



DUE DILIGENCE EN 24H | NEGOCIOS ABURRIDOS 19

HOTELES BOUTIQUE

En España quedan 10.569 hoteles independientes. Los pequeños ganan más del 20% antes de amortizar y ya los compran familias, fondos y pequeños grupos

EN TRES CIFRAS

10.569



hoteles independientes en España

75,9%



de habitaciones ocupadas en los 4 estrellas en 2025

4.275 M€



invertidos en hoteles en España en 2025

RESUMEN: UN MARGEN DE MÁS DEL 20% QUE SE GANA NOCHE A NOCHE



MI VEREDICTO

Un hotel pequeño gana más del 20% antes de amortizar, pero vende cada noche sin contrato y vive de su edificio y de su nota.

Si mañana tuviera que comprar una pyme hotelera, buscaría un 4 estrellas en edificio propio con historia y un equipo que funcione sin el dueño.



LO BUENO

- **Margen alto.** Las empresas hoteleras de 10 a 19 personas ganan un 21,5% antes de amortizar¹.
- **Demanda récord.** En 2025 los hoteles sumaron 366,7 millones de noches, su máximo histórico².
- **Hay comprador.** En 2025 se invirtieron 4.275 millones en hoteles, en 194 operaciones³.



LO QUE PUEDE SALIR MAL

- **Sin contrato.** Cada noche se vende de nuevo, y en 2020 las ventas cayeron un 71%⁴.
- **Depende de una agencia.** Booking tiene del 70% al 90% de las reservas por agencia online y cobra un 15%^{5,6}.
- **Pide capital.** El sector reinvierte cada año el 8,7% de lo que vende⁴.

15 /25

La nota: 15 sobre 25. Cinco criterios del 1 al 5, al final del informe.

FUENTES

- 1 INE, Estadística Estructural de Empresas, hoteles por tamaño de empresa, 2024. Márgenes propios. ine.es
- 2 INE, Coyuntura Turística Hotelera, diciembre y año 2025, enero de 2026. ine.es
- 3 Menorca.info, con el informe de inversión hotelera de Colliers de 2025, enero de 2026. menorca.info
- 4 INE, Estadística Estructural de Empresas, hoteles y alojamientos similares, 2018 a 2024. ine.es
- 5 CNMC, la CNMC multa a Booking.com con 413,24 millones, nota de prensa de julio de 2024. cnmc.es
- 6 Ara, más de 10.000 hoteles contra Booking, con datos de CEHAT, agosto de 2025. es.ara.cat

34.690 M€

facturaron los hoteles en España en 2024, un **13,7% más** que en 2023⁴.

21,5%

de EBITDA, lo que gana el negocio antes de intereses, impuestos y amortizaciones, en las de **10 a 19 personas**¹.

10.569

hoteles independientes, con el **19% de las habitaciones**. El resto es de cadenas⁷.

75,9%

de las habitaciones de **4 estrellas** se ocuparon en 2025, la tasa más alta por categoría⁸.

70-90%

es la cuota de Booking entre las agencias online en España, con un **15% de comisión** media^{5,6}.

4.275 M€

se invirtieron en hoteles en 2025, en **194 operaciones**³.

FUENTES

- 1 INE, Estadística Estructural de Empresas, hoteles por tamaño de empresa, 2024. Márgenes propios. ine.es
- 3 Menorca.info, con el informe de inversión hotelera de Colliers de 2025, enero de 2026. menorca.info
- 4 INE, Estadística Estructural de Empresas, hoteles y alojamientos similares, 2018 a 2024. ine.es
- 5 CNMC, la CNMC multa a Booking.com con 413,24 millones, nota de prensa de julio de 2024. cnmc.es
- 6 Ara, más de 10.000 hoteles contra Booking, con datos de CEHAT, agosto de 2025. es.ara.cat
- 7 Hosteltur, 325 cadenas controlan el 81% de la oferta, cruce del INE y el Ranking Hosteltur, mayo de 2026. hosteltur.com
- 8 INE, establecimientos, habitaciones, ocupación y personal por categoría, meses de 2025. Medias propias. ine.es

LAS RESPUESTAS, SECCIÓN A SECCIÓN

1

¿QUÉ SE VENDE Y QUÉ PROBLEMA RESUELVE?

Sin un solo contrato, los hoteles de 4 estrellas llenaron el 75,9% de sus habitaciones en 2025

PÁGINA
05

2

¿CÓMO FUNCIONA EL MERCADO?

Las cadenas tienen el 81% de las habitaciones, pero 10.569 hoteles siguen siendo independientes

PÁGINA
10

3

¿CUÁNTO GANA Y CUÁNTA CAJA DEJA?

Las pymes hoteleras de 10 a 19 personas ganan un 21,5% antes de amortizar

PÁGINA
16

4

¿QUÉ LA PROTEGE?

Lo que protege a un hotel es su edificio y su nota, porque ningún huésped firma permanencia

PÁGINA
21

5

¿QUÉ LE IMPIDE CRECER?

Para crecer hace falta personal, y a tres de cada cuatro empresas turísticas les cuesta encontrarlo

PÁGINA
23

6

¿QUIÉN LO HA HECHO BIEN?

Hospes nació en 2000 en edificios históricos y hoy gana un 29,8% sobre 46,07 millones

PÁGINA
25

7

¿QUIÉN COMPRA, QUIÉN VENDE Y A CUÁNTO?

Familias e inversores privados ponen entre el 17% y el 28% de lo que se invierte en hoteles

PÁGINA
26

8

¿QUÉ PUEDE SALIR MAL Y QUÉ PEDIRÍAS?

Si fuera a comprar un hotel boutique, esto es lo primero que pediría

PÁGINA
29

9

¿DÓNDE METE DINERO LA IA?

Qué haría con la inteligencia artificial después de comprarlo: precios, reseñas y venta directa

PÁGINA
32

SIN UN SOLO CONTRATO, LOS HOTELES DE 4 ESTRELLAS LLENARON EL 75,9% DE SUS HABITACIONES EN 2025

Neil | CC BY 2.0

EN CORTO

- 1 En 2025 los hoteles sumaron 366,7 millones de noches, y dos de cada tres fueron de viajeros de fuera^{2,10}.
- 2 El 4 estrellas es la categoría que más llena: un 75,9% de sus habitaciones, a 128,5 euros de media^{8,11}.
- 3 La ley obliga a registrar a cada huésped, y cada comunidad fija lo que pide cada categoría^{12,13}.

Un hotel vende una cosa: una cama limpia y segura en el sitio que el cliente quiere. Se cobra por noche y sin permanencia.



Se cobra por noche y sin permanencia.

PARA QUÉ SIRVE UN HOTEL BOUTIQUE

Para dormir en el centro con lo que una cadena no suele dar: un edificio con historia, pocas habitaciones y trato cercano.

La demanda está. En 2025 los hoteles de España sumaron **366,7 millones de noches**, su máximo histórico². Dos de cada tres fueron de viajeros de fuera, en una cuenta mía¹⁰.

FUENTES

2 INE, Coyuntura Turística Hotelera, diciembre y año 2025, enero de 2026. ine.es

8 INE, establecimientos, habitaciones, ocupación y personal por categoría, meses de 2025. Medias propias. ine.es

9 Foto: Neil, CC BY 2.0, via Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

10 INE, viajeros y pernoctaciones por comunidad y provincia, meses de 2025. Sumas propias. ine.es

11 INE, tarifa media diaria por categoría, meses de 2025. Medias propias. ine.es

12 BOE, Real Decreto 933/2021, registro documental de las actividades de hospedaje. boe.es

13 Junta de Andalucía, Decreto-ley 13/2020, establecimientos hoteleros, texto modificado. Deroga el Decreto 47/2004. juntadeandalucia.es

La ley pone obligaciones al hotel. Todo negocio de hospedaje en España registra a cada viajero y lo comunica a la policía en menos de 24 horas¹².

La categoría la da cada comunidad autónoma. En Andalucía, desde el Decreto-ley 13/2020, las estrellas se ganan por puntos: unos requisitos obligatorios y otros opcionales que suman¹³.

Los hoteles que ya estaban abiertos tuvieron cinco años para adaptarse. Y la norma exige servicio de recepción 24 horas hasta a los hostales y las pensiones de Andalucía¹³.

QUÉ TIPOS HAY

La categoría marca el precio. En 2025, una noche en un 5 estrellas costó más del doble que en un 4. Es una cuenta mía con datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)¹¹.



Kolfor | CC BY 3.0

Hotel boutique de 4 estrellas

Pocas habitaciones en un edificio con carácter y trato cercano. Es la categoría que más llena⁸.

PRECIO MEDIO	OCUPACIÓN
128,5 €	75,9%



Ana Rey | CC BY-SA 2.0

5 estrellas en edificio histórico

Palacios y casas nobles con restaurante, spa y personal para todo. Hay unos 375 abiertos de media⁸.

PRECIO MEDIO	OCUPACIÓN
287,5 €	68,7%



CarlosVdeHabsburgo | CC BY-SA 4.0

Hotel de ciudad de 3 estrellas

Habitación correcta, buena ubicación y poco servicio. Es el que más compete con el piso turístico.

PRECIO MEDIO	OCUPACIÓN
99,5 €	70,4%

FUENTES

⁸ INE, establecimientos, habitaciones, ocupación y personal por categoría, meses de 2025. Medias propias. ine.es

¹¹ INE, tarifa media diaria por categoría, meses de 2025. Medias propias. ine.es

¹² BOE, Real Decreto 933/2021, registro documental de las actividades de hospedaje. boe.es

¹³ Junta de Andalucía, Decreto-ley 13/2020, establecimientos hoteleros, texto modificado. Deroga el Decreto 47/2004. juntadeandalucia.es

¹⁴ Foto: Kolfor, CC BY 3.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

¹⁵ Foto: Ana Rey, CC BY-SA 2.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

¹⁶ Foto: CarlosVdeHabsburgo, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org



Aapo Haapanen | CC BY 2.0

Hotel de 1 y 2 estrellas

Pequeño y barato, a menudo con el dueño en la recepción. Hay unos 2.900 abiertos de media⁸.

PRECIO MEDIO
83,9 €

OCUPACIÓN
57,5%



Jordi Gili | CC BY-SA 4.0

Hostal y pensión

La categoría más numerosa: unos 6.370 abiertos, con 13 habitaciones de media, en una cuenta mía⁸.

PRECIO MEDIO
73,0 €

OCUPACIÓN
47,8%



Ximonic | CC BY-SA 4.0

Hotel de playa de cadena

Cientos de habitaciones y mucho turoperador. En 2025, Mallorca sumó 49,5 millones de noches y Calvià llenó el 81,0% de sus plazas².

NOCHES
49,5 M

OCUPACIÓN
81,0%

Precio y ocupación son medias de los doce meses de 2025 por categoría, en una cuenta mía^{11,8}. En el 1 y 2 estrellas van los datos del 2 estrellas, y en el hostal, los de 3 y 2 estrellas de plata.

DE QUÉ ESTÁ HECHA CADA CATEGORÍA

La categoría cambia el tamaño y la plantilla. Un 4 estrellas medio tiene 134 habitaciones, en una cuenta mía⁸. El boutique, con unas pocas decenas, es la excepción⁸.

Categoría	Hoteles abiertos	Habitaciones por hotel	Personas por habitación	Ocupación
5 estrellas	375	144	0,80	68,7%
4 estrellas	2.658	134	0,38	75,9%
3 estrellas	2.458	70	0,29	70,4%
2 estrellas	1.829	29	0,19	57,5%
1 estrella	1.073	24	0,16	54,5%
Hostales y pensiones	6.369	13	0,16	47,8% y 43,7%

FUENTES

² INE, Coyuntura Turística Hotelera, diciembre y año 2025, enero de 2026. ine.es

⁸ INE, establecimientos, habitaciones, ocupación y personal por categoría, meses de 2025. Medias propias. ine.es

¹¹ INE, tarifa media diaria por categoría, meses de 2025. Medias propias. ine.es

¹⁷ Foto: Aapo Haapanen, CC BY 2.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

¹⁸ Foto: Jordi Gili, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

¹⁹ Foto: Ximonic (Simo Räsänen), CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

Son medias de los doce meses de 2025, en una cuenta mía con datos del INE⁸. En un hotel pequeño, la recepción y la dirección pesan más por habitación, porque no se reparten.

Y lo que más se rompe en un hotel es la reputación. Un punto más de nota permite subir el precio un 11,2% sin perder ocupación, según la Universidad de Cornell²⁰.

QUÉ HACE EL HOTEL EN EL DÍA A DÍA

Además de vender habitaciones, el equipo hace cuatro cosas cada día.



Recepción

Da la llave, cobra y registra a cada huésped. Los datos van a la policía en menos de 24 horas desde la llegada¹².



Pisos

Limpia y prepara cada habitación ocupada. Es el oficio que más horas necesita un hotel pequeño, como se ve en la plantilla de la sección 3.



Desayuno y bar

Suma ventas a cada noche y deja dentro del hotel una parte del gasto del huésped.



Precio y venta

Cambia el precio cada día según la demanda y reparte las habitaciones entre la web propia y las agencias.

LO QUE TRAE LA NORMA NUEVA

La normativa reciente no obliga a los hoteles a gastar. Les quita competencia y les deja vender más barato en su web.

En 2025, Consumo ordenó a Airbnb retirar **65.935 anuncios** de pisos turísticos sin número de licencia²¹. La orden afecta a las viviendas turísticas; los hoteles quedan fuera.

Y el 1 de julio de 2024, Booking quitó en Europa las cláusulas que impedían al hotel vender más barato en su propia web²².

FUENTES

⁸ INE, establecimientos, habitaciones, ocupación y personal por categoría, meses de 2025. Medias propias. ine.es

¹² BOE, Real Decreto 933/2021, registro documental de las actividades de hospedaje. boe.es

²⁰ Anderson, The Impact of Social Media on Lodging Performance, Cornell Center for Hospitality Research, 2012. ecommons.cornell.edu

²¹ Hosteltur, Consumo exige a Airbnb que retire 65.935 anuncios de pisos turísticos, mayo de 2025. hosteltur.com

²² Hosteltur, Booking y hoteles, preguntas y respuestas, agosto de 2024. hosteltur.com

QUIÉN PAGA Y CUÁNTO

Cliente	Qué busca	Cómo reserva	Precio de referencia
Turista extranjero	Ubicación y experiencia, pocas noches	Agencia online o web del hotel	Agosto de 2026: 166,9 € por noche de media ²³
Turista nacional	Escapadas de fin de semana y puentes	Web, teléfono o agencia online	Media de 2025: 127,7 € por noche ²
Empresa	Entre semana, con factura y en el centro	Acuerdo anual de tarifa	Madrid, media de 2025: 146,9 €, cuenta mía ¹¹
Grupos y turoperador	Cupos de habitaciones a precio cerrado	Contrato de temporada	Sin precio publicado

En un hotel pequeño de ciudad, el grueso llega por agencias online. Más del 80% de los alojamientos españoles venden en Booking, según la patronal hotelera⁶.

Booking cobra un **15% de media** por reserva, y a veces más del 20%⁶. Es el peaje de cada noche que no se vende directa.



Gráfico. Cómo entra el dinero en un hotel boutique^{6,2}.

Para el que compra, la pregunta es cuántas noches llegan directas y cuántas por agencia. Cambia el margen y cambia el riesgo.

FUENTES

² INE, Coyuntura Turística Hotelera, diciembre y año 2025, enero de 2026. ine.es

⁶ Ara, más de 10.000 hoteles contra Booking, con datos de CEHAT, agosto de 2025. es.ara.cat

¹¹ INE, tarifa media diaria por categoría, meses de 2025. Medias propias. ine.es

²³ INE, Coyuntura Turística Hotelera, agosto de 2026. ine.es

LAS CADENAS TIENEN EL 81% DE LAS HABITACIONES, PERO 10.569 HOTELES SIGUEN SIENDO INDEPENDIENTES

EN CORTO

- 1 Los hoteles facturaron 34.690 millones en 2024, un 42% más que antes de la pandemia, en una cuenta mía⁴.
- 2 Las cadenas operan el 81% de las habitaciones, y quedan 10.569 hoteles independientes⁷.
- 3 El margen casi no cambia con el tamaño: 23,5% en las de menos de 50 personas y 25,3% en las grandes¹.

QUIÉN HACE QUÉ

La cadena tiene seis eslabones. En un hotel boutique, el dueño suele ser a la vez dueño del edificio y quien lo explota.



Gráfico. Cadena de valor del hotel en España: renta de los mejores hoteles, margen del sector y comisión media de las agencias online^{2,4,6,5}.

FUENTES

- 1 INE, Estadística Estructural de Empresas, hoteles por tamaño de empresa, 2024. Márgenes propios. ine.es
- 4 INE, Estadística Estructural de Empresas, hoteles y alojamientos similares, 2018 a 2024. ine.es
- 5 CNMC, la CNMC multa a Booking.com con 413,24 millones, nota de prensa de julio de 2024. cnmc.es
- 6 Ara, más de 10.000 hoteles contra Booking, con datos de CEHAT, agosto de 2025. es.ara.cat
- 7 Hosteltur, 325 cadenas controlan el 81% de la oferta, cruce del INE y el Ranking Hosteltur, mayo de 2026. hosteltur.com
- 24 CBRE, Figures Hoteles España, tercer trimestre de 2025. Dato de una consultora inmobiliaria. mktgdocs.cbre.com

LA CADENA, ESLABÓN A ESLABÓN

1



Steffen Mokosch | CC BY-SA 4.0

El edificio y su dueño

Lo explota él o lo alquila. En alquiler, espera llevarse del 60% al 70% del resultado bruto del hotel, con contratos de 20 años²⁵. Un hotel de los mejores de Madrid o Barcelona renta un 5% al año sobre su valor²⁴.

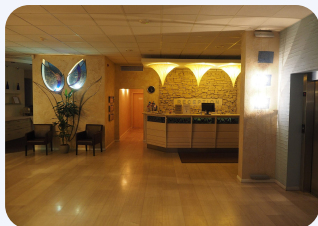
RENTA DE LOS MEJORES

5%

CONTRATO TIPO

20 años

2



JIP | CC BY-SA 4.0

El hotel que lo explota

Contrata al equipo, fija los precios y responde ante la Junta y el huésped. El sector gana un 24,6% antes de amortizar y da trabajo a 324.462 personas⁴.

MARGEN 2024

24,6%

PERSONAS

324.462

3



Carlos Muza | CC0

Las agencias online

Venden la habitación a cambio de una comisión. Booking tiene del 70% al 90% de ese mercado en España y trabaja con casi 200.000 alojamientos^{5,22}.

CUOTA DE BOOKING

70-90%

COMISIÓN MEDIA

15%

4



Erwan Hesry | CC0

Turoperadores y alianzas

Compan cupos a precio cerrado o venden por el hotel. Restel, la distribuidora de Hotusa, pasa de 1.000 millones, y Keytel, su alianza de independientes, crece un 14%²⁹.

RESTEL

+1.000 M€

KEYTEL EN 2025

+14%

FUENTES

⁴ INE, Estadística Estructural de Empresas, hoteles y alojamientos similares, 2018 a 2024. ine.es

⁵ CNMC, la CNMC multa a Booking.com con 413,24 millones, nota de prensa de julio de 2024. cnmc.es

²² Hosteltur, Booking y hoteles, preguntas y respuestas, agosto de 2024. hosteltur.com

²⁴ CBRE, Figures Hoteles España, tercer trimestre de 2025. Dato de una consultora inmobiliaria. mktgdocs.cbre.com

²⁵ Hosteltur, qué modelo eligen las hoteleras internacionales para crecer en España, abril de 2024. hosteltur.com

²⁶ Foto: Steffen Mokosch, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

²⁷ Foto: JIP, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

²⁸ Foto: Carlos Muza, CC0, vía Wikimedia Commons (Unsplash). commons.wikimedia.org

²⁹ ESdiario, Grupo Hotusa prevé cerrar 2025 con 1.650 millones de ventas, diciembre de 2025. Dato de la empresa. esdiario.com

³⁰ Foto: Erwan Hesry, CC0, vía Wikimedia Commons (Unsplash). commons.wikimedia.org

5



Samuli Lintula | CC BY 3.0

Proveedores

Lavandería, comida, energía y mantenimiento. Los hoteles pagan el 54% de lo que factura la lavandería industrial: unos 545 millones, en una cuenta mía³¹.

LAVANDERÍA 2025

1.010 M€

PARTE HOTELERA

54%

6



Kim | CC BY-SA 2.0

El huésped

Paga la noche y lo que consume. En 2025 pagó 127,7 euros de media por habitación ocupada, y dos de cada tres noches fueron de extranjeros^{2,10}.

PRECIO MEDIO

127,7 €

EXTRANJEROS

2 de cada 3

DÓNDE SE QUEDA EL BENEFICIO

En la explotación hotelera, el margen casi no depende del tamaño. Las empresas de menos de 50 personas ganan un **23,5%** antes de amortizar, y las de 250 o más, un **25,3%**¹.

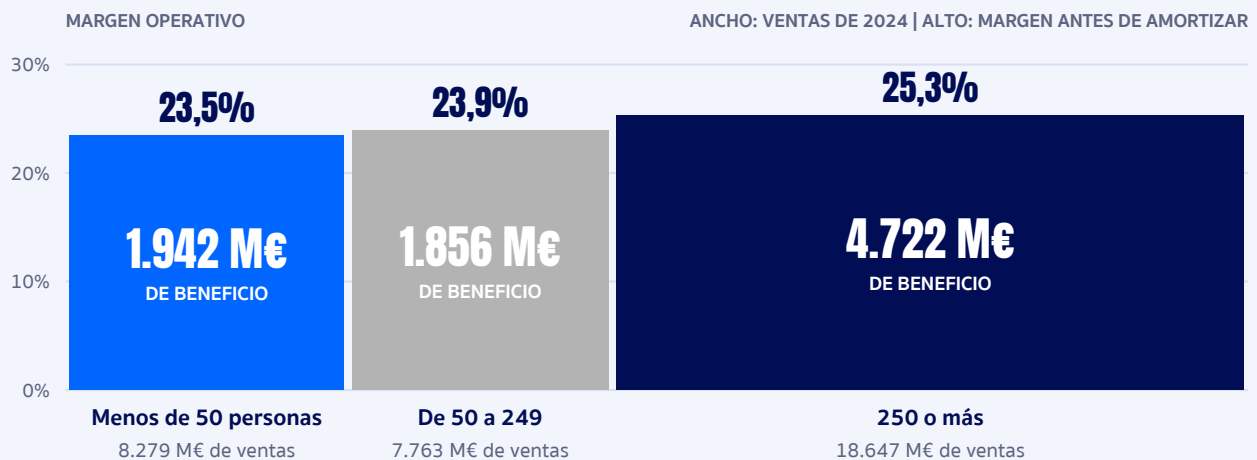


Gráfico. Reparto del beneficio de los hoteles por tamaño de empresa, en personas, en 2024. Cuenta propia con datos del INE¹.

Ojo con las más pequeñas: muchas son de autónomos, y el sueldo del dueño no cuenta como gasto. Su margen real es más bajo.

FUENTES

- ¹ INE, Estadística Estructural de Empresas, hoteles por tamaño de empresa, 2024. Márgenes propios. ine.es
- ² INE, Coyuntura Turística Hotelera, diciembre y año 2025, enero de 2026. ine.es
- ¹⁰ INE, viajeros y pernoctaciones por comunidad y provincia, meses de 2025. Sumas propias. ine.es
- ³¹ Observatorio Sectorial DBK de Informa, lavanderías industriales, marzo de 2026. dbk.es
- ³² Foto: Samuli Lintula con Turun Tekstiilihuolto Oy, CC BY 3.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
- ³³ Foto: Kim, CC BY-SA 2.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org



En la explotación hotelera, el margen casi no depende del tamaño.

CUÁNTO MUEVE

Los hoteles facturaron **34.690 millones** en 2024, un 13,7% más que en 2023⁴. En 2020 vendieron 7.088 millones, un 71% menos que en 2019.

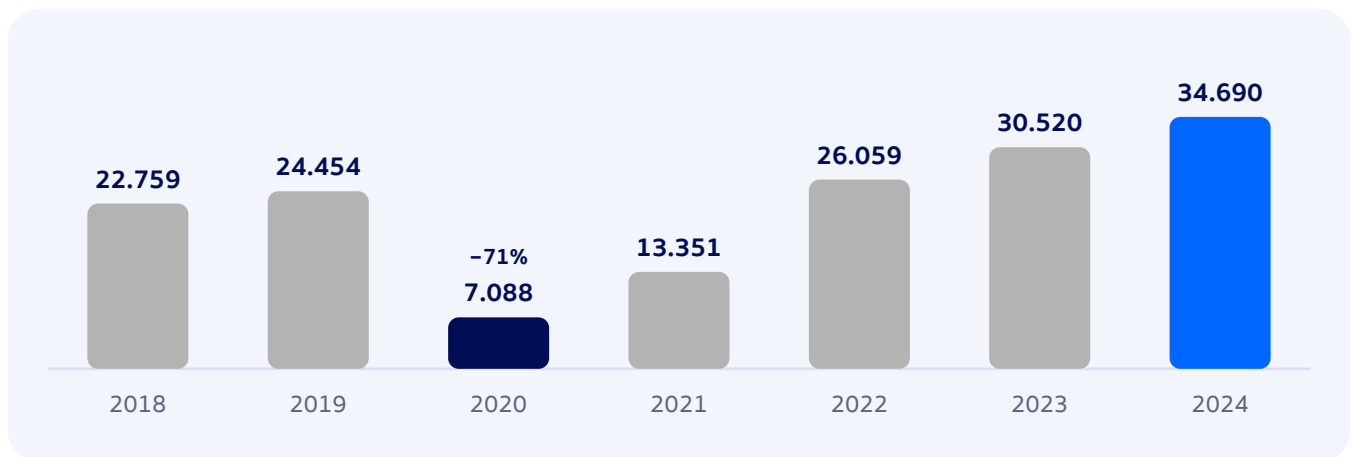


Gráfico. Ventas de los hoteles y alojamientos similares en España, en millones de euros (M€)⁴.

De cada tres noches, dos fueron de viajeros de fuera: 244,2 millones frente a 122,0 de residentes en 2025, en una cuenta mía¹⁰.



Gráfico. Noches en hoteles de España en 2025, según el origen del viajero, en millones (M)¹⁰.

Cuatro comunidades se llevan el 69% de las noches: Canarias, Baleares, Cataluña y Andalucía, en una cuenta mía¹⁰.

La demanda empuja: los precios hoteleros subieron un 5,1% en 2025 y la ocupación del 4 estrellas fue del 75,9%^{2,8}.

FUENTES

² INE, Coyuntura Turística Hotelera, diciembre y año 2025, enero de 2026. ine.es

⁴ INE, Estadística Estructural de Empresas, hoteles y alojamientos similares, 2018 a 2024. ine.es

⁸ INE, establecimientos, habitaciones, ocupación y personal por categoría, meses de 2025. Medias propias. ine.es

¹⁰ INE, viajeros y pernoctaciones por comunidad y provincia, meses de 2025. Sumas propias. ine.es

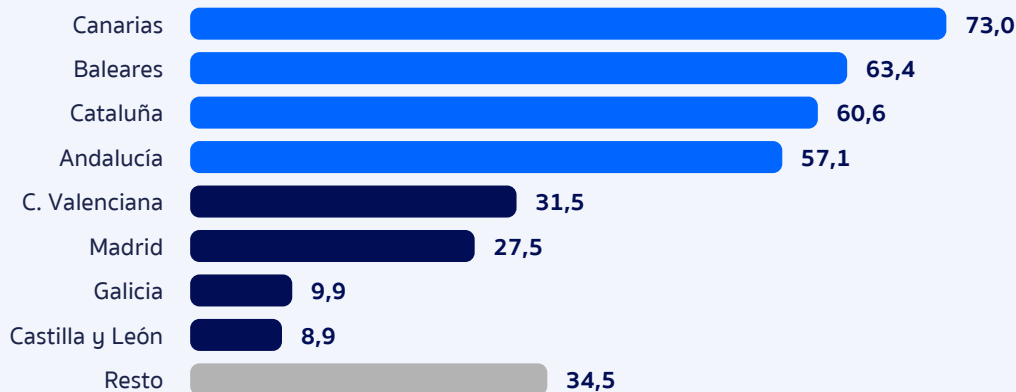


Gráfico. Noches en hoteles por comunidad autónoma en 2025, en millones. Suma de los doce meses, cuenta propia¹⁰.

Y la oferta crece. Hasta 2026 se abren unos 210 hoteles con 22.000 habitaciones, más de la mitad en Málaga, Madrid, Canarias y Cádiz²⁴.

QUIÉN SE REPARTE EL PASTEL

Las 325 cadenas que hay operan 4.089 hoteles con 604.440 habitaciones, el **81%** del total⁷. Los 10.569 independientes se quedan con el 19%.

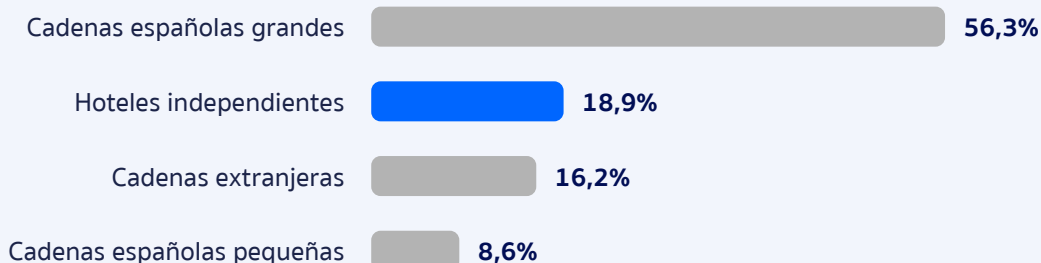


Gráfico. Habitaciones de hotel en España por tipo de operador, en 2025. Cruce del INE y el Ranking Hosteltur⁷.

FUENTES

⁷ Hosteltur, 325 cadenas controlan el 81% de la oferta, cruce del INE y el Ranking Hosteltur, mayo de 2026. hosteltur.com

¹⁰ INE, viajeros y pernoctaciones por comunidad y provincia, meses de 2025. Sumas propias. ine.es

²⁴ CBRE, Figures Hoteles España, tercer trimestre de 2025. Dato de una consultora inmobiliaria. mktgdocs.cbre.com

En la tabla, el EBITDA es lo que gana el negocio antes de intereses, impuestos y amortizaciones.

Grupo	Ventas	Personas	Hoteles	Margen
Meliá, 2025	2.078 M€	Sin dato	Sin dato	14,2% de explotación ³⁴
Grupo Hotusa, previsión de 2025	1.650 M€	Más de 6.000	297 Eurostars	15,8% de EBITDA ^{29,35}
Hospes, último ejercicio	46,07 M€	Cerca de 500	10	29,8% de EBITDA ³⁶
New Millenium Hotels, previsión de 2025	Más de 10 M€	Sin dato	3 abiertos	Sin dato ³⁷
Bypillow, gestora, 2025	Sin dato	Sin dato	36 activos	Sin dato ³⁸

La tabla mezcla años y modelos, así que solo sirve para ver tamaños.

PYMES QUE SE PUEDEN COMPRAR

Para un comprador de pymes, el mercado está debajo. Hay **2.328 empresas** hoteleras de 10 a 249 asalariados, y 951 de ellas tienen de 10 a 19³⁹.

Las de 10 a 19 personas facturan 1,2 millones de media, en una cuenta mía¹. Es el tamaño de un hotel boutique con desayuno y bar.

FUENTES

- ¹ INE, Estadística Estructural de Empresas, hoteles por tamaño de empresa, 2024. Márgenes propios. ine.es
- ²⁹ ESdiario, Grupo Hotusa prevé cerrar 2025 con 1.650 millones de ventas, diciembre de 2025. Dato de la empresa. esdiario.com
- ³⁴ Stockanalysis, cuentas anuales de Meliá Hotels International, 2025. stockanalysis.com
- ³⁵ Brains RE News, Hotusa compra nueve hoteles de Silken por 250 millones, septiembre de 2025. brainsre.news
- ³⁶ Forbes, Omega Capital logra el 100% de Hospes Hotels, julio de 2025. Datos de la empresa. forbes.es
- ³⁷ Hosteltur, New Millenium Hotels prevé invertir 50 millones en activos en propiedad, febrero de 2025. hosteltur.com
- ³⁸ Hosteltur, Bypillow incorpora tres hoteles boutique en Andalucía, junio de 2025. hosteltur.com
- ³⁹ INE, Directorio Central de Empresas, grupo 551 por asalariados, enero de 2025. ine.es

LAS PYMES HOTELERAS DE 10 A 19 PERSONAS GANAN UN 21,5% ANTES DE AMORTIZAR

EN CORTO

- 1 Un 4 estrellas tipo de 30 habitaciones y 15 personas, con edificio propio, puede ganar un 34% antes de amortizar, cuenta mía.
- 2 Si el edificio es alquilado, el dueño del inmueble espera del 60% al 70% de ese resultado²⁵.
- 3 La palanca es la ocupación: del 60% al 85%, el margen pasa del 22% al 39%, en una cuenta mía.

Monto la cuenta de un 4 estrellas de 30 habitaciones en una ciudad, con desayuno, bar y el edificio en propiedad. Marco qué es dato y qué es supuesto mío.

Partida	Por habitación al año	Total al año	De dónde sale
Habitaciones	35.600 €	1.068.000 €	30 habitaciones al 75,9% y a 128,5 € la noche, medias del 4 estrellas en 2025 ^{8,11}
Desayuno, bar y otros	8.900 €	267.000 €	Supuesto, el 25% de las habitaciones
Ingresos	44.500 €	1.335.000 €	
Personal, 15 personas	14.100 €	423.000 €	28.200 € por persona en hoteles de 10 a 19, dato ¹ . Plantilla, supuesto
Comisiones de agencias	3.200 €	96.000 €	Supuesto: el 60% de las noches por agencia, al 15% de comisión media ⁶
Comida y bebida	3.100 €	93.000 €	Supuesto, el 35% de lo que se vende
Energía y agua	2.670 €	80.100 €	Supuesto, el 6% de los ingresos

FUENTES

- 1 INE, Estadística Estructural de Empresas, hoteles por tamaño de empresa, 2024. Márgenes propios. ine.es
- 6 Ara, más de 10.000 hoteles contra Booking, con datos de CEHAT, agosto de 2025. es.ara.cat
- 8 INE, establecimientos, habitaciones, ocupación y personal por categoría, meses de 2025. Medias propias. ine.es
- 11 INE, tarifa media diaria por categoría, meses de 2025. Medias propias. ine.es
- 25 Hosteltur, qué modelo eligen las hoteleras internacionales para crecer en España, abril de 2024. hosteltur.com

Partida	Por habitación al año	Total al año	De dónde sale
Lavandería y productos de baño	2.200 €	66.000 €	Supuesto, 8 € por noche ocupada
Mantenimiento, seguros, IBI y otros	4.000 €	120.000 €	Supuesto, el 9% de los ingresos
EBITDA	15.230 €	456.900 €, un 34%	Antes de intereses, impuestos y amortizaciones, sin renta del edificio

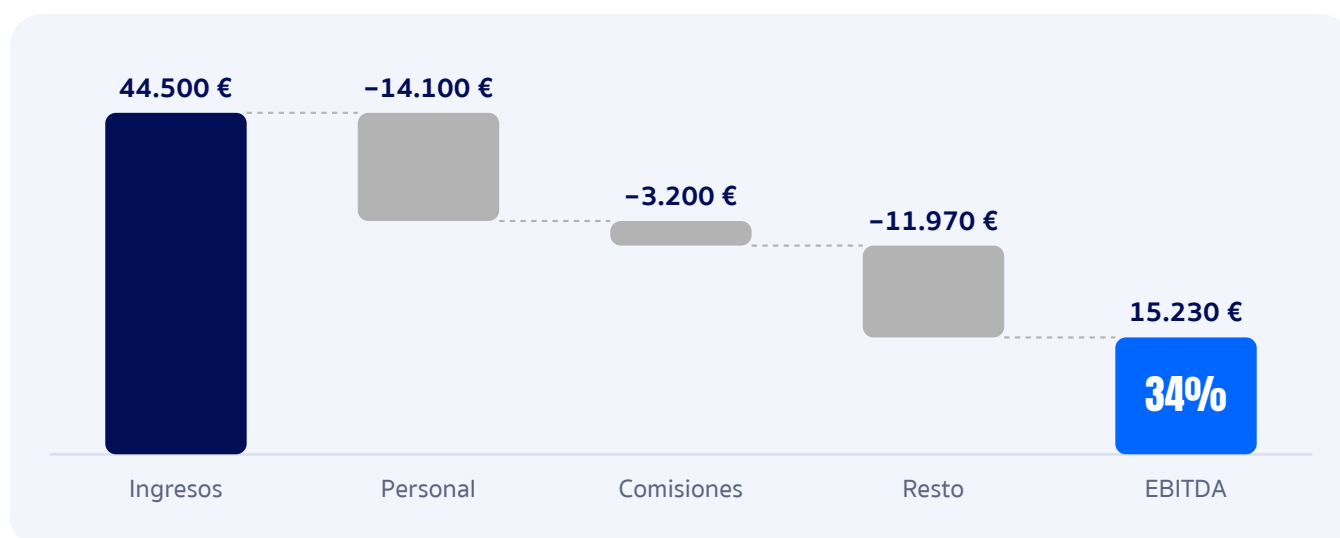


Gráfico. La misma cuenta, por habitación y año. Cuenta propia con los supuestos de la tabla.

El IBI es el impuesto municipal del edificio. Con el edificio en propiedad no hay renta, y por eso el margen sale por encima del 21,5% del INE¹.

LO QUE CAMBIA SI EL EDIFICIO ES DE OTRO

En alquiler, el dueño del edificio espera llevarse del 60% al 70% del resultado bruto del hotel²⁵. Con un 65%, la renta de la empresa tipo serían unos 297.000 euros.

El margen bajaría del 34% a un 12%, en una cuenta mía. Para mí, un hotel pequeño con el edificio dentro de la venta es otro negocio.



Para mí, un hotel pequeño con el edificio dentro de la venta es otro negocio.

FUENTES

¹ INE, Estadística Estructural de Empresas, hoteles por tamaño de empresa, 2024. Márgenes propios. ine.es

²⁵ Hosteltur, qué modelo eligen las hoteleras internacionales para crecer en España, abril de 2024. hosteltur.com

LA PALANCA: LA OCUPACIÓN

La palanca es cuántas noches se llenan. El equipo y el edificio cuestan lo mismo con el hotel lleno o medio vacío.

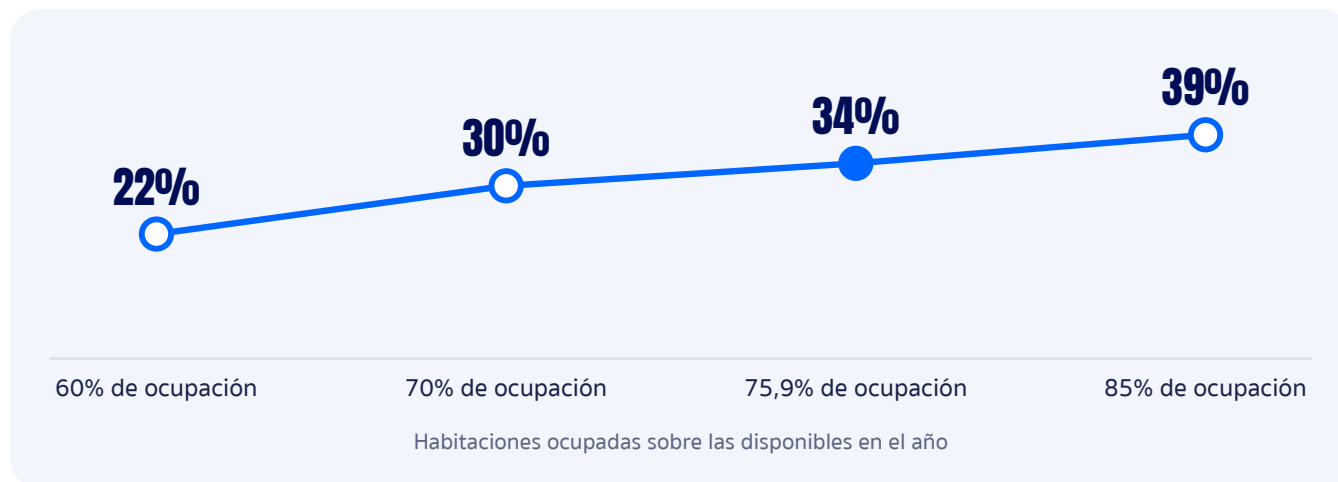


Gráfico. Margen sobre ingresos según la ocupación de las habitaciones. Cuenta propia con los supuestos de la tabla.

Del 60% al 85% de ocupación, el margen pasa del 22% al 39%. Cada diez puntos de ocupación suman de 5 a 8 puntos de margen.

LO QUE DICEN LAS CUENTAS DE VERDAD

Hospes, diez hoteles en edificios históricos, facturó 46,07 millones y ganó 13,75 antes de amortizar en su último ejercicio: un **29,8%**³⁶.

Hotusa prevé 1.650 millones de ventas y 260 de EBITDA en 2025, un 15,8%²⁹. Mezcla hoteles, servicios a independientes y distribución.

Meliá vendió 2.078 millones en 2025, con un 14,2% de resultado de explotación, ya después de amortizar³⁴.

Y el INE da la foto de las pequeñas. Las de 2 a 9 personas ganan un 24,6%, y las de 10 a 19, un 21,5%¹.

Cuando una pyme hotelera gana mucho menos que eso, miro tres cosas.

- La **renta del edificio**, si lo tiene alquilado o si paga una renta a la familia.
- El **suelo del dueño y de la familia**, que en un hotel pequeño a veces no está en la cuenta.
- El **restaurante**, que suma ventas y puede restar margen si va mezclado con el hotel.

FUENTES

¹ INE, Estadística Estructural de Empresas, hoteles por tamaño de empresa, 2024. Márgenes propios. ine.es

²⁹ ESdiario, Grupo Hotusa prevé cerrar 2025 con 1.650 millones de ventas, diciembre de 2025. Dato de la empresa. esdiario.com

³⁴ Stockanalysis, cuentas anuales de Meliá Hotels International, 2025. stockanalysis.com

³⁶ Forbes, Omega Capital logra el 100% de Hospes Hotels, julio de 2025. Datos de la empresa. forbes.es

CUÁNTA CAJA DEJA

Quien compra con deuda paga al banco con la caja. Y un hotel necesita inversión: el sector reinvierte el 8,7% de lo que vende⁴.

Las de 10 a 19 personas invirtieron un 3,5% en 2024¹. En la empresa tipo uso un 4% de reposición, supuesto mío.

En los grandes, la caja libre ronda la mitad del EBITDA. Meliá cotiza a 8,7 veces su EBITDA y a 16,7 veces su caja libre: convierte en caja un 52%, en una cuenta mía⁴⁰.



Gráfico. Del EBITDA a la caja en la empresa tipo, sin crecer. Cuenta propia: impuesto del 25% e inversión del 4% de las ventas.

En la empresa tipo, de los 456.900 euros de EBITDA quedan unos **302.900 en caja**. Y cada pocos años toca una reforma: Hospes prepara 16 millones para sus diez hoteles³⁶.

FUENTES

¹ INE, Estadística Estructural de Empresas, hoteles por tamaño de empresa, 2024. Márgenes propios. ine.es

⁴ INE, Estadística Estructural de Empresas, hoteles y alojamientos similares, 2018 a 2024. ine.es

³⁶ Forbes, Omega Capital logra el 100% de Hospes Hotels, julio de 2025. Datos de la empresa. forbes.es

⁴⁰ Stockanalysis, valoración en bolsa de Meliá a 16 de octubre de 2026. stockanalysis.com

LO QUE MÁS MUEVE LA CAJA: EL CALENDARIO

El huésped paga al reservar o al irse, así que el circulante de un hotel es casi cero. Es un supuesto mío, sin dato publicado.

Lo que mueve la caja es el calendario. En Baleares, el mejor mes dejó cuatro veces más por habitación que el peor; en Madrid, menos del doble⁴¹.

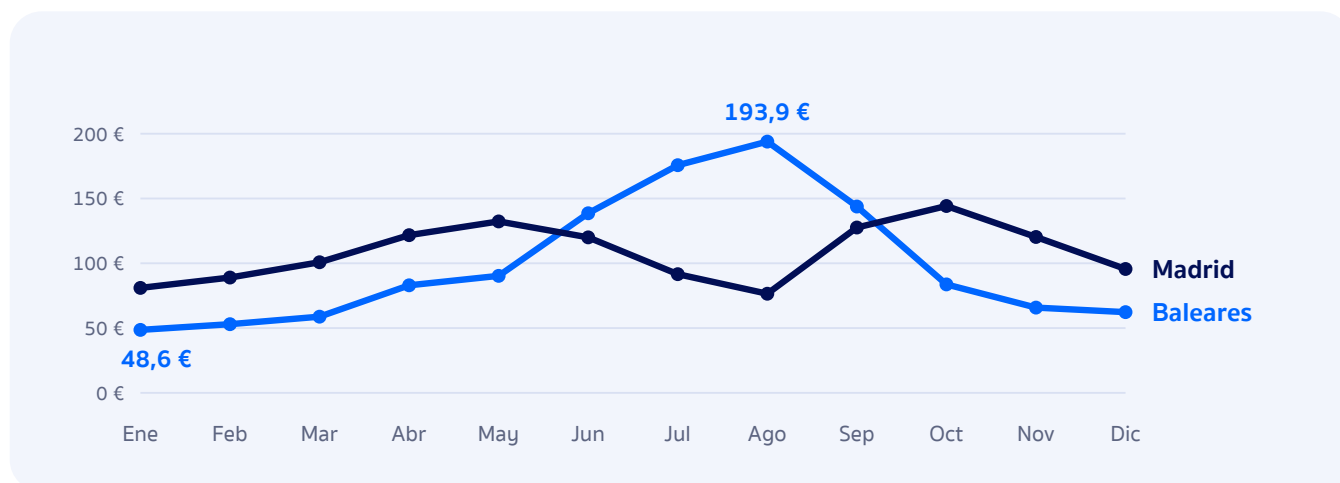


Gráfico. Ingreso por habitación disponible cada mes de 2025, en euros. Madrid y Baleares, todas las categorías⁴¹.

Con la cuenta tipo y el calendario de Madrid, los doce meses dan caja. Con el de Baleares, enero y febrero pierden unos 15.500 euros, en una cuenta mía.

Un hotel de ciudad con demanda todo el año necesita menos colchón de caja. Para mí, eso vale dinero en la negociación.

FUENTES

⁴¹ INE, ingreso por habitación disponible por comunidad y provincia, meses de 2025. inec.es

LO QUE PROTEGE A UN HOTEL ES SU EDIFICIO Y SU NOTA, PORQUE NINGÚN HUÉSPED FIRMA PERMANENCIA

EN CORTO

- 1 Un punto más de nota en las reseñas permite subir el precio un 11,2% sin perder ocupación²⁰.
- 2 En el centro de Barcelona, si un hotel cierra, no se abre otro en su lugar⁴².
- 3 El punto débil es la agencia: la CNMC multó a Booking con 413,24 millones⁵.

Aquí nadie firma permanencia. Lo que retiene al cliente es la ubicación, el edificio y la nota en las webs de reservas.

La nota se paga. La Universidad de Cornell lo midió con datos de Travelocity: un punto más de nota permite cobrar un **11,2%** más con la misma ocupación²⁰.



Gráfico. Precio que aguanta un hotel con la misma ocupación al subir un punto su nota, sobre una base de 100 euros. Escala de 1 a 5²⁰.

LO QUE CUESTA ENTRAR Y QUITAR CLIENTES

Para montar un hotel hace falta, sobre todo, un edificio. En 2025, los hoteles en funcionamiento se vendieron a unos 181.000 euros por habitación, en una cuenta mía³.

Después vienen la licencia y la categoría. En Andalucía, las estrellas se ganan por puntos desde 2020, con requisitos obligatorios y opcionales¹³.

FUENTES

³ Menorca.info, con el informe de inversión hotelera de Colliers de 2025, enero de 2026. menorca.info

⁵ CNMC, la CNMC multa a Booking.com con 413,24 millones, nota de prensa de julio de 2024. cnmc.es

¹³ Junta de Andalucía, Decreto-ley 13/2020, establecimientos hoteleros, texto modificado. Deroga el Decreto 47/2004. juntadeandalucia.es

²⁰ Anderson, The Impact of Social Media on Lodging Performance, Cornell Center for Hospitality Research, 2012. ecommons.cornell.edu

⁴² Idealista, la regulación hotelera de Barcelona por zonas, 2017. idealista.com

Y en algunas ciudades ya no hay sitio. En la zona 1 de Barcelona, Ciutat Vella y alrededores, el plan de 2017 no deja abrir hoteles nuevos⁴².

En 2023 se pactó abrir la puerta a proyectos singulares, como recuperar edificios históricos⁴³. Afecta solo a esas zonas de Barcelona.

Quitar clientes a otro hotel es más fácil. El huésped compara en la misma pantalla, y Booking reúne casi 200.000 alojamientos en España²².

EL PUNTO DÉBIL: LA AGENCIA

La CNMC, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, multó a Booking con **413,24 millones** en 2024. Le atribuyó entre el 70% y el 90% de la intermediación de reservas online⁵.

Más de 10.000 alojamientos europeos preparan una demanda colectiva contra la plataforma, y unas 600 empresas son españolas⁶.

Desde julio de 2024, el hotel puede vender más barato en su web²². Cada reserva que pasa a directa se ahorra la comisión.

LA BARRERA DE VERDAD

La barrera de verdad es el edificio en la mejor zona. Otro hotel puede copiar la decoración, no la calle.



La barrera de verdad es el edificio en la mejor zona.

Pero no está cerrada. Hasta 2026 se abren unos 210 hoteles con 22.000 habitaciones en España²⁴.

11,2%

más de precio por cada punto más de nota.

70-90%

del mercado de las agencias online es de Booking.

181.000 €

costó cada habitación de un hotel en funcionamiento en 2025.

FUENTES

⁵ CNMC, la CNMC multa a Booking.com con 413,24 millones, nota de prensa de julio de 2024. [cnmc.es](https://www.cnmc.es)

⁶ Ara, más de 10.000 hoteles contra Booking, con datos de CEHAT, agosto de 2025. [es.ara.cat](https://www.es.ara.cat)

²² Hosteltur, Booking y hoteles, preguntas y respuestas, agosto de 2024. [hosteltur.com](https://www.hosteltur.com)

²⁴ CBRE, Figures Hoteles España, tercer trimestre de 2025. Dato de una consultora inmobiliaria. [mktgdocs.cbre.com](https://www.mktgdocs.cbre.com)

⁴² Idealista, la regulación hotelera de Barcelona por zonas, 2017. [idealista.com](https://www.idealista.com)

⁴³ Ara, PSC y Junts pactan que puedan volver a abrirse hoteles en el centro de Barcelona, noviembre de 2023. [es.ara.cat](https://www.es.ara.cat)

PARA CRECER HACE FALTA PERSONAL, Y A TRES DE CADA CUATRO EMPRESAS TURÍSTICAS LES CUESTA ENCONTRARLO

EN CORTO

- 1 Tres de cada cuatro empresas turísticas tienen dificultades para cubrir vacantes⁴⁴.
- 2 Un 4 estrellas de 30 habitaciones necesita unas 15 personas, cinco solo para la recepción de 24 horas, cuenta mía.
- 3 Los que crecen comprando conservan el nombre y el equipo del hotel^{38,45}.

Aquí se crece con tres cosas: edificios, personas y demanda todo el año. Las tres tienen su freno.



Personal

Tres de cada cuatro empresas turísticas tienen dificultades para cubrir vacantes. En alojamiento, uno de cada cinco trabajadores tiene 55 años o más⁴⁴.



Edificio

Cada hotel nuevo es un edificio nuevo. En 2025, una habitación de hotel en funcionamiento costó unos 181.000 euros de media³.



Temporada

En Baleares, agosto deja cuatro veces más por habitación que enero. Fuera de las ciudades, crecer es crecer en verano⁴¹.



Distribución

Un hotel suelto depende de las agencias. Para vender juntos existen alianzas de independientes, como Keytel²⁹.

FUENTES

3 Menorca.info, con el informe de inversión hotelera de Colliers de 2025, enero de 2026. menorca.info

29 ESdiario, Grupo Hotusa prevé cerrar 2025 con 1.650 millones de ventas, diciembre de 2025. Dato de la empresa. esdiario.com

38 Hosteltur, Bypillow incorpora tres hoteles boutique en Andalucía, junio de 2025. hosteltur.com

41 INE, ingreso por habitación disponible por comunidad y provincia, meses de 2025. ine.es

44 Hosteltur, casi 300.000 trabajadores de la hostelería se jubilan, con datos de Randstad e INE, mayo de 2026. hosteltur.com

45 Hosteltur, los hoteles MiM pasan a The Meliá Collection, octubre de 2025. hosteltur.com

CUÁNTO PERSONAL HACE FALTA PARA CRECER

Lo que más pesa es lo que no se puede repartir. Una recepción de 24 horas todo el año necesita unas cinco personas, con jornadas de unas 1.760 horas, en una cuenta mía.

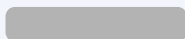
10 habitaciones		9 personas: 1,1 habitaciones por persona
20 habitaciones		12 personas: 1,7 por persona
30 habitaciones		15 personas: 2,0 por persona
60 habitaciones		24 personas: 2,5 por persona

Gráfico. Personas que necesita un hotel de 4 estrellas según sus habitaciones. Cuenta propia: seis fijas entre recepción y dirección, y 0,3 personas más por habitación.

Por eso, para mí, el tamaño mínimo ronda las 15 o 20 habitaciones. Por debajo, la recepción y el director pesan demasiado en la cuenta.

En Andalucía, la norma exige servicio de recepción 24 horas hasta a los hostales y las pensiones¹³. Es un coste fijo, tenga el establecimiento 10 habitaciones o 60.

CÓMO INTEGRAN SUS COMPRAS LOS QUE CRECEN COMPRANDO

Hay cuatro fórmulas, y ninguna obliga a cambiar el nombre del hotel.

- **Comprar el edificio y el negocio.** Lo hace New Millenium, un grupo familiar que invierte en hoteles en propiedad³⁷.
- **Alquilar a largo plazo.** La familia dueña del Grand Hotel Las Dunas, en Estepona, firmó en 2025 un alquiler de 20 años con ACHM, de Marriott⁴⁶.
- **Gestionar para el dueño.** Bypillow suma 36 activos y al Hotel California de Málaga le dejó su nombre tras más de 45 años³⁸.
- **Entrar en una colección.** Desde noviembre de 2025, Meliá lleva en alquiler los seis hoteles MiM dentro de The Meliá Collection⁴⁵.

Para el que vende, eso abre más compradores: el que compra el edificio, el que alquila y el que gestiona.

FUENTES

¹³ Junta de Andalucía, Decreto-ley 13/2020, establecimientos hoteleros, texto modificado. Deroga el Decreto 47/2004. juntadeandalucia.es

³⁷ Hosteltur, New Millenium Hotels prevé invertir 50 millones en activos en propiedad, febrero de 2025. hosteltur.com

³⁸ Hosteltur, Bypillow incorpora tres hoteles boutique en Andalucía, junio de 2025. hosteltur.com

⁴⁵ Hosteltur, los hoteles MiM pasan a The Meliá Collection, octubre de 2025. hosteltur.com

⁴⁶ Hosteltur, Grand Hotel Las Dunas reabre como Autograph Collection, febrero de 2026. hosteltur.com

HOSPES NACIÓ EN 2000 EN EDIFICIOS HISTÓRICOS Y HOY GANA UN 29,8% SOBRE 46,07 MILLONES

EN CORTO

- 1 Hospes reúne diez hoteles de 4 y 5 estrellas en edificios de valor histórico³⁶.
- 2 Facturó 46,07 millones y ganó 13,75 antes de amortizar: un 29,8%³⁶.
- 3 New Millenium, un grupo familiar, compra el edificio y el hotel³⁷.

La historia que mejor explica este negocio es Hospes: hoteles de 4 y 5 estrellas en edificios históricos, de Sevilla a Mallorca³⁶.

Nació en 2000 con un socio que nunca se fue, Omega Capital, la sociedad de Alicia Koplowitz. En 2018 el fondo Gaw Capital compró la mitad, y en 2025 Omega la recompró³⁶.



Gráfico. Hospes, de un hotel en un edificio histórico a una cadena de diez³⁶.

Lo que me enseña Hospes: un edificio con historia, bien llevado, atrae a la vez a familias inversoras y a fondos.

NEW MILLENIUM, COMPRAR EL EDIFICIO Y EL HOTEL

New Millenium es un grupo familiar con tres hoteles que quiere invertir 50 millones en hoteles en propiedad. Compró el Sacristía de Santa Ana, en Sevilla: 33 habitaciones por 16 o 17 millones con la reforma³⁷.

FUENTES

³⁶ Forbes, Omega Capital logra el 100% de Hospes Hotels, julio de 2025. Datos de la empresa. forbes.es

³⁷ Hosteltur, New Millenium Hotels prevé invertir 50 millones en activos en propiedad, febrero de 2025. hosteltur.com

FAMILIAS E INVERSORES PRIVADOS PONEN ENTRE EL 17% Y EL 28% DE LO QUE SE INVIERTE EN HOTELES

EN CORTO

- 1 En 2025 se invirtieron 4.275 millones en hoteles, en 194 operaciones³.
- 2 Familias e inversores privados ponen del 17% al 28%, según la fuente, y los fondos, del 28% al 41%^{47,48}.
- 3 Una habitación de hotel en funcionamiento se pagó a unos 181.000 euros de media, en una cuenta mía³.

Nadie anuncia que vende su hotel porque no tiene relevo. Pero mira las fechas: el Hotel Llevant, comprado en 2022, abrió en 1935⁴⁹.



Nadie anuncia que vende su hotel porque no tiene relevo.

No hay un dato público de la edad de los dueños de hoteles. Lo que sí hay es una lista de compras, muchas hechas por familias con family office, la oficina que invierte su patrimonio.

Quién compra	A quién	Cuándo	Tamaño
Salomon 1965, de una familia, con Isabella's	Hotel Llevant, Llafranc (Girona), abierto en 1935	2022	24 habitaciones ⁴⁹
Salomon 1965	Hostal Atenas, Sevilla	2023	26 habitaciones ⁴⁹
Un family office	Hotel Room Mate Alba, Madrid, 4 estrellas	2024	80 habitaciones y 32,5 M€ ⁵⁰

FUENTES

³ Menorca.info, con el informe de inversión hotelera de Colliers de 2025, enero de 2026. menorca.info

⁴⁷ Brains RE News, inversión hotelera de 2025 según Christie & Co, enero de 2026. Dato de una consultora. brainsre.news

⁴⁸ Hosteltur, estimación de un consultor con datos de Colliers y CBRE, mayo de 2026. hosteltur.com

⁴⁹ Brains RE News, Salomon 1965 adquiere el Hostal Atenas de Sevilla, marzo de 2023. brainsre.news

⁵⁰ Brains RE News, un family office compra el Hotel Room Mate Alba por 32,5 millones, agosto de 2024. brainsre.news

Quién compra	A quién	Cuándo	Tamaño
Olala Homes, de alquiler vacacional	Hotel Robson, Lloret, y Eurowest, Salamanca	2024	50 y 25 habitaciones ⁵¹
New Millenium Hotels, familiar	Sacristía de Santa Ana, Sevilla	2025	33 habitaciones, de 16 a 17 M€ con reforma ³⁷
Bypillow, gestora	Villa Lorena y California, en Málaga, y Patagonia Sur, en Cádiz	2025	52 habitaciones y 5 apartamentos, en gestión ³⁸
Omega Capital, familiar	El 50% de Hospes que no tenía	2025	10 hoteles y 46,07 M€ de ventas ³⁶
Grupo Hotusa	Nueve hoteles de Silken	2025	1.350 habitaciones y 250 M€ ³⁵



Gráfico. Compras de hoteles independientes y pequeños grupos en España, por comprador y año. Las fuentes están en la tabla.

POR QUÉ VENDEN

La edad empuja. El 27,7% de los autónomos de hostelería tiene 56 años o más, en una cuenta mía con datos de agosto de 2026⁵².

En los hoteles, uno de cada cinco trabajadores tiene 55 años o más⁴⁴. Y solo un tercio de las empresas familiares llega a la segunda generación, según el Instituto de la Empresa Familiar⁵³.

Las compradas lo confirman. El Llevant llevaba 87 años abierto cuando cambió de manos, y el California de Málaga, más de 45 cuando pasó a una gestora^{49,38}.

FUENTES

35 Brains RE News, Hotusa compra nueve hoteles de Silken por 250 millones, septiembre de 2025. [brainsre.news](#)

36 Forbes, Omega Capital logra el 100% de Hospes Hotels, julio de 2025. Datos de la empresa. [forbes.es](#)

37 Hosteltur, New Millenium Hotels prevé invertir 50 millones en activos en propiedad, febrero de 2025. [hosteltur.com](#)

38 Hosteltur, Bypillow incorpora tres hoteles boutique en Andalucía, junio de 2025. [hosteltur.com](#)

44 Hosteltur, casi 300.000 trabajadores de la hostelería se jubilan, con datos de Randstad e INE, mayo de 2026. [hosteltur.com](#)

49 Brains RE News, Salomon 1965 adquiere el Hostal Atenas de Sevilla, marzo de 2023. [brainsre.news](#)

51 Idealista, Olala Homes compra dos hoteles en España, agosto de 2024. [idealista.com](#)

52 Ministerio de Trabajo, autónomos por edad y actividad, agosto de 2026. [mites.gob.es](#)

53 Emprendedores, relevo en la empresa familiar con datos del Instituto de la Empresa Familiar, octubre de 2024. [emprendedores.es](#)

A QUÉ PRECIO

En hoteles se habla de dos precios: el del edificio, por habitación o por su renta, y el del negocio, por veces el EBITDA.

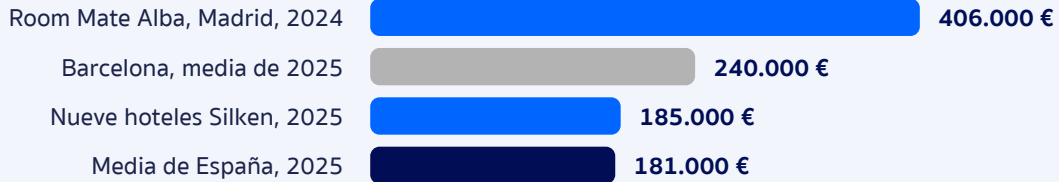


Gráfico. Precio pagado por habitación en compras de hoteles, en euros. Barcelona, según una consultora⁴⁷; el resto, en la tabla.

Referencia	Dato	Qué significa
Hoteles en funcionamiento, España, 2025	Unos 181.000 € por habitación	Cuenta mía: 3.986 M€ entre unas 22.000 habitaciones ³
Hotusa compra nueve Silken, 2025	Unos 185.000 € por habitación	Cuenta mía: 250 M€ entre 1.350 habitaciones ³⁵
Room Mate Alba, Madrid, 2024	Unos 406.000 € por habitación	Cuenta mía: 32,5 M€ entre 80 habitaciones ⁵⁰
Renta de los mejores hoteles, Madrid y Barcelona, 2025	5% al año	Unas 20 veces la renta, en una cuenta mía ²⁴
Meliá y Accor en bolsa, octubre de 2026	8,7 y 13,1 veces el EBITDA	Grupos grandes, con y sin edificios en propiedad ^{40,54}
Pymes del sur de Europa, 2025	De 4,3 a 7,5 veces el EBITDA	Según tamaño, de 200.000 € a 10 M€ de EBITDA. Dato de una plataforma de compraventa ⁵⁵

En un hotel boutique, para mí, el comprador separa las dos cosas: el edificio se paga como inmueble y el negocio, por veces su EBITDA. Los fondos también compran, y HIP ya tiene 47 hoteles⁵⁶. Pero para un hotel pequeño, el comprador real son familias, grupos familiares y gestoras.

FUENTES

- ³ Menorca.info, con el informe de inversión hotelera de Colliers de 2025, enero de 2026. menorca.info
- ²⁴ CBRE, Figures Hoteles España, tercer trimestre de 2025. Dato de una consultora inmobiliaria. mktgdocs.cbre.com
- ³⁵ Brains RE News, Hotusa compra nueve hoteles de Silken por 250 millones, septiembre de 2025. brainsre.news
- ⁴⁰ Stockanalysis, valoración en bolsa de Meliá a 16 de octubre de 2026. stockanalysis.com
- ⁴⁷ Brains RE News, inversión hotelera de 2025 según Christie & Co, enero de 2026. Dato de una consultora. brainsre.news
- ⁵⁰ Brains RE News, un family office compra el Hotel Room Mate Alba por 32,5 millones, agosto de 2024. brainsre.news
- ⁵⁴ Stockanalysis, valoración en bolsa de Accor a 16 de octubre de 2026. stockanalysis.com
- ⁵⁵ Dealsuite, Southern European M&A Monitor, septiembre de 2025. Dato de una plataforma de compraventa. dealsuite.com
- ⁵⁶ Hosteltur, los dueños de los hoteles en España, junio de 2026. hosteltur.com

SI FUERA A COMPRAR UN HOTEL BOUTIQUE, ESTO ES LO PRIMERO QUE PEDIRÍA

EN CORTO

- 1 El mayor riesgo es depender de una agencia que cobra un 15% y tiene hasta el 90% de las reservas online^{6,5}.
- 2 Lo que distingue a las buenas: el edificio dentro de la venta y un equipo que no depende del dueño.
- 3 Lo primero que pediría: reservas por canal, reseñas, equipo, edificio, cuentas separadas y caja mes a mes.

LO QUE PUEDE SALIR MAL

- **Una agencia manda.** Booking tiene del 70% al 90% de las reservas por agencia online y cobra un 15% de media^{5,6}. Si cambia cómo ordena los hoteles, cambian las reservas.
- **Faltan manos.** Tres de cada cuatro empresas turísticas tienen dificultades para cubrir vacantes⁴⁴. Sin equipo estable, la nota baja.
- **Una crisis vacía el hotel.** En 2020 las ventas cayeron un 71% y el sector perdió 1.907 millones antes de amortizar⁴. Y hasta 2026 llegan 22.000 habitaciones nuevas²⁴.

15%

de comisión media por cada reserva de agencia online.

3 de 4

empresas turísticas tienen dificultades para cubrir vacantes.

-71%

cayeron las ventas de los hoteles en 2020.

FUENTES

4 INE, Estadística Estructural de Empresas, hoteles y alojamientos similares, 2018 a 2024. ine.es

5 CNMC, la CNMC multa a Booking.com con 413,24 millones, nota de prensa de julio de 2024. cnmc.es

6 Ara, más de 10.000 hoteles contra Booking, con datos de CEHAT, agosto de 2025. es.ara.cat

24 CBRE, Figures Hoteles España, tercer trimestre de 2025. Dato de una consultora inmobiliaria. mktgdocs.cbre.com

44 Hosteltur, casi 300.000 trabajadores de la hostelería se jubilan, con datos de Randstad e INE, mayo de 2026. hosteltur.com



Sin equipo estable, la nota baja.

LO QUE DISTINGUE A LAS BUENAS

A dos de estos riesgos hay respuesta. El hotel con el edificio dentro de la venta no paga renta y se queda todo su resultado bruto²⁵.

Y el que funciona sin su dueño delante pasa bien de unas manos a otras. Se comprueba: quién fija precios, quién contrata y quién contesta las reseñas.

LO QUE BUSCARÍA

Si mañana comprara uno, buscaría cinco cosas que se pueden comprobar antes de la primera reunión.

- **Un 4 estrellas.** Es la categoría que más llena: un 75,9% de sus habitaciones en 2025⁸.
- **El edificio dentro de la venta.** Sin renta, todo el resultado bruto es del que explota el hotel.
- **Un edificio con historia en la mejor zona de su ciudad.** Es lo que la competencia no puede copiar.
- **Pocos años desde la reforma.** Menos obra pendiente en la due diligence, la revisión a fondo que hace el comprador antes de firmar.
- **Un equipo de unas diez personas que funcione sin el dueño.** Y un dueño dispuesto a acompañar la transición unos meses.

FUENTES

⁸ INE, establecimientos, habitaciones, ocupación y personal por categoría, meses de 2025. Medias propias. ine.es

²⁵ Hosteltur, qué modelo eligen las hoteleras internacionales para crecer en España, abril de 2024. hosteltur.com

LO PRIMERO QUE PEDIRÍA



- **Las reservas por canal de los tres últimos años.** Cuántas noches llegan de Booking, de otras agencias y directas. De ahí salen la comisión y el riesgo.
- **La nota en cada web de reservas y cómo ha ido.** Un punto menos de nota se paga en precio.
- **El equipo.** Quién es fijo, quién es fijo discontinuo, cuánto rota y quién lleva la recepción y los precios.
- **El edificio.** Licencia y categoría, toda la obra inscrita en el Registro de la Propiedad y un seguro acorde a la categoría.
- **Las cuentas separadas.** Habitaciones, restaurante y renta por un lado; el sueldo del dueño y de la familia, por otro.
- **La caja mes a mes.** Para ver cuánta caja hace falta en invierno y cuántas reservas cobradas hay que devolver si se cancelan.
- **El circulante normal, el dinero atrapado en la operativa.** Lo cobrado por adelantado de reservas futuras y lo que se debe a proveedores: el precio se ajusta con él al cerrar.

QUÉ HARÍA CON LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL DESPUÉS DE COMPRARLO: PRECIOS, RESEÑAS Y VENTA DIRECTA

EN CORTO

- 1 La ley exige registrar a cada huésped con su documento y comunicarlo a la policía en 24 horas¹².
- 2 Donde más mueve la IA es en el precio: cada 5% más de tarifa suma unos 49.000 euros de margen en la empresa tipo, cuenta mía.
- 3 Casi todas las cifras de IA las publica quien la vende.

Primero, lo que la IA, la inteligencia artificial, no cambia: la cama, la limpieza y la recepción.

La ley también pone límites. Todo hospedaje registra al viajero con su documento y un parte firmado, y lo comunica a la policía en 24 horas¹².

Así que el dinero no está en quitar personas. Está en vender cada noche más cara y más directa.



Así que el dinero no está en quitar personas. Está en vender cada noche más cara y más directa.

Estos son los cinco usos que pondría en marcha, de más a menos impacto en el margen.

1

Precios por noche

Cambia la tarifa cada día según la demanda, los eventos y la competencia

QUÉ MUEVE EN LA CUENTA

Cada 5% más de tarifa son unos 49.000 € de margen en la empresa tipo

LO QUE DICEN LOS DATOS

En 37 hoteles, el ingreso por habitación disponible subió 18 francos suizos, según un estudio de la ZHAW. Dato del vendedor⁵⁷

FUENTES

¹² BOE, Real Decreto 933/2021, registro documental de las actividades de hospedaje. boe.es

⁵⁷ RoomPriceGenie, estudio de la ZHAW sobre precios dinámicos en 37 hoteles, julio de 2023. Dato del vendedor. roompricegenie.com

PARTIDA DE LA EMPRESA TIPO AL AÑO		QUÉ HACE LA IA	
Habitaciones	1.068.000 €	→ Sube	Precios por noche y reseñas
Comisiones de agencias	96.000 €	→ Baja	Más venta directa
Personal	423.000 €	→ Ayuda	Asistente en recepción
Comida, energía y otros	359.100 €	→ Igual	Sin datos que la muevan

Gráfico. Dónde toca la IA en la cuenta de la empresa tipo de 30 habitaciones. Partidas de la sección 3, cuenta propia.

2

Respuesta a reseñas

Redacta respuestas en el idioma del huésped y avisa de las quejas que se repiten

QUÉ MUEVE EN LA CUENTA

Cuidar la nota sostiene el precio

LO QUE DICEN LOS DATOS

Un punto más de nota permite cobrar un 11,2% más, según Cornell²⁰

3

Venta directa

Un asistente en la web resuelve dudas y cierra la reserva sin agencia

QUÉ MUEVE EN LA CUENTA

Cada 10 puntos de noches que pasan a directas ahorran unos 16.000 € de comisión

LO QUE DICEN LOS DATOS

Desde julio de 2024 el hotel puede vender más barato en su web²²

4

Asistente para recepción

Contesta dudas de los huéspedes y guía a los nuevos con los procesos del hotel

QUÉ MUEVE EN LA CUENTA

Forma antes al personal nuevo, justo donde más cuesta contratar

LO QUE DICEN LOS DATOS

En atención al cliente, los novatos resolvieron un 34% más de casos por hora⁵⁸

FUENTES

²⁰ Anderson, The Impact of Social Media on Lodging Performance, Cornell Center for Hospitality Research, 2012. ecommons.cornell.edu

²² Hosteltur, Booking y hoteles, preguntas y respuestas, agosto de 2024. hosteltur.com

⁵⁸ Brynjolfsson, Li y Raymond, Generative AI at Work, Quarterly Journal of Economics, 2025. nber.org

5

Marketing con IA generativa

Escribe textos, fichas y campañas con los datos del hotel

QUÉ MUEVE EN LA CUENTA

Menos horas del dueño o del director en tareas de oficina

LO QUE DICEN LOS DATOS

Coolrooms, con palacios históricos, ya la usa. Sin cifra publicada⁵⁹

POR DÓNDE EMPEZARÍA

Por los precios. Las habitaciones son el 80% de los ingresos de la empresa tipo, y la tarifa es lo que más se puede tocar.

En España ya hay un caso. Un hotel de la Alianza Hotelera sumó 300.000 euros al año con un sistema de precios, con menos ocupación⁵⁹. Lo cuenta el hotel junto a quien vende el sistema.

Lo que no haría todavía es quitar la recepción. En Andalucía, la norma la exige 24 horas hasta en hostales y pensiones¹³.

Quién lo usa ya en España: la Alianza Hotelera, con 16 cadenas, empuja la IA en precios, marketing y atención. Coolrooms la usa en marketing, y el Hotel Palacio Ico, un robot en los desayunos⁵⁹.



OJO CON LOS DATOS

- Casi todas las cifras de esta sección las publica quien vende la tecnología.
- Las únicas independientes son la de Cornell sobre reseñas y la del NBER, la oficina nacional de investigación económica de Estados Unidos, sobre asistentes.

FUENTES

¹³ Junta de Andalucía, Decreto-ley 13/2020, establecimientos hoteleros, texto modificado. Deroga el Decreto 47/2004. juntadeandalucia.es

⁵⁹ Bolsamania y Europa Press, la Alianza Hotelera defiende la IA, octubre de 2025. Datos de los hoteles y del vendedor. bolsamania.com

LA NOTA: 15 SOBRE 25, CON MARGEN ALTO Y NINGUNA VENTA POR CONTRATO

Cinco criterios del 1 al 5, los mismos para cada sector que analizo. Así se pueden comparar entre sí.

CRITERIO	NOTA	POR QUÉ
Recurrencia	2 DE 5	Ninguna venta va por contrato. La demanda repite, con 366,7 millones de noches en 2025, pero se gana noche a noche. El ranking le daba un 3.
Margen	4 DE 5	Las pymes de 2 a 49 personas ganan del 21,5% al 24,6% antes de amortizar. La caja baja: el sector reinvierte el 8,7% de lo que vende.
Foso	3 DE 5	Edificio, zona y nota retienen al cliente, pero nadie firma permanencia. Las licencias solo están cerradas en algunas ciudades. El ranking le daba un 4.
Fragmentación	3 DE 5	Hay 10.569 hoteles independientes y 2.328 empresas de 10 a 249 asalariados, pero las cadenas tienen el 81% de las habitaciones. El ranking le daba un 2.
Resistencia	3 DE 5	Una aplicación no sustituye una cama. Pero en 2020 las ventas cayeron un 71%, y los pisos turísticos compiten por el mismo cliente.
Total	15 SOBRE 25	



AHORA MISMO VENDEMOS UNA EMPRESA DE ESTE SECTOR

PROJECT GEMINI

Hotel boutique de 4 estrellas en la provincia de Cádiz. Un matrimonio convirtió una casa señorial de la mejor zona de su ciudad en hotel. Se vende el 100%, con el edificio, con baja dependencia del fundador y abierto a acompañar la transición.

4 estrellas

hotel boutique

4 años

de historia

11

personas en plantilla

100%

en venta, con el edificio

Ficha pública: plataforma.relevofamiliar.com/oportunidad/project-gemini



HABLEMOS

¿Quieres el cuaderno de venta de Project Gemini, el documento que explica la empresa a los compradores serios? Escíbeme a hola@relevofamiliar.com y te lo mando cuando firmes la confidencialidad.

VENDEMOS EMPRESAS CON HISTORIA, PERO SIN RELEVO.