciente

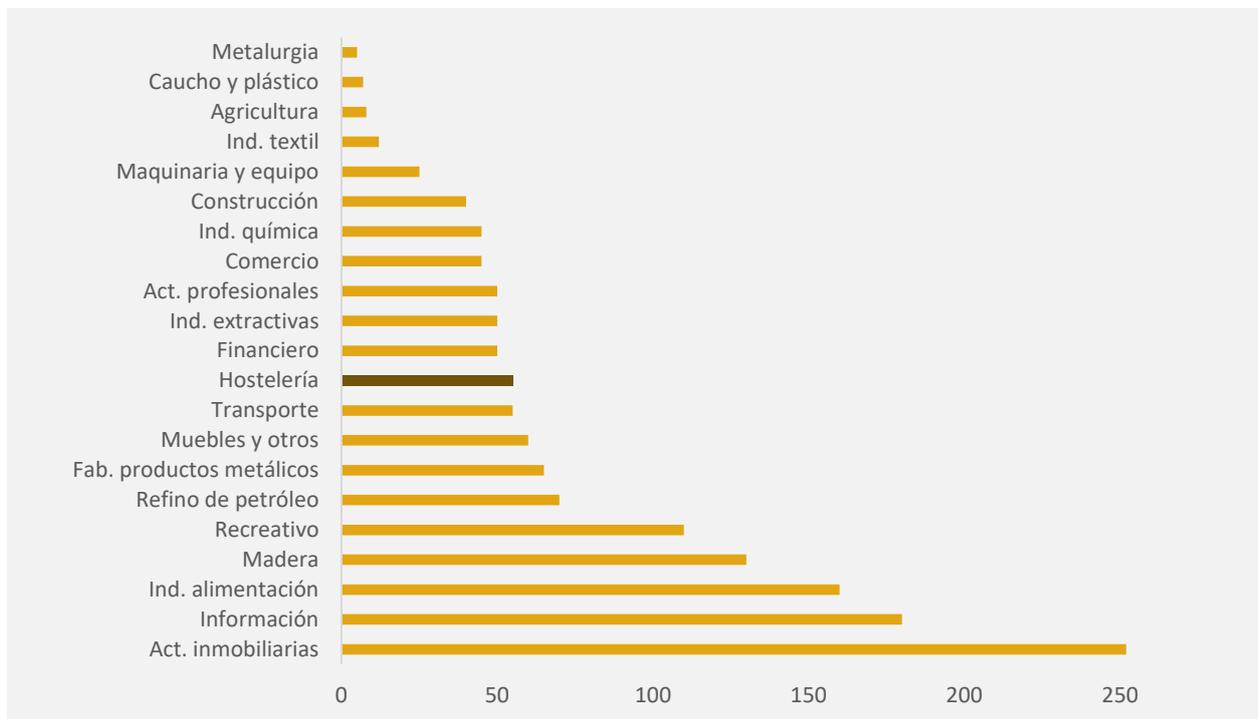
---

El sector hostelero está influenciado por una combinación de regulaciones y normativa a nivel europeo, nacional (Figura 33) y autonómico. En este sentido, el tejido empresarial del sector está sujeto a un cuerpo normativo en constante evolución que afecta asuntos de diferente temática, desde aspectos relacionados con la sostenibilidad, hasta cuestiones vinculadas con la digitalización del sector. Así, la **multiplicidad y evolución de estos aspectos normativos** puede representar una oportunidad o desafío para la competitividad y el adecuado desarrollo de los procesos productivos y laborales de las actividades económicas vinculadas a la restauración o servicios de alojamiento.

---

<sup>32</sup> Fuente: El auge del coliving y el cohousing en 2024. (Disponible en homety.es)

Figura 33. Crecimiento normativo aproximado (%) entre la media del periodo 1995-2000 y la media del periodo 2001-2020, por sectores



Fuente: Banco de España<sup>33</sup>

En primer lugar, pese a que las principales competencias en materia turística y hostelera recaen a nivel de los Estados miembro, a **nivel europeo** se observa una clara vocación por regular temas relacionados con la **sostenibilidad medioambiental y la responsabilidad empresarial**, en línea con las demandas sociales y prioridades de la Unión Europea.

Un ejemplo lo constituyen la **Directiva (UE) 2022/2464** del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022 por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (CSR); o la **Directiva (UE) 2024/2760** del Parlamento Europeo y del Consejo de 13 de junio de 2024, sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y cadenas de suministro. Estas normativas obligan a las grandes empresas a implementar sistemas de control de riesgos ambientales y sociales, impactando indirectamente a las pymes vinculadas a la cadena de valor de estas compañías<sup>34</sup>. Para el sector hostelero, esto implica la necesidad de fortalecer competencias en sostenibilidad y realizar inversiones en formación y recursos materiales para cumplir con estos estándares.

Por otro lado, la **Directiva (UE) 2024/825** del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de febrero de 2024, centrada en la transparencia y la protección del consumidor, exige que las empresas respalden científicamente sus afirmaciones ambientales (*Green Claims*). En el sector de la

<sup>33</sup> Juan S. Mora-Sanguinetti e Isabel Soler. La regulación sectorial en España. Resultados cuantitativos. Banco de España 2022. Documento de trabajo N° 2202.

<sup>34</sup> Fuentes: Pacto Mundial, derechos laborales. (Disponible en <https://www.pactomundial.org/leyes-directivas-normativas-sostenibilidad/propuesta-de-directiva-sobre-diligencia-debida-de-las-empresas-en-materia-de-sostenibilidad/>); Tecnohotel. (Disponible en <https://tecnohotelnews.com/2024/04/normativa-europea-sostenibilidad-hoteles/>)

hostelería, esto se traduce en la necesidad de revisar estrategias de marketing y sostenibilidad, con el potencial de posicionar a las empresas que cumplan con estas exigencias como referentes para consumidores cada vez más conscientes.

Continuando con esta línea, pero en el ámbito nacional, también destacan el **Real Decreto 1055/2022**, de 27 de diciembre, de envases y residuos de envases, el **proyecto de Ley de Prevención de las Pérdidas y el Desperdicio Alimentario** o la **Ley 7/2022 de residuos y suelos contaminados para una economía circular**<sup>35</sup>, con un impacto directo sobre el sector hostelero. Así, la implementación de medidas que incluyen la obligatoriedad de utilizar envases reutilizables o el cobro de los recipientes plásticos de un solo uso<sup>36</sup> a los consumidores, requiere inversiones en infraestructura y cambios en los procesos operativos. El incumplimiento de estas disposiciones puede acarrear sanciones económicas y posibles cierres temporales de establecimientos. Asimismo, la implementación de sistemas de depósito, devolución y retorno (SDDR) para envases buscará alcanzar tasas de recogida superiores al 90% en peso para 2029, lo que supondrá ajustes logísticos y operativos para muchos establecimientos. En paralelo, el sector hostelero deberá adaptarse a nuevas exigencias destinadas a prevenir el desperdicio alimentario, como la obligación de contar con planes específicos para minimizar pérdidas y facilitar la donación de excedentes.

Otras normativas de índole nacional como la **facturación electrónica** o los **registros de hospedaje** exigen inversiones en tecnología y nuevas capacidades operativas, especialmente en las empresas más pequeñas. En este sentido, el **Real Decreto 933/2021**, de 26 de octubre, por el que se establecen las obligaciones de registro documental e información de las personas físicas o jurídicas que ejercen actividades de hospedaje y alquiler de vehículos a motor, podría aumentar el coste en materia de un incremento de la carga de trabajo, nuevas habilidades y competencias necesarias para recopilar y tratar la información requerida, y nuevas inversiones en la infraestructura tecnológica necesaria para cumplir con las obligaciones de registro y comunicación. En particular, la obligación de recopilar información no presente en documentos oficiales, como formas de pago o números de tarjeta de crédito, imposibilita la automatización del proceso, incrementando la carga de trabajo y el riesgo de errores<sup>37</sup>.

Asimismo, a nivel nacional resulta fundamental considerar aspectos regulatorios en torno a las **condiciones laborales de las personas ocupadas del sector**. A título ilustrativo, a fecha de enero de 2025, no se ha llegado a un acuerdo entre organizaciones empresariales y sindicatos respecto a la actualización del **Convenio de Restauración Colectiva**<sup>38</sup>. En particular, tal y como se muestra en este informe, el salario anual bruto dentro ámbito operativo de la restauración está muy por debajo del resto de actividades relacionadas con los servicios. Asimismo, con el objetivo de mejorar la competitividad del tejido empresarial del sector, atraer nuevos profesionales, y mejorar las condiciones laborales de las personas ocupadas, resulta imprescindible abordar y consensuar ámbitos normativos relacionados con las categorías profesionales, ratios de personal

---

<sup>35</sup> Fuente: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-5809>

<sup>36</sup> Fuente: Hostelería Madrid. (Disponible en: <https://www.hosteleriamadrid.com/blog/area-de-calidad-y-seguridad-alimentaria/el-cobro-de-los-envases-de-plastico-de-un-solo-uso-sera-obligatorio-a-partir-del-1-de-enero-de-2023/>)

<sup>37</sup> Fuente: Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT). (Disponible en <https://cehat.com/notaprensa/cehat-insiste-en-la-necesidad-de-hacer-una-revision-profunda-del-contenido-de-la-nueva-normativa-de-registro-de-viajeros/>).

<sup>38</sup> Fuente: UGT. (Disponible en: <https://www.fesmcutg.org/sectores/hosteleria-restauracion-social-y-turismo/noticias/actualidad/no-firmamos>)

y derechos en las subrogaciones<sup>39</sup>. En este contexto, destaca el debate sobre la situación laboral del **personal de limpieza** en hoteles y establecimientos de restauración, enfocado en sus jornadas laborales, la externalización de servicios, la competitividad salarial y las enfermedades profesionales derivadas de su actividad profesional diaria<sup>40</sup>.

En tercer lugar, la **normativa autonómica y local** en España tiene un impacto directo y significativo en el sector hostelero, especialmente en zonas con **alta presión turística**. La descentralización regulatoria permite que cada región y municipio adapte sus normativas a las necesidades específicas de su territorio, lo que puede fomentar el desarrollo del sector o, en algunos casos, plantear desafíos operativos para los establecimientos. Estas regulaciones, al estar más conectadas con la realidad local, son clave para equilibrar los intereses del sector con los de las comunidades y el entorno.

Un ejemplo destacado es la implementación de tasas turísticas en regiones como las Islas Baleares o Cataluña, particularmente en Barcelona. Estas medidas buscan reducir la presión turística en zonas tensionadas y promover un modelo de turismo más responsable y sostenible<sup>41</sup>. En este sentido, la diversidad en el diseño y aplicación de estas tasas entre comunidades puede generar desigualdades competitivas, afectando especialmente a pequeñas y medianas empresas del sector hostelero, que pueden tener menos capacidad para absorber estos costes o adaptarse a las nuevas exigencias.

Otro ejemplo destacado de la diversidad regulatoria a nivel autonómico y local comprende la legislación e inspección de modelos de negocio fantasma que afectan el entorno competitivo del sector y las condicionales laborales de las personas ocupadas en este tipo de establecimientos. Tal y como se ha mencionado en apartados previos, las cocinas fantasmas y su falta de regulación a nivel local<sup>42</sup>, puede conllevar efectos negativos para el vecindario colindante a la ubicación de estos locales, incitar competencia desleal y poner en riesgo las condicionales laborales de los trabajadores de estos establecimientos.

Así pues, la **multiplicidad y atomización** normativa a nivel autonómico y local en el sector de la hostelería (alojamientos y restauración), podría constituir un desafío significativo para las empresas del sector. Cada comunidad autónoma y, en muchos casos, cada municipio, puede imponer regulaciones específicas en áreas como horarios de apertura, control sanitario, licencias de actividad, accesibilidad o gestión medioambiental. Esta diversidad normativa obliga a las empresas a realizar un esfuerzo constante de adaptación y cumplimiento, incrementando la complejidad administrativa y los costes operativos. Además, tal y como ya se ha mencionado, puede generar desigualdades competitivas, ya que un mismo modelo de negocio puede enfrentarse a requisitos más estrictos o diferentes en función de su localización geográfica, dificultando la planificación estratégica y la estandarización de servicios.

---

<sup>39</sup> Fuente: UGT. (Disponible en: <https://www.fesmcutg.org/sectores/hosteleria-restauracion-social-y-turismo/noticias/actualidad/no-firmamos>)

<sup>40</sup> Fuente: UBA. (Disponible en: <https://www.uab.cat/web/8sala-de-prensa/detalle-noticia/analizan-las-claves-de-las-em-kellys-em-para-superar-su-invisibilidad>); El Periódico. (Disponible en: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20250115/hotel-majestic-protesta-kellys-barcelona-113419362>)

<sup>41</sup> Fuente: Exceltur. (Disponible en [https://www.hosteltur.com/166087\\_exceltur-pone-un-notable-a-barcelona-y-suspende-a-baleares.html](https://www.hosteltur.com/166087_exceltur-pone-un-notable-a-barcelona-y-suspende-a-baleares.html))

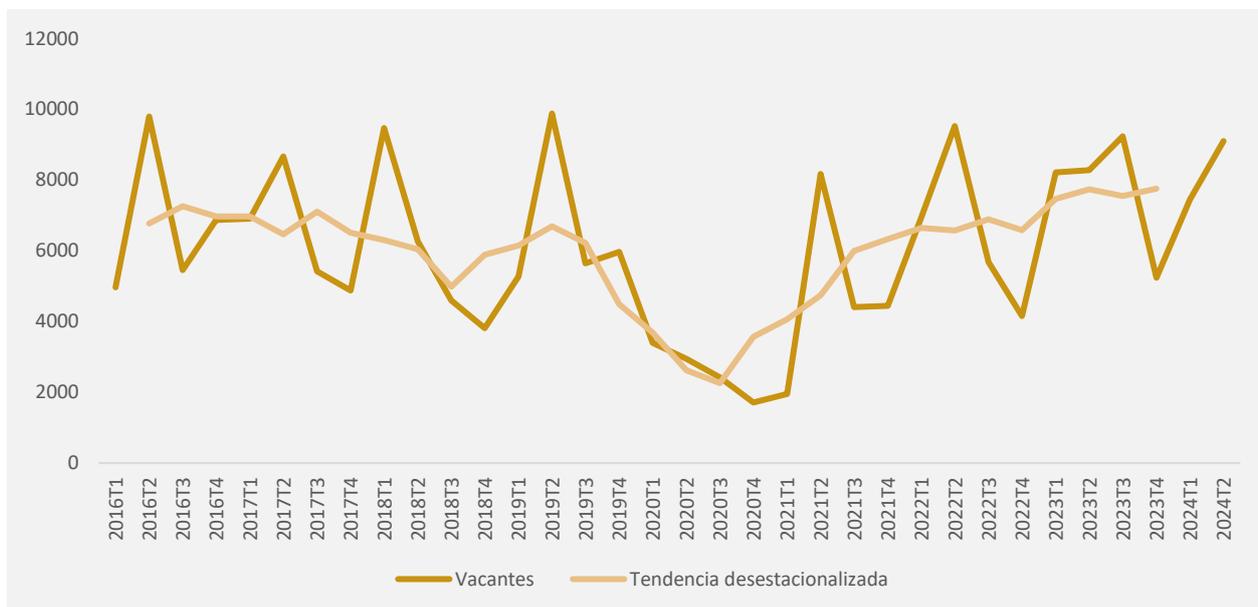
<sup>42</sup> Por ejemplo, véase: [https://www.eldiario.es/madrid/somos/regulacion-cocinas-fantasma-madrid-queda-limbo-moratoria-limita\\_1\\_10448614.html](https://www.eldiario.es/madrid/somos/regulacion-cocinas-fantasma-madrid-queda-limbo-moratoria-limita_1_10448614.html)

En conjunto, esta evolución y debate en torno a aspectos regulatorios está impulsando una transformación en los procesos productivos y una reconfiguración de los perfiles laborales necesarios en el sector. La capacidad para integrar estas normativas en las operaciones diarias y desarrollar competencias específicas será clave para que las empresas hosteleras mantengan su competitividad y respondan a las expectativas de un mercado cada vez más exigente y regulado.

## Retención y atracción del talento

Uno de los principales retos del sector de la hostelería es la **dificultad para atraer y retener de talento**. Según los últimos datos disponibles, en el año 2024<sup>43</sup> el 56% de los empleadores del sector reportaron dificultades para cubrir puestos de trabajo durante la temporada estival. Además, el análisis desestacionalizado de las **vacantes**<sup>44</sup> en el sector entre 2016 y 2023 muestra un crecimiento aproximado del 14,5% (Figura 34). Este aumento en las vacantes señala una recuperación del sector tras los desafíos impuestos por la pandemia de COVID-19, pero también una expansión progresiva en la demanda de trabajadores. El panorama apunta a una **problemática estructural que va más allá de las fluctuaciones estacionales**.

Figura 34. Evolución del número de vacantes en el sector hostelero (número absoluto y tendencia desestacionalizada)



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la Encuesta Trimestral de Coste Laboral. INE<sup>45</sup>

En este sentido, la **falta de personal cualificado** es uno de los desafíos más críticos del sector de la hostelería e implica una dificultad añadida para incorporar talento a las empresas del sector.

<sup>43</sup> Hostelería de España. (Disponible en cehe.es)

<sup>44</sup> El INE define vacante como: *oferta de empleo o puesto de trabajo que, o bien ha sido creado recientemente, o no está ocupado, o está a punto de quedar libre y para el cual el empresario está tomando medidas activas con objeto de encontrar un candidato idóneo ajeno a la empresa.*

<sup>45</sup> Desestacionalización realizada mediante una media móvil de 4 trimestres.

Actualmente, el 60% de los trabajadores del sector de la hostelería no cuenta con formación especializada<sup>46</sup>, y España es el cuarto país europeo con mayor proporción de profesionales de bajo nivel educativo<sup>47</sup> (44,3%), superando la media europea (30,4%) en 14 puntos porcentuales.

Así, la **formación de los empleados** está cobrando cada vez más importancia. El éxito y la competitividad de las empresas del sector dependen en gran medida de la capacidad de sus trabajadores para ejecutar sus tareas de manera eficaz, innovadora y con altos estándares de calidad. En respuesta a esta necesidad, ha aumentado significativamente la oferta de programas de formación en el trabajo dirigidos a los empleados en activo, lo que permite mantener y potenciar el talento dentro de la organización<sup>48</sup>.

No obstante, la contribución de egresados de Formación Profesional (FP) en Hostelería y Turismo al mercado laboral muestra un comportamiento estancado. Entre los cursos 2016-2017 y 2020-2021, el incremento acumulado fue de solo un 0,3%, en contraste con el crecimiento general de la FP, que alcanzó un 10,4% en el mismo período<sup>49</sup>. Esta brecha evidencia una falta de alineación entre las necesidades del sector y la oferta formativa, limitando la generación de talento cualificado.

Otro factor determinante para la atracción y retención de talento es el **salario**. En 2022, la ganancia media anual por trabajador en hostelería fue de 16.275 euros, frente a los 26.452 euros del sector servicios, lo que representa una brecha salarial de 10.177 euros (Figura 35). Entre 2014 y 2022, esta brecha ha crecido un 20,5%, evidenciando una desventaja económica que dificulta la competitividad del sector para captar y mantener talento frente a otras ramas del sector servicios. Asimismo, si nos fijamos únicamente en el subsector de la restauración, tal y como muestra la Figura 22, la brecha es aún mayor: en el sector de la restauración el salario anual bruto fue, aproximadamente, de 14.731 euros, lo que representa una distancia de más de 11.000 euros entre los salarios de las actividades económicas relacionadas con la restauración y el sector servicios en general.

---

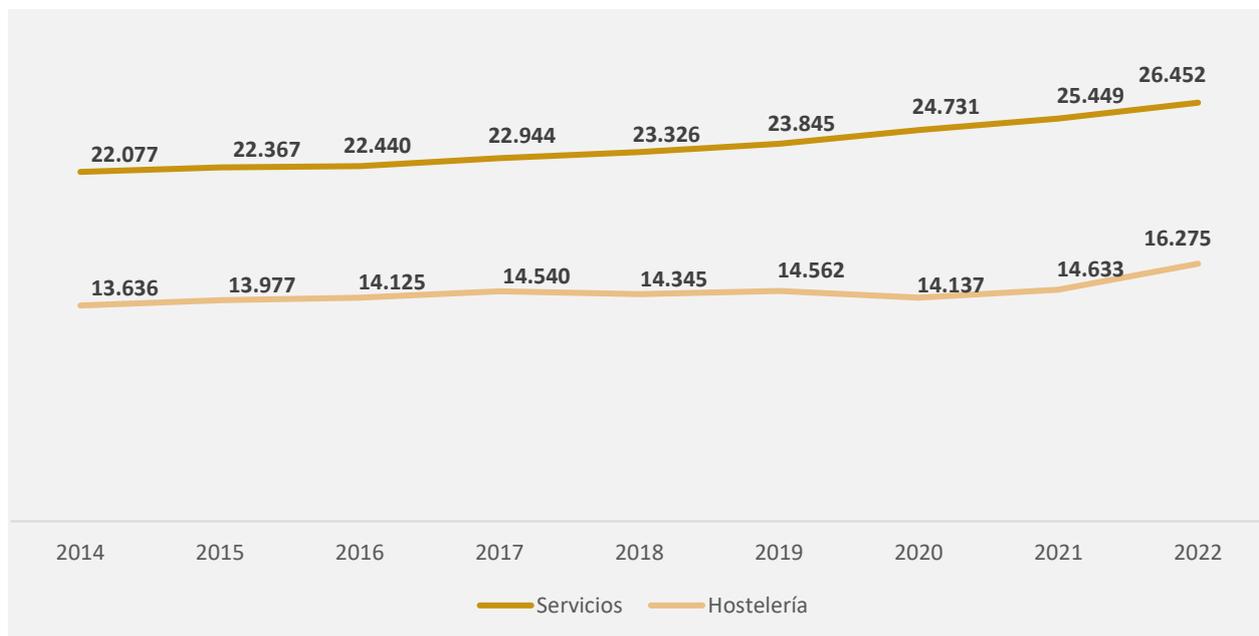
<sup>46</sup> Observatorio de la Formación Profesional de Caixabank (Disponible en [observatoriofp.com](http://observatoriofp.com))

<sup>47</sup> Se considera bajo nivel educativo personas con estudios hasta la educación secundaria obligatoria. Observatorio de la Formación Profesional de Caixabank (Disponible en [observatoriofp.com](http://observatoriofp.com))

<sup>48</sup> Observatorio de la Formación Profesional de Caixabank. (Disponible en [observatoriofp.com](http://observatoriofp.com))

<sup>49</sup> Observatorio de la Formación Profesional de Caixabank. (Disponible en [observatoriofp.com](http://observatoriofp.com))

Figura 35. Evolución de la ganancia media anual por trabajador en el sector servicios y hostelería



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la Encuesta de Estructura Salarial. INE

Más allá de los aspectos salariales, la mejora del entorno laboral es crucial. Crear espacios de trabajo cómodos y funcionales no solo reduce el estrés asociado a las tareas diarias, sino que también fomenta un ambiente más atractivo y acogedor para los empleados. Además, se están promoviendo iniciativas para fortalecer la cohesión de los equipos, el sentido de pertenencia y la participación activa de los empleados en procesos de decisión, lo que contribuye a un entorno laboral más motivador y comprometido.<sup>50</sup>

En conclusión, el sector hostelero enfrenta un reto estructural en la gestión del talento. Superar este desafío requiere un enfoque integral que combine la formación especializada, la mejora de las condiciones salariales y la transformación del entorno laboral. Con estos pilares, el sector podrá no solo satisfacer la creciente demanda de personal, sino también consolidarse como un entorno atractivo y competitivo en el mercado laboral actual.

<sup>50</sup> Retos y estrategias en la Hostelería: atracción y retención de talento. (Disponible en [vinetur.com](http://vinetur.com))

## Mensajes clave

Dentro de las tendencias sectoriales que impactan las actividades económicas en la hostelería destacan las siguientes:

- **Nuevos modelos de negocio:** Las nuevas preferencias de los consumidores, que buscan inmediatez, personalización y sostenibilidad, está propiciando el auge de modelos innovadores, muy centrados además en procesos y herramientas digitales. en la digitalización. A su vez, el auge del turismo sostenible y rural genera nuevas oportunidades en servicios especializados. Estos cambios exigen una reconfiguración tanto de los procesos como de la capacitación del talento para responder a las nuevas prioridades del mercado.
- **Aspectos normativos:** La creciente influencia normativa está redefiniendo los procesos productivos y las dinámicas laborales en la hostelería. Destacan las regulaciones relacionadas con la sostenibilidad, que requieren de ajustes operativos y cambios logísticos y tecnológicos. También otras que exigen mayor transparencia empresarial, afectando especialmente a las pymes y grandes empresas del sector. Asimismo, el sector enfrenta un debate regulatorio acerca de las condiciones laborales de las personas ocupadas y diversidad y fragmentación normativa a nivel territorial.
- **Retención y atracción del talento:** La escasez de personal, especialmente en temporada alta, y la creciente competencia por trabajadores cualificados están afectando la competitividad del sector. Asimismo, el sector de la hostelería, especialmente aquellas actividades relacionadas con la restauración, ostenta niveles salariales muy por debajo de los servicios en su conjunto. Además, la formación profesional en hostelería muestra un crecimiento estancado, acentuando la falta de alineación entre las necesidades del mercado y la oferta formativa. Para abordar esta problemática, las empresas necesitarán mejorar las condiciones laborales, ofrecer formación en el trabajo y generar oportunidades de desarrollo profesional.

## 4.2. Identificación de las ocupaciones más afectadas por las tendencias detectadas y su impacto sobre ellas

Las secciones anteriores han identificado una batería de tendencias de diferente índole que están afectando los procesos productivos y el empleo del sector de la hostelería. En este sentido, en base a la relación de ocupaciones analizada previamente<sup>51</sup> en este informe, resulta necesario identificar **qué ocupaciones se verán afectadas** en mayor medida por estas tendencias y factores de cambio y qué tipo de **transformaciones competenciales** podemos esperar como resultado de su desarrollo.

Así, para la realización de este ejercicio, se han seleccionado aquellas tendencias que tienen un impacto más significativo y directo en las ocupaciones del sector<sup>52</sup>: **ocupaciones afectadas por la disrupción digital y las innovaciones tecnológicas, ocupaciones afectadas por tendencias de sostenibilidad ambiental y ocupaciones afectadas por tendencias sociales y nuevos modelos de negocio.**



### **Ocupaciones afectadas por la disrupción digital y las innovaciones tecnológicas**

La digitalización y las innovaciones tecnológicas están redibujando las estructuras laborales del sector hostelero y de servicios relacionados con la restauración y actividades de alojamiento. Este fenómeno afecta profundamente tanto las formas de interacción entre las empresas y los consumidores como los procesos productivos internos, lo que tiene un impacto directo en una amplia gama de ocupaciones. Así, este apartado analiza las transformaciones tecnológicas y cómo estas redefinen los roles tradicionales de *repcionistas, profesionales de la publicidad, analistas, programadores y diseñadores web y multimedia, chefs, empleados de contabilidad, empleados de control de abastecimiento e inventarios y empleados administrativos.*

En primer lugar, los **repcionistas** enfrentan una transformación profunda debido a la automatización de tareas operativas como el registro de entradas y salidas, la gestión de reservas y la atención al cliente a través de sistemas digitales y asistentes virtuales. Con la implementación de herramientas de CRM (*Customer Relationship Management*) y sistemas de *check-in/out* automáticos, este rol evoluciona hacia una función más orientada a la supervisión de procesos automatizados y la atención personalizada en situaciones complejas. Estas transformaciones requieren conocimientos avanzados en el manejo de software especializado y habilidades de análisis de datos para optimizar la experiencia del cliente y mantener la eficiencia operativa.

Los profesionales de la **publicidad**, así como los **diseñadores web y multimedia**, están siendo impactados por la creciente relevancia del marketing digital y la personalización de campañas

<sup>51</sup> La relación de ocupaciones analizada previamente sirve como base para esta identificación, aunque no es exhaustiva. Las ocupaciones y funciones profesionales presentadas aquí podrían no estar incluidas en la lista anterior, ya que corresponden a roles y tareas que están cobrando mayor relevancia como resultado del desarrollo de las tendencias analizadas.

<sup>52</sup> Para una información más detallada, véase el informe relativo al "Estudio de Ocupaciones y Competencias del Sector de la Hostelería" realizado por Fundae.

basadas en datos. La digitalización exige un dominio de herramientas de análisis avanzado, como el uso de Big Data para segmentar audiencias y optimizar estrategias publicitarias en los subsectores de servicios de alojamiento y restauración. Además, la creación de contenidos multimedia inmersivos, que integren elementos de realidad aumentada (RA) y realidad virtual (RV), se está convirtiendo en una competencia clave para captar y retener la atención de consumidores en entornos digitales. Por otro lado, **programadores y analistas** desempeñan un papel crítico en el desarrollo de plataformas y herramientas tecnológicas que permiten estas transformaciones, desde el diseño de sistemas de gestión hotelera hasta la implementación de algoritmos de IA para optimizar la interacción con los usuarios en actividades de restauración y hospedaje.

En el ámbito culinario, **chefs y cocineros** están adaptándose a la introducción de tecnologías como la cocina inteligente y la automatización de procesos. Esto incluye el uso de dispositivos conectados a través del IoT (IoT) para monitorizar y controlar equipos de cocina, mejorando la eficiencia y la sostenibilidad. Además, el análisis de datos se está utilizando para gestionar inventarios, reducir desperdicios y personalizar la oferta gastronómica según las preferencias del cliente. Estos cambios están rediseñando las competencias requeridas en este sector, combinando habilidades técnicas con un conocimiento práctico de herramientas digitales.

Los **empleados de contabilidad** también se ven profundamente afectados por la automatización de tareas contables rutinarias mediante sistemas integrados de gestión empresarial. Herramientas avanzadas, como la analítica financiera basada en IA, están permitiendo una toma de decisiones más precisa y ágil. Esto eleva el rol del contable hacia funciones más estratégicas, como la interpretación de datos financieros y la planificación a largo plazo. Por su parte, los **empleados encargados del control de abastecimiento e inventarios** en hoteles y restaurantes se enfrentan a una transformación significativa debido a la implementación de sistemas inteligentes que optimizan la gestión de stock, automatizan pedidos y permiten la integración en tiempo real de datos de múltiples proveedores. Esto requiere un nivel avanzado de conocimiento en software de logística y analítica predictiva.

Por último, los **empleados administrativos** están viendo cómo sus tareas tradicionales se redefinen a medida que la digitalización avanza en la automatización de procesos de gestión, archivo y comunicación interna. Sistemas de gestión documental y plataformas colaborativas están reemplazando tareas repetitivas, permitiendo que los administrativos se enfoquen en funciones más estratégicas y de soporte analítico. La capacidad para manejar herramientas de productividad digital, así como competencias básicas en el uso de IA para optimizar flujos de trabajo, se está volviendo indispensable en este rol.

**Transformación competencial esperada:** La transformación competencial esperada en el sector hostelero incluye un aumento significativo en la demanda de habilidades digitales avanzadas, como el manejo de software especializado, la analítica de datos y el uso de herramientas tecnológicas estratégicas. Además, se requiere el desarrollo de competencias en automatización de procesos, interacción con sistemas de inteligencia artificial y gestión de plataformas colaborativas. Estas capacidades serán clave para optimizar flujos de trabajo, personalizar servicios y adaptarse a los cambios en los modelos de negocio. La formación en el trabajo y la capacitación específica serán esenciales para enfrentar estos retos



## Ocupaciones afectadas por las tendencias de sostenibilidad ambiental

La sostenibilidad ambiental se ha convertido en un pilar estratégico para el sector de la hostelería, influyendo de manera directa en las prácticas operativas y en las ocupaciones relacionadas. Este cambio no solo responde a la necesidad de mitigar los impactos ambientales negativos, sino que también busca satisfacer las expectativas de un público cada vez más consciente de los retos ecológicos. A continuación, se detalla cómo estas tendencias afectan las ocupaciones de *gerentes de hoteles y restaurantes*, *técnicos en prevención de riesgos laborales*, y *personal de limpieza y mantenimiento*, analizando las transformaciones competenciales asociadas.

Los **gerentes de hoteles y restaurantes** desempeñan un papel crucial en la incorporación de prácticas sostenibles en la gestión diaria. La adopción de medidas como la optimización del uso de recursos energéticos, la gestión eficiente del agua y la implementación de políticas de reducción de residuos requieren que los gerentes cuenten con conocimientos avanzados en sostenibilidad, así como en certificaciones ambientales como LEED o Etiqueta Ecológica Europea. Además, la integración de tecnologías sostenibles, como sistemas de energía renovable y materiales de edificación sostenible, requiere que estos profesionales desarrollen competencias en la evaluación de inversiones responsables y en el manejo de indicadores de sostenibilidad. La capacidad de liderar equipos en la transición hacia modelos operativos más sostenibles también implica habilidades estratégicas y de comunicación para fomentar una cultura organizacional alineada con los objetivos ambientales.

En el caso de los **técnicos en prevención de riesgos laborales**, la sostenibilidad añade una nueva dimensión a sus responsabilidades. Estos profesionales deben garantizar que las operaciones cumplan con estándares medioambientales y sostenibles, adaptando sus evaluaciones de riesgo a nuevos procesos y tecnologías. Por ejemplo, el manejo de sistemas de reciclaje, la gestión de residuos orgánicos y la implementación de equipos de bajo consumo requieren la identificación y mitigación de posibles riesgos asociados. Asimismo, la adopción de principios de economía circular y la reducción de la huella ecológica exigen un enfoque más integrador que combine la seguridad laboral en el sector hostelero con la sostenibilidad. Esto implica la necesidad de actualizar constantemente sus conocimientos en normativas medioambientales y en las mejores prácticas del sector.

El **personal de limpieza y mantenimiento** también enfrenta una transformación significativa debido al creciente énfasis en el uso de productos y métodos sostenibles. Esto incluye el manejo de productos de limpieza biodegradables, técnicas de mantenimiento preventivo para equipos de bajo consumo y la reutilización de recursos como el agua reciclada. Además, los trabajadores de este ámbito deben adaptarse al uso de nuevas tecnologías, como sistemas inteligentes de gestión de instalaciones que optimizan el consumo energético y la climatización. La formación en estas prácticas sostenibles es esencial para garantizar no solo la eficiencia operativa, sino también la seguridad y el cumplimiento con las normativas ambientales vigentes.

**Transformación competencial esperada:** En términos generales, la transición hacia un modelo más sostenible implica un incremento en la demanda de formación especializada en áreas como eficiencia energética, gestión de recursos, economía circular y certificaciones ambientales. Estos cambios requieren que los profesionales del sector no solo adquieran competencias técnicas, sino que también desarrollen una mentalidad orientada a la innovación y al compromiso ambiental normativo. Este enfoque no solo beneficia al medio ambiente, sino que también mejora la competitividad y la imagen del sector ante consumidores cada vez más exigentes y conscientes. En conclusión, la sostenibilidad ambiental está impactando profundamente en estas ocupaciones, reconfigurando sus funciones y competencias. La capacidad de adaptarse y liderar en un entorno regulatorio y social orientado hacia la sostenibilidad será clave para garantizar el éxito de los profesionales y las empresas en este sector en constante evolución.



### **Ocupaciones afectadas por tendencias sociales y nuevos modelos de negocio**

Las tendencias sociales y los nuevos modelos de negocio están transformando profundamente las dinámicas laborales en el sector hostelero, impactando tanto en los roles tradicionales como en las competencias requeridas. Así, este apartado analiza cómo estas transformaciones afectan a las ocupaciones de *receptionistas y gerentes de atención al cliente, dietistas y nutricionistas, chefs y cocineros, organizadores de eventos, monitores de actividades recreativas y fisioterapeutas.*

En el caso de **receptionistas y gerentes de atención al cliente**, la personalización de servicios se ha convertido en un factor clave de diferenciación. Esto requiere que los profesionales de estas áreas desarrollen competencias avanzadas en el manejo de herramientas analíticas y sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM). Estas habilidades les permitirán interpretar datos sobre preferencias individuales y gestionar perfiles personalizados, ajustando la oferta de servicios a las expectativas de una clientela diversa. Además, los cambios demográficos y la creciente diversidad cultural aumentan la necesidad de habilidades interculturales, sociales (*soft skills*) y multilingües para atender de manera efectiva a una clientela internacional y envejecida, consolidando su rol como mediadores estratégicos entre las necesidades del cliente y las operaciones internas.

Los **dietistas y nutricionistas** enfrentan una evolución significativa en sus funciones debido a la creciente demanda de menús personalizados. La adaptación de la oferta gastronómica de la restauración a dietas específicas, como las basadas en restricciones alimenticias o el veganismo, requiere un enfoque más técnico en la planificación y diseño de menús. Asimismo, una mayor concienciación de los consumidores acerca de asuntos medioambientales podría implicar que estos profesionales también gestionen recursos alimentarios sostenibles y promover dietas alineadas con valores de sostenibilidad y salud. Este nuevo enfoque refuerza su papel como actores clave en la creación de una experiencia culinaria que combina innovación y responsabilidad social.

En cuanto a los **monitores de actividades recreativas** en servicios de alojamiento y restauración, la búsqueda de experiencias auténticas y personalizadas redefine sus responsabilidades. Estos

profesionales necesitan diseñar actividades que no solo sean inmersivas, sino que también integren elementos culturales locales, contribuyendo al fortalecimiento del turismo sostenible. La creación de experiencias únicas que conecten a los clientes con su entorno requiere habilidades en diseño de narrativas culturales, así como la capacidad de incorporar tecnologías interactivas que enriquezcan las actividades recreativas y fomenten la conexión emocional del cliente con el destino.

Los **organizadores de eventos** están viendo una transformación de su rol hacia un enfoque más estratégico e innovador. La integración de tecnología y creatividad en los eventos, como en los conceptos de "eatertainment" y experiencias inmersivas, exige competencias especializadas en diseño de eventos que combinen interacciones digitales con narrativas personalizadas. La capacidad para implementar tecnologías avanzadas, como realidad aumentada y virtual, y para integrar elementos culturales únicos en sus propuestas posiciona a estos profesionales como líderes en la creación de eventos diferenciados que atraen a una clientela sofisticada y exigente.

Por su parte, los **chefs** están adoptando nuevas metodologías y herramientas tecnológicas en sus operaciones diarias. La integración de ingredientes locales y de temporada, junto con el uso de técnicas culinarias innovadoras, refleja un enfoque más sostenible en la gastronomía. Además, la expansión de modelos de negocio como las cocinas fantasmas o comida rápida podría ampliar el rol del chef, quien debe adaptarse a entornos operativos que priorizan la eficiencia y la capacidad de respuesta a una demanda dinámica, sin comprometer la calidad y la personalización del producto final.

Asimismo, en el contexto del envejecimiento demográfico, los **fisioterapeutas** en servicios de alojamiento, aunque es una ocupación minoritaria son empleos emergentes que desempeñan un papel fundamental en la atención personalizada de personas mayores, adaptando tratamientos y terapias a sus necesidades específicas. Su colaboración con otros profesionales del sector es clave para crear experiencias orientadas al bienestar físico y mental de una población que valora cada vez más el cuidado integral y la personalización de servicios.

**Transformación competencial esperada:** Las tendencias sociales, cambios en patrones de consumo y los nuevos modelos de negocio están transformando las ocupaciones del sector hostelero, exigiendo un cambio significativo en las competencias tradicionales. El desarrollo de habilidades interpersonales, analíticas, tecnológicas, interculturales y sostenibles será fundamental para que los profesionales puedan adaptarse y prosperar en este entorno en constante evolución. La capacidad de innovar y personalizar servicios no solo mejorará la experiencia del cliente, sino que también garantizará la competitividad del sector a largo plazo. Además, la formación continua se posiciona como un elemento esencial para incorporar las últimas tendencias del consumidor, permitiendo a las empresas anticiparse a los cambios del mercado. Este enfoque proactivo fortalecerá la resiliencia del sector, asegurando su sostenibilidad económica y social en un panorama global cada vez más dinámico y diverso.

#### 4.3. Previsión de evolución del sector en los próximos años con relación a los procesos productivos y el empleo

La evolución del sector de la hostelería en los próximos años estará marcada por el impacto combinado de las tendencias y factores del cambio analizadas, las cuales pueden influir de manera desigual en el tejido empresarial, la cifra de negocio, la productividad y el empleo, dependiendo del tamaño empresarial y de las actividades económicas.

En primer lugar, la **digitalización** se consolidará como un eje transformador del sector, con un impacto significativo en los procesos productivos y la productividad laboral. Las grandes empresas, especialmente en el subsector de alojamientos, tendrán previsiblemente una mayor capacidad para integrar tecnologías avanzadas como sistemas de gestión automatizada, plataformas de reservas inteligentes y herramientas de análisis de datos. Estas innovaciones tienen el potencial de impulsar la eficiencia operativa y la personalización de los servicios, permitiendo un incremento sostenido en la cifra de negocios y en el VAB mediante la atracción y fidelización de clientes y la mejora en la gestión del tiempo y cargas de trabajo.

Por el contrario, las pequeñas y medianas empresas, que constituyen el núcleo del sector, podrían enfrentar mayores barreras para adoptar nuevas innovaciones tecnológicas debido a restricciones presupuestarias y a limitaciones en la capacidad de formación de su personal. Esto podría aumentar la actual brecha en la productividad laboral entre grandes empresas y pymes, dando lugar a un **modelo de crecimiento a dos velocidades dentro del sector**.

En el ámbito de la **sostenibilidad**, el tejido empresarial hostelero tendrá que adaptarse a un entorno regulatorio más estricto y a una demanda creciente de consumidores que priorizan opciones sostenibles. En el subsector de alojamientos, las grandes cadenas hoteleras ya han comenzado a implementar prácticas sostenibles, como la reducción de la huella de carbono, el uso eficiente de recursos energéticos y programas de reciclaje. Estas iniciativas no solo reforzarán la competitividad de estas empresas, sino que también contribuirán a atraer segmentos de mercado de mayor poder adquisitivo, incrementando potencialmente su cifra de negocio y su contribución al VAB. En contraste, los establecimientos pequeños y medianos en los servicios de restauración, como bares y restaurantes, podrían tener mayores dificultades para incorporar

medidas sostenibles debido a su menor acceso a financiamiento e innovación, lo que podría ralentizar su adaptación y limitar su crecimiento económico.

Respecto a los **nuevos modelos de negocio**, como el auge del *delivery*, las plataformas de consumo colaborativo y las experiencias inmersivas, estos están transformando especialmente el subsector de restauración. Las grandes empresas han mostrado una mayor capacidad para innovar y adaptarse a estos cambios, estableciendo alianzas estratégicas con plataformas digitales y diversificando sus servicios para incluir opciones de *delivery* y eventos personalizados. Por otro lado, las pymes, aunque con menor margen de maniobra, podrían beneficiarse de la expansión de estos modelos, pero enfrentan el desafío de competir en un entorno más saturado y con márgenes de rentabilidad ajustados. Estas tendencias, sin embargo, tienen el potencial de aumentar la demanda de servicios de restauración, generando un potencial incremento en los niveles de ocupación del sector.

En términos de **indicadores laborales**, la digitalización y las innovaciones tecnológicas asociadas tendrán un efecto predominantemente complementario en el empleo del sector hostelero, en lugar de un reemplazo masivo de las ocupaciones actuales. Herramientas como los sistemas de gestión automatizada, el marketing digital y las aplicaciones de atención al cliente optimizarán las tareas administrativas y operativas, permitiendo que los trabajadores se concentren en funciones de mayor valor añadido, como la personalización del servicio al cliente y la creación de experiencias únicas. Aunque podría observarse un desplazamiento de ciertos perfiles operativos hacia roles más tecnológicos y especializados, el carácter intensivo en mano de obra del sector asegura que la digitalización principalmente complemente y no sustituya el empleo. En este contexto, la formación y la capacitación -reciclaje profesional- serán esenciales para mantener la empleabilidad de la fuerza laboral y reducir la tasa de desempleo.

En conclusión, si bien el ritmo de cambio variará entre grandes empresas y pymes, la capacidad para integrar digitalización, sostenibilidad y nuevos modelos de negocio determinará el éxito económico y laboral del sector en los próximos años. Por un lado, en el caso del alojamiento, la automatización y digitalización podría tener un impacto significativo en la reducción de vacantes en tareas administrativas y de mantenimiento, mientras que se requerirá una mayor cualificación en áreas como la gestión de datos y la sostenibilidad. Por otro lado, en la restauración, la transformación digital podría poner un mayor énfasis en la mejora del servicio al cliente y la gestión de las plataformas digitales.

## 5. Conclusiones: diagnóstico de la situación actual del sector ante los retos y tendencias

A continuación, se presenta un diagnóstico que concreta la posición del sector de la hostelería en base a los análisis realizados previamente en este informe. En particular, el siguiente diagnóstico pone el foco en las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta el sector de la hostelería fruto de las tendencias identificadas y de su evolución económico laboral reciente.

### Debilidades

El sector de la hostelería en España enfrenta ciertos desafíos que influyen en su competitividad y en su capacidad para generar empleo. En primer lugar, los **elevados costes operativos** presentes en esta industria limitan considerablemente los márgenes de beneficio de las empresas, lo que restringe las posibilidades de inversión en áreas estratégicas como la digitalización y la integración de prácticas sostenibles. Esta restricción financiera también tiene un impacto negativo en la innovación dentro de los pequeños y medianos establecimientos, dificultando su capacidad para diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo y limitando la mejora de su rentabilidad.

La **estacionalidad del sector** es otro factor que agrava su situación, ya que provoca una considerable variabilidad en los ingresos a lo largo del año, lo que dificulta la planificación financiera de las empresas y la atracción de talento. Esta falta de previsibilidad económica genera una baja flexibilidad operativa y unas condiciones laborales poco atractivas. Además, tal y como se ha visto previamente, el sector enfrenta un entorno de precariedad laboral caracterizado por salarios relativamente bajos. Como resultado, el sector experimenta una **alta rotación de personal**, trabajadores con baja cualificación, además de escasas oportunidades de crecimiento profesional, dificultando la atracción de talento cualificado, lo que a su vez limita el desarrollo del sector.

En este sentido, en cuanto al empleo, una de las principales debilidades del sector se encuentra en las altas tasas de vacantes, la **escasez de personal** y las **dificultades de atracción de talento**, lo que refleja, entre otras consideraciones, la falta de adaptación de los candidatos a las necesidades reales de las empresas. Por otro lado, el envejecimiento de la plantilla y la escasez de formación especializada entre los trabajadores actuales suponen obstáculos importantes, dificultando la adaptación a las nuevas dinámicas laborales y a las necesidades de los segmentos emergentes de consumidores. En consecuencia, todo ello limita la capacidad de las empresas para aprovechar de manera óptima las oportunidades que emergen dentro del sector.

### Amenazas

El sector de la hostelería en España enfrenta una serie de amenazas que están estrechamente vinculadas a las dinámicas del mercado y a la evolución de tendencias globales que exigen una adaptación constante.

En primer lugar, la **predominancia de empresas pequeñas y microempresas** en este sector representa un desafío importante ante los avances tecnológicos, especialmente en lo que respecta a la digitalización. La implementación de soluciones tecnológicas requiere una

considerable inversión en infraestructura, formación y recursos humanos, lo que se convierte en una barrera significativa para muchas de estas empresas debido a las limitaciones financieras. Esta situación no solo reduce la competitividad del tejido empresarial, sino que también eleva las barreras de entrada al sector, restringiendo el crecimiento y la expansión, particularmente de las empresas más pequeñas en actividades vinculadas con la restauración y alojamientos.

De forma paralela, el **intrusismo competitivo** y la falta de regulación local de **negocios fantasma** pueden suponer una amenaza para la competitividad, rentabilidad y condiciones laborales del subsector de la restauración en los próximos años. Asimismo, la multiplicidad y diversidad de normativa a nivel regional y local supone un desafío para la **capacidad de adaptación normativa** de las empresas del sector.

En este sentido, la necesidad de adaptarse rápidamente a los avances tecnológicos y a los nuevos modelos de negocio compone un factor crucial por la rapidez con que se producen estos cambios. No obstante, las empresas enfrentan **incertidumbre** en cuanto a qué innovaciones priorizar, lo que incrementa la volatilidad en el sector. Así pues, una potencial resistencia al cambio por parte de los ocupados del sector podría complicar aún más la adaptación. En este contexto, una formación adecuada podría reducir la brecha de adaptación de muchas empresas, especialmente en un sector con una fuerza laboral envejecida.

El **relevo generacional** es otro de los retos más estructurales para el sector de la hostelería. Las ocupaciones de baja cualificación, que predominan en el sector, tienen dificultades para atraer talento joven debido a la falta de incentivos y a una oferta formativa que no responde completamente a las demandas actuales del mercado. Además, la **limitada flexibilidad de las pequeñas y microempresas** para ajustarse a las nuevas exigencias del mercado y ofrecer condiciones atractivas para los profesionales jóvenes agrava aún más la escasez de talento. Esta falta de atracción no solo limita el crecimiento de las empresas, sino que también pone en riesgo su capacidad de innovar, competir a largo plazo y adaptarse a las tendencias que afectan al sector.

## Fortalezas

El sector de la hostelería se consolida como uno de los **pilares fundamentales de la economía española**, destacando por su **capacidad de generar empleo y valor añadido** al conjunto de la economía. Su estrecha vinculación con el turismo, especialmente en regiones con alta afluencia de visitantes, lo convierte en un **motor clave de crecimiento y competitividad**. Este vínculo no solo asegura un flujo continuo de clientes, sino que también refuerza su atractivo como una industria estratégica para el desarrollo económico y social.

Una de las principales fortalezas del sector radica en su capacidad, potencial, de diversificación y adaptación. La amplia variedad de servicios ofrecidos, que incluye desde alojamiento hasta restauración y experiencias personalizadas, permite atender a una demanda cada vez más segmentada y exigente. La integración de productos locales en su oferta mejora la diferenciación de los establecimientos, contribuyendo al desarrollo de las economías regionales y a la sostenibilidad del sector. Además, la incorporación de nuevas tecnologías ha optimizado la interacción con los clientes y la operativa interna de los negocios, mejorando la experiencia del consumidor y aumentando la eficiencia operativa.

En el ámbito laboral, la hostelería se destaca por su alta capacidad de generación de empleo, ofreciendo oportunidades a **perfiles profesionales diversos**, desde operarios y personal de apoyo hasta cargos directivos. Este dinamismo favorece la generación de empleo en zonas rurales, gracias a la **capilaridad del sector**, que garantiza presencia incluso en áreas menos urbanizadas y podría ayudar a fijar población en zonas despobladas. Asimismo, el sector ha mostrado un compromiso creciente con la inclusión social, especialmente en términos de **perspectiva de género**, con un aumento en la representación femenina en todos los niveles jerárquicos. También sobresale en la integración de personas de diversas nacionalidades, lo que refuerza su carácter multicultural y su capacidad de atraer talento internacional.

Por último, el **continuo crecimiento de la demanda** en el sector de la hostelería lo convierte en una opción atractiva para los inversores. Su **prestigio y reconocimiento internacional**, combinado con su **capacidad de resiliencia y adaptación**, asegura su posición como un actor estratégico en el escenario global, impulsando tanto el desarrollo económico como la cohesión social.

## Oportunidades

Las tendencias actuales que afectan tanto a la economía global como al sector de la hostelería presentan no solo desafíos, sino también importantes oportunidades, siempre que el sector sea capaz de adaptarse y transformarse con agilidad. La **digitalización de los procesos y la integración de sistemas de gestión inteligente** se perfilan como herramientas clave para mejorar la eficiencia operativa. Del mismo modo, la automatización de tareas repetitivas libera a los empleados de actividades operativas, lo que no solo incrementa la **productividad**, sino que también minimiza los errores, optimizando así los recursos y reduciendo los costes operativos.

Estas innovaciones tecnológicas, además, podría permitir una ligera reducción de la dependencia de mano de obra que en este sector es altamente intensiva, contribuyendo al mismo tiempo a abordar el problema del relevo generacional. Asimismo, el aumento de la **productividad por trabajador** abre la puerta a un entorno más atractivo para el talento, ya que la mayor eficiencia operativa puede traducirse en mejores condiciones laborales, mayor flexibilidad y salarios más competitivos.

Esta mejora en las condiciones laborales podría contribuir a reducir la rotación de personal y favorece la **creación de nuevos puestos de trabajo**. En este contexto, la presencia de trabajadores de mayor edad puede ser incluso ventajosa, ya que las habilidades técnicas necesarias para adaptarse a las innovaciones suelen ser más fáciles de adquirir que las habilidades blandas, que se desarrollan con el tiempo y la experiencia. Este valor añadido, basado en la experiencia acumulada, representa una ventaja estratégica para las empresas que adoptan un enfoque de aprendizaje continuo.

Por otro lado, la **integración de prácticas ecológicas** en las operaciones del sector emerge como una estrategia clave para atraer nuevos segmentos de clientes. La obtención de certificaciones ambientales, cada vez más demandadas por los consumidores, permite a las empresas posicionarse como responsables y sostenibles, mejorando su competitividad en un mercado cada vez más consciente de los impactos medioambientales. Esta estrategia no solo responde a las expectativas de los clientes, sino que también puede generar una ventaja competitiva significativa. El auge de los servicios de hostelería desde una perspectiva más sostenible, que responde a las exigencias de un público más consciente ecológicamente, también abre

oportunidades para reducir los costes operativos mediante la eficiencia energética y una gestión responsable de los recursos mejorando tanto la rentabilidad y la imagen de marca de las empresas que conforman el sector.

Finalmente, las **tensiones geopolíticas**, especialmente los conflictos en el Medio Oriente y el Norte de África podrían abrir nuevas oportunidades estratégica para el sector de la hostelería en España. Estos conflictos han provocado un incremento en el flujo de turistas en busca de destinos más seguros, como España. En consecuencia, el sector de la hostelería se ve favorecido, dado que los turistas demandan servicios de alojamiento y restauración, lo que impulsa el crecimiento en ambos subsectores.

Tabla 12: Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta dependencia de microempresas con limitada capacidad de inversión tecnológica y formativo.</li> <li>Elevados costes operativos limitan márgenes de beneficio.</li> <li>Restricciones financieras y formativas reducen innovación y capacidad de diferenciación.</li> <li>Estacionalidad provoca ingresos variables y dificulta la planificación financiera y laboral.</li> <li>Alta rotación laboral por condiciones laborales poco atractivas y baja cualificación. Salarios relativamente bajos en comparación con el resto de los servicios de la economía.</li> <li>Dificultad para atraer talento cualificado y fomentar crecimiento profesional.</li> <li>Altas tasas de vacantes reflejan falta de adaptación a las demandas del mercado.</li> <li>Envejecimiento de la plantilla y escasa formación especializada obstaculizan adaptación y reciclaje profesional.</li> <li>Falta de agilidad para ajustarse a tendencias limita aprovechamiento de oportunidades.</li> <li>Falta de formación en sostenibilidad reduce competitividad frente a otros sectores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo de estancamiento en innovación y pérdida de competitividad a largo plazo.</li> <li>Complejidad y lentitud administrativa en la gestión de las regulaciones.</li> <li>Ritmo acelerado de avances tecnológicos genera incertidumbre estratégica.</li> <li>Resistencia al cambio por parte de la fuerza laboral dificulta la adopción de innovaciones.</li> <li>Deficiencias en formación y habilidades digitales de la fuerza laboral.</li> <li>Envejecimiento del personal incrementa la brecha de adaptación tecnológica.</li> <li>Altas exigencias del mercado y limitada capacidad de las microempresas para adaptarse.</li> <li>Fragmentación regulatoria a nivel local y autonómico que incrementa la incertidumbre de las empresas respecto a su capacidad de adaptación normativa.</li> <li>Intrusismo competitivo y falta de inspección y regulación de negocios fantasma (por ejemplo: cocinas fantasmas)</li> </ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribución significativa al PIB y generación de empleo.</li> <li>Flujo constante de clientes como consecuencia del turismo.</li> <li>Diversificación de servicios permite atender a una demanda segmentada y exigente.</li> <li>Integración de productos locales promueve la sostenibilidad y economías regionales.</li> <li>Incorporación de tecnologías mejora la experiencia del cliente y eficiencia operativa.</li> <li>La capilaridad geográfica fomenta el empleo y fija población en áreas rurales.</li> <li>Compromiso con la inclusión social, destacando una mejora de la representación femenina y multicultural.</li> <li>Experiencia acumulada de empleados mayores como ventaja estratégica.</li> <li>Demanda en crecimiento constante atrae inversión nacional e internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitalización para optimizar eficiencia operativa.</li> <li>Automatización para reducir errores, costes operativos y dependencia de mano de obra intensiva.</li> <li>Incremento de la productividad por trabajador para mejorar condiciones laborales y retención de talento.</li> <li>Formación profesional como incentivo para atraer y desarrollar talento cualificado.</li> <li>Prácticas ecológicas pueden atraer nuevos clientes y mejoran la competitividad.</li> <li>Certificaciones ambientales permiten fortalecer la sostenibilidad y la imagen de marca.</li> <li>Eficiencia energética y gestión responsable para reducir costes y aumentar rentabilidad.</li> <li>Riesgo geopolítico en MENA posiciona a España como destino turístico seguro.</li> </ul>

Fuente: Análisis PwC

## 6. Referencias

### Referencias bibliográficas

- Accor. (2023). *Accor Impact Report: Accelerating our hospitality sustainable transformation 2023*. Disponible en: <https://group.accor.com/en/hotel-development/Optimise-your-costs/Environment-and-CSR>.
- Banco de España. (2022). *La regulación sectorial en España. Resultados cuantitativos*. Documento de trabajo Nº 2202. Disponible en: <https://www.bde.es/bde/es/>.
- Barcelona Culinary Hub. (s.f.). *Productos locales para impulsar la sostenibilidad gastronómica*. Disponible en: <https://barcelonaculinaryhub.com>.
- Boletín Oficial del Estado (BOE). (2022). Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-5809>
- CEHAT. (s.f.). *CEHAT insiste en la necesidad de hacer una revisión profunda del contenido de la nueva normativa de registro de viajeros*. Disponible en: <https://cehat.com/notaprensa/>.
- Delecta Tech. (s.f.). *Informe sobre la digitalización de la hostelería*. Disponible en: <https://www.delectatech.com/informe-masivo-digitalizacion-sector-horeca/>.
- Easygoband. (2024). *Abrazando el futuro: Tendencias tecnológicas que transformarán el sector hotelero en 2024*. Disponible en: <https://www.easygoband.com>.
- ELDiario.es. (s.f.). *La regulación de las cocinas fantasma en Madrid queda en un limbo tras el fin de la moratoria que las limita*. Disponible en: [https://www.eldiario.es/madrid/somos/regulacion-cocinas-fantasma-madrid-queda-limbo-moratoria-limita\\_1\\_10448614.html](https://www.eldiario.es/madrid/somos/regulacion-cocinas-fantasma-madrid-queda-limbo-moratoria-limita_1_10448614.html)
- El Periódico. (2025). *Protesta de Las Kellys frente al Hotel Majestic de Barcelona*. Disponible en: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20250115/hotel-majestic-protesta-kellys-barcelona-113419362>
- Exceltur. (s.f.). *Exceltur pone un notable a Barcelona y suspende a Baleares*. Disponible en: [https://www.hosteltur.com/166087\\_exceltur-pone-un-notable-a-barcelona-y-suspende-a-baleares.html](https://www.hosteltur.com/166087_exceltur-pone-un-notable-a-barcelona-y-suspende-a-baleares.html).
- Federación Española de Hostelería. (2024). *Informe Digitalización de la Hostelería 2024*. Disponible en: <https://cehe.es>.
- FES (Federación Española de Sociología). (2019). *Cambios en el sector de la restauración en España en la última década*. Disponible en: <https://fes-sociologia.com>.
- Homety.es. (2024). *El auge del coliving y el cohousing en 2024*. Disponible en: <https://homety.es>.

- Hosteleo. (s.f.). *Digitalización de los restaurantes, el reto de la hostelería española*. Disponible en: <https://hosteleo.com/blog/digitalizacion-de-los-restaurantes-el-reto-de-la-hosteleria-espanola/>.
- Hostelería Digital. (s.f.). *La sostenibilidad, un reto en el presente de la hostelería*. Disponible en: <https://hosteleriadigital.es>.
- Hostelería Madrid. (2023). El cobro de los envases de plástico de un solo uso será obligatorio a partir del 1 de enero de 2023. Disponible en: <https://www.hosteleriamadrid.com/blog/area-de-calidad-y-seguridad-alimentaria/el-cobro-de-los-envases-de-plastico-de-un-solo-uso-sera-obligatorio-a-partir-del-1-de-enero-de-2023>
- Hosteltur. (s.f.). *Los riesgos geopolíticos como amenaza para el sector turístico*. Disponible en: <https://www.hosteltur.com>.
- ImanCorp Foundation. (s.f.). *Observatorio de competencias digitales y empleo*. Disponible en: <https://www.imancorpfoundation.org>.
- Infobae. (s.f.). *Turismo rural deja cifras récord*. Disponible en: <https://www.infobae.com>.
- Marcas de Restauración y Circana. (s.f.). *Informe sobre la digitalización del sector*. Disponible en: <https://marcasderestauracion.es>.
- Kantar. (s.f.). *Cómo influyen la inclusión y la diversidad en las decisiones de compra de los consumidores españoles*. Disponible en: <https://www.kantar.com>.
- National Restaurant Association. (s.f.). *Uso del agua en la restauración*. Disponible en: <https://restaurant.org>.
- Nielsen. (s.f.). *Estudio sobre sostenibilidad y consumo*. Disponible en: <https://www.nielsen.com>.
- Observatorio FP de Caixabank. (s.f.). *Informes de Formación Profesional*. Disponible en: <https://observatoriofp.com>.
- Pacto Mundial. (s.f.). *Propuesta de directiva sobre diligencia de las empresas en materia de sostenibilidad*. Disponible en: <https://www.pactomundial.org/leyes-directivas-normativas-sostenibilidad>.
- Protección Datos LOPD. (s.f.). *El turismo y la igualdad de sexo, motor de cambio para el empoderamiento femenino*. Disponible en: <https://protecciondatos-lopd.com>.
- PwC. (s.f.). *Megatrends*. Disponible en: <https://www.pwc.com/Issues/megatrends.html>.
- Resolución de 20 de enero de 2023, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el VI Acuerdo Laboral para el sector de la Hostelería –ALEH VI–. Boletín Oficial del Estado, no. 59, 10 mar. 2023, pp. 35897-35962. Disponible en: <https://www.boe.es /txt.php?id=BOE-A-2023-6344>
- Squareup. (s.f.). *Cocinas fantasmas: el futuro del delivery*. Disponible en: <https://squareup.com>.
- Tecnohotel News. (2024). *Atraer y retener talento: principal reto del sector hotelero*. Disponible en: <https://tecnohotelnews.com>.

- UGT. (s.f.). No firmamos el convenio de restauración colectiva, con un insultante 2% de incremento salarial. Disponible en: <https://www.fesmcugt.org/sectores/hosteleria-restauracion-social-y-turismo/noticias/actualidad/no-firmamos>
- Universidad Autónoma de Barcelona (UAB). (s.f.). Analizan las claves de Las Kellys para superar su invisibilidad. Disponible en: <https://www.uab.cat/web/sala-de-prensa/detalle-noticia/analizan-las-claves-de-las-em-kellys-/em-para-superar-su-invisibilidad>
- Vinetur. (s.f.). *Retos y estrategias en la Hostelería: atracción y retención de talento*. Disponible en: <https://www.vinetur.com>.
- We Are Water Foundation. (s.f.). *Water use in Europe — Quantity and quality face big challenges*. Disponible en: <https://wearewater.org>.

### Referencias de fuentes de información secundaria

- Instituto Nacional de Estadística. *INEbase*. INE, [www.ine.es](http://www.ine.es).
  - Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Estadística Estructural de Empresas del Sector Servicios*. Disponible en: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica\\_P&cid=1254735576550](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576550)
  - Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Directorio Central de Empresas (DIRCE)*. Disponible en: <https://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=51&dh=1>
  - Instituto Nacional de Estadística (INE). *Encuesta de Población Activa (EPA)*. Gobierno de España. Disponible en: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica\\_P&cid=1254735976595](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735976595).
  - Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Encuesta de uso TIC por empresas. Primer trimestre 2023*. Disponible en: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica\\_C&cid=1254736176743&menu=ultiDatos&idp=1254735576799](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736176743&menu=ultiDatos&idp=1254735576799)
  - Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Encuesta sobre innovación en las empresas 2022 y Estadística Estructural de Empresas*. Disponible en: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176755&menu=ultiDatos&idp=1254735576669](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176755&menu=ultiDatos&idp=1254735576669)
  - Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Cuenta de Emisiones a la Atmósfera*. Disponible en: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176941&menu=ultiDatos&idp=1254735976603](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176941&menu=ultiDatos&idp=1254735976603)
  - Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Generación de residuos en el sector servicios y construcción*. Disponible en: <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?tpx=33004&L=0>

- Tesorería General de la Seguridad Social (2023). *Afiliación de trabajadores*. Disponible en: <https://www.seg-social.es>
- Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). (2023). *Datos sobre el mercado de trabajo y contratación*. Disponible en: <https://www.sepe.es>
- Informa D&B. (2024). *SABI – Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*. Disponible en: <https://sabi.bvdinfo.com>

Este documento contiene exclusivamente información de carácter general. PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio, S.L., no promueve mediante este documento prestar servicios o asesoramiento profesional alguno. Por lo tanto, la información contenida en el mismo no podrá considerarse, ni integrar asesoramiento profesional, ni será utilizada como base para tomar decisiones o adoptar medidas que puedan afectar en cualquier ámbito. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar medidas relacionadas con el alcance o la información contenida en el mismo, se deberá contar con un asesoramiento profesional cualificado y personalizado a su situación y ámbito de interés. Ninguna entidad de la red de firmas de PwC acepta ni asume obligación, responsabilidad o deber de diligencia alguna respecto de las consecuencias de la actuación u omisión por su parte o de terceros, con base en la información contenida en este documento, o con respecto a cualquier decisión fundada en la misma.

© 2025 PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio, S.L. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la firma miembro española y, en ocasiones, puede referirse a la red de PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada e independiente. Consulta [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) para obtener más detalles.