NOWA

HOTEL LICENSE

TESIS DE MERCADO · INMUEBLES HOTELEROS EN ALEMANIA

El mercado hotelero alemán 2026–2040

Menos hoteles, pero más competitivos — y mayor rentabilidad para los mejores operadores.

Rudi Nowaczyk

NOWA HOTEL REAL ESTATE

INFORME DE MERCADO · SEPTIEMBRE DE 2026

CONFIDENCIAL · OFF-MARKET · NOWAHOTEL-LICENSE.COM

TESIS DE MERCADO · INMUEBLES HOTELEROS EN ALEMANIA

El mercado hotelero alemán 2026–2040

Rudi Nowaczyk · Nowa Hotel Real Estate · 28 de septiembre de 2026

Tesis central

> **Menos hoteles, pero más competitivos – y mayor rentabilidad para los mejores operadores.** Esta evolución ya ha comenzado y, según mi valoración, continuará hasta aproximadamente 2040.

No se trata de una contracción generalizada del mercado hotelero alemán, sino de una evolución selectiva del mercado. Hay que distinguir entre cuatro magnitudes:

- **Número de hoteles:** es probable que disminuya en muchos mercados, porque los establecimientos pequeños y económicamente débiles cierran, se reconvierten o son absorbidos por operadores más grandes.
- **Número de habitaciones:** puede mantenerse estable en conjunto o incluso crecer a nivel regional, porque los establecimientos más grandes y nuevos reemplazan parte de lo que sale del mercado.
- **Capacidad económicamente competitiva:** se vuelve más escasa en muchas ubicaciones fuertes, porque no toda habitación existente es comercializable.
- **Ubicaciones:** las ubicaciones fuertes y débiles se separan claramente.

Mi tesis es la siguiente: en muchas ubicaciones económicamente fuertes y reguladas, la oferta hotelera competitiva se vuelve más escasa – no de forma generalizada en toda Alemania. Los establecimientos débiles o necesitados de reforma salen del mercado, los inmuebles adecuados se reconvierten y la construcción de hoteles nuevos es actualmente cara. Al mismo tiempo, siguen surgiendo nuevos hoteles en ubicaciones turísticas, económicas y tecnológicas en crecimiento.

Donde una oferta escasa se encuentra con una demanda estable o creciente surgen, según mi valoración, los mercados hoteleros más atractivos de los próximos 15 años. Se beneficiarán sobre todo los establecimientos y operadores que combinen con éxito ubicación, inmueble, marca, estructura de capital, distribución, personal, IA y automatización.

La cuarta revolución industrial – «la era de la automatización inteligente»

La evolución del mercado hotelero hasta aproximadamente 2040 es más que un ciclo de mercado ordinario. Forma parte de una transición histórica mayor, que entiendo como la cuarta revolución industrial: la era de la automatización inteligente.

La industrialización multiplicó el trabajo físico mediante máquinas. La digitalización hizo que la información estuviera disponible en todo el mundo y conectó a las personas y los procesos. La inteligencia artificial da ahora un paso más: asume parte del análisis, la planificación y la toma de decisiones. La robótica traslada esa inteligencia a las tareas físicas. La realidad virtual y aumentada, la computación espacial y los gemelos

digitales transforman simultáneamente el aprendizaje, la formación, la colaboración, la planificación y la preparación de proyectos reales.

Como en revoluciones industriales anteriores, no todas las personas, actividades y empresas se benefician por igual. Quedan especialmente bajo presión las actividades estandarizables, los modelos de negocio intensivos en personal y las empresas que no adaptan sus procesos a tiempo. Al mismo tiempo surgen nuevas tareas en torno a la tecnología, el control, el asesoramiento personal, la responsabilidad, la creatividad y las relaciones interpersonales. Resultan especialmente valiosas las personas que combinan su conocimiento del sector con competencias en IA y tecnología. El éxito y el fracaso no los determina solo la capacidad de adaptación, sino también el capital, la regulación, la ubicación, los precios de la energía y la evolución del mercado.



De 2026 a aproximadamente 2030: la depuración ha comenzado

La depuración ya no es un mero pronóstico de futuro; ya ha comenzado. En el sector del alojamiento alemán, las insolvencias empresariales aumentaron un 40,1 por ciento en 2025 y se situaron así claramente por encima del nivel anterior a la pandemia[1]. En el primer semestre de 2026, el sector de la hostelería registró 59,6 insolvencias por cada 10.000 empresas, frente a 36,2 de media en todos los sectores económicos[2]. También se ven afectados operadores más grandes, como muestra la insolvencia del Revo Hospitality Group, que ha dado lugar a reordenaciones de carteras y nuevos operadores en el mercado alemán[3].

Según la previsión de Allianz Trade, 2026 podría marcar el pico preliminar de las insolvencias empresariales en Alemania en su conjunto. En todos los sectores –es decir, no solo en la hotelería– se esperan alrededor de 24.650 insolvencias empresariales para 2026 y unas 24.150 para 2027[4]. Las cifras disminuyen, por tanto, ligeramente a partir de 2027, pero se mantienen altas al principio. Es probable que las ubicaciones fuertes giren primero –según mi valoración, hacia 2028–; después, las insolvencias afectan sobre todo a los establecimientos y las ubicaciones débiles. Los factores son:

- **Refinanciación:** el BCE subió sus tipos de interés de referencia en septiembre de 2026; la facilidad de depósito se sitúa en el 2,50 por ciento desde el 16 de septiembre de 2026[5]. La financiación está disponible, normalmente con un ratio de financiación (loan-to-value) del 55 al 65 por ciento[3]. Según mi observación, sin embargo, la presión recae sobre todo en los inmuebles cuyos créditos de la época de tipos bajos deben refinanciarse en condiciones notablemente más altas. Quien no pueda soportarlo debe vender, reestructurar su deuda o cambiar de operador.
- **Costes:** los salarios, la energía y las obligaciones de rehabilitación energética encarecen la explotación. Los establecimientos antiguos con atraso inversor dejan de ser rentables.
- **Arrendamientos excesivos:** los contratos firmados antes del giro de los tipos ya no son viables para muchos operadores.
- **Sucesión:** muchos hoteles de gestión familiar no tienen sucesor y salen al mercado de forma discreta.

El resultado son insolvencias, cambios de operador, ventas forzosas y las primeras reconversiones de mayor tamaño. El mercado de inversión se mantiene, no obstante, activo: en el primer semestre de 2026 se negociaron en Alemania inmuebles hoteleros por valor de 741 millones de euros, un 18 por ciento menos que en el muy fuerte periodo del año anterior[3]. Para los compradores con capital propio y un concepto claro, precisamente esta fase es la mejor ventana de entrada.

La calidad del operador es decisiva

No solo los hoteles buenos y malos se separan, sino también los operadores buenos y malos.

Un hotel antiguo en una ubicación fuerte puede volver a tener éxito mediante inversión, automatización, una gestión profesional de ingresos (revenue management) y una marca clara. A la inversa, también un hotel moderno puede fracasar: por sobrefinanciación, un arrendamiento demasiado alto, una administración central ineficiente, una distribución débil, falta de liquidez, un posicionamiento equivocado o una mala gestión.

La competitividad de un hotel surgirá en el futuro de la interacción de siete factores:

1. Ubicación
2. Inmueble y calidad técnica
3. Competencia del operador
4. Marca y posicionamiento
5. Estructura de capital y de arrendamiento
6. Distribución digital
7. IA y automatización

Por ello, quien valore un hotel como propietario o inversor debe examinar siempre ambas caras: el inmueble y el operador.

La IA en la explotación: parte fija de los establecimientos líderes para 2030

El software basado en IA se convertirá, para 2030, en parte habitual de la explotación en los establecimientos hoteleros más grandes, estandarizados y tecnológicamente líderes. Los establecimientos más pequeños, de gestión familiar y menos digitalizados seguirán a distintas velocidades. El punto de partida es todavía bajo, pero la dinámica es alta: en 2025, el 20 por ciento de las empresas de la UE con al menos diez empleados utilizaba IA, frente al 13,5 por ciento del año anterior. En el sector del alojamiento,

la IA se ha empleado hasta ahora sobre todo para marketing y distribución[6]. El hotel sigue siendo un negocio de hospitalidad, pero se organiza cada vez más como una empresa tecnológica:

- gestión de ingresos basada en IA y compras basadas en datos
- reserva, facturación y comunicación con el huésped automatizadas
- planificación automatizada de personal y limpieza
- distribución digital, check-in digital y acceso a la habitación
- visitas virtuales de habitaciones y espacios para eventos

Esto se hace visible también en la recepción: los recepcionistas de IA responden a las preguntas de los huéspedes como asistente de voz por teléfono, en el chat, como avatar digital en un terminal o, en el futuro, como proyección holográfica o espacial a tamaño real[7] en el vestíbulo, aceptan reservas y acompañan el check-in –las 24 horas del día y en muchos idiomas. Lo considero económicamente atractivo sobre todo para hoteles económicos y de apartamentos con una recepción pequeña o sin turno de noche. Complementan la bienvenida personal, pero no la sustituyen.

La siguiente etapa de desarrollo son, según mi valoración, los agentes de IA autónomos, que probablemente se difundirán a finales de la década de 2020 y en la de 2030. No solo analizan datos y dan recomendaciones, sino que ejecutan de forma autónoma tareas y transacciones dentro de reglas definidas: ajustar precios de habitaciones, gestionar canales de distribución, elaborar cuadrantes de turnos, pedir mercancías, revisar facturas, activar reparaciones, lanzar acciones de marketing y gestionar gran parte de la comunicación con el huésped. Varios agentes especializados pueden comunicarse entre sí y coordinar la explotación en segundo plano. Las personas siguen siendo responsables del control, la responsabilidad, la estrategia, la calidad y la hospitalidad personal.

Además, la IA transforma toda la economía. Si la IA se integra intensamente en los procesos centrales de las empresas alemanas, puede desencadenar un nuevo ciclo de productividad y crecimiento. Las empresas pueden gestionar más proyectos, análisis, negociaciones y transacciones en el mismo tiempo. Si este efecto se hace visible a nivel macroeconómico, y cuándo, depende no obstante de la inversión, el suministro energético, la cualificación, la regulación y la velocidad de implantación. Que surja un ciclo así en la década de 2030 es una tesis central de este informe.

Robótica: más rápido de lo que muchos esperan

La robótica, los sensores, la visión artificial y los sistemas humanoides se desarrollan actualmente con gran rapidez. Por ello espero una evolución rápida y por etapas:

1. Hasta 2030: se difunden el software de IA, los sensores y los primeros robots especializados de limpieza, transporte, cocina y servicio.
2. Primera mitad de la década de 2030: la robótica se vuelve cada vez más rentable en áreas de explotación estandarizadas y se emplea de forma más amplia.
3. Hasta aproximadamente 2040: sistemas más avanzados, en parte humanoides, pueden ser parte fija de la explotación hotelera moderna, por ejemplo en housekeeping, logística de lavandería, cocina e instalaciones técnicas.

La robótica cerrará tanto las vacantes de personal abiertas como reducirá la necesidad de personal en tareas estandarizadas. A menudo se automatizan primero tareas y horas de trabajo concretas, no perfiles profesionales completos. La escasez de personal en Alemania acelera adicionalmente esta evolución.

Las personas siguen siendo imprescindibles en particular para la hospitalidad personal, el liderazgo, la venta, el control de calidad, la responsabilidad, la resolución de problemas y las situaciones exigentes con huéspedes. Resultan especialmente valiosos los empleados que combinan el conocimiento del sector con competencias en IA y tecnología y gestionan tareas para las que antes hacían falta departamentos enteros.

También cambia la restauración de los hoteles más grandes. La gestión inteligente de mercancías, el reconocimiento de imágenes y la planificación de la demanda asistida por IA dirigen con mayor precisión los volúmenes de compra, el inventario, la producción y el desperdicio de alimentos. La robótica puede asumir tareas estandarizadas de preparación, lavado y transporte. La gastronomía de alta calidad y el asesoramiento personal, en cambio, siguen marcados fuertemente por las personas.

Rentabilidad: los beneficios pueden crecer más rápido que los ingresos

La tecnología utilizada correctamente reduce los costes de explotación corrientes, aumenta la productividad y mejora fundamentalmente los márgenes. La automatización optimiza en particular las necesidades de personal, la ocupación, la gestión de precios, las compras y la calidad de los procesos. Frente a ello están los costes de inversión, software, mantenimiento y transición. Por eso, quien automatiza pronto y de forma consecuente puede lograr ventajas notables de productividad y margen; los beneficios pueden crecer más rápido que los ingresos.

Cuánto se refleja esta ventaja en el beneficio neto depende de la ocupación, los costes de inversión, la competencia, la estructura de arrendamiento y la ubicación. En ubicaciones fuertes con oferta escasa y demanda solvente, los operadores pueden retener una parte especialmente grande de las ganancias de productividad como margen adicional. En segmentos intercambiables con fuerte competencia, en cambio, parte de las ventajas de coste puede trasladarse a los huéspedes mediante precios más bajos o ser absorbida por arrendamientos altos y costes de financiación. La ventaja tecnológica de productividad se mantiene, no obstante.

El edificio hotelero inteligente: energía, agua, datos y sistemas autónomos

La técnica en segundo plano se convierte en un factor de valor propio del inmueble hotelero. Considero las siguientes evoluciones especialmente relevantes hasta aproximadamente 2040.

Edificios inteligentes y gemelos digitales operativos

Los gemelos digitales no se emplean solo en la planificación y la construcción. En combinación con sensores, tecnología del edificio e IA, reproducen digitalmente la explotación corriente y supervisan el consumo de energía y agua, el clima interior, la calidad del aire, los ascensores, las bombas, la refrigeración y la ocupación de zonas concretas[8]. Así, las reparaciones pueden activarse antes de un fallo, y las habitaciones calentarse, refrigerarse y limpiarse solo cuando realmente se necesita. Propietarios, operadores y proveedores de servicios técnicos trabajan con una base de datos común. Un gemelo del edificio en funcionamiento puede, según mi valoración, convertirse a largo plazo en un factor de valor en sí mismo –siempre que los datos técnicos estén actualizados, los sistemas sean compatibles y el mantenimiento sea regular.

Energía: del consumidor al sistema gestionado

La fotovoltaica en cubierta y fachada, las bombas de calor, el almacenamiento en baterías, el aprovechamiento del calor residual, el sombreado automatizado, la refrigeración inteligente y las comunidades energéticas locales pueden reducir la necesidad de energía externa y los costes de explotación. La IA dirige cuándo se genera, almacena, compra o consume energía; los vehículos eléctricos

pueden servir temporalmente de almacenamiento mediante la carga bidireccional. Según la directiva europea de edificios, el edificio de cero emisiones se convierte en el estándar para la obra nueva: para los edificios nuevos de titularidad pública a partir de 2028 y para todos los edificios nuevos a partir de 2030[9]. No todo hotel puede ser energéticamente autosuficiente; la ubicación, la superficie de cubierta, la protección del patrimonio, la conexión a la red y los costes de inversión imponen límites. Los establecimientos antiguos con un mal balance energético y una técnica difícil de modernizar pueden seguir perdiendo competitividad.

Agua: la seguridad se convierte en factor de valor

En regiones con creciente escasez de agua, la seguridad hídrica se convierte en un factor de competencia propio[10]. Los contadores inteligentes, la detección automática de fugas, la grifería de bajo consumo, el tratamiento de aguas grises, el aprovechamiento del agua de lluvia y la reutilización del agua tratada pueden reducir la necesidad de agua potable. El agua tratada puede utilizarse, cuando sea legal y técnicamente admisible, para inodoros, riego, refrigeración y limpieza[11]. En regiones especialmente secas, el valor de un hotel podrá decidirse en el futuro no solo por el precio de la habitación, sino también por el acceso asegurado al agua y la capacidad del edificio para tratarla.

Identidad digital y procesos de viaje sin fricciones

Antes de que termine 2026, cada Estado miembro de la UE debe ofrecer una cartera europea de identidad digital (EUDI Wallet); su uso es voluntario[12]. Además, la Comisión Europea ha propuesto documentos de viaje digitales[13]. Así, los huéspedes podrán en el futuro identificarse digitalmente, transmitir datos de registro, pagar, hacer el check-in y recibir accesos digitales a la habitación. Esto puede acortar considerablemente el check-in clásico. Su uso depende, no obstante, de la regulación, la implementación técnica y la aceptación de los huéspedes; los procedimientos biométricos solo pueden emplearse respetando la protección de datos, la seguridad de los datos y la voluntariedad. Una recepción personal debe seguir siendo posible.

Sistemas abiertos, espacios de datos y soberanía del dato

El valor de la tecnología depende de que los sistemas se comuniquen entre sí. El PMS, el CRM, el revenue management, la contabilidad, los pagos, la gestión técnica del edificio, los sistemas de cierre, los canales de distribución y las aplicaciones de IA deben estar conectados mediante interfaces abiertas y seguras. Las soluciones cerradas aisladas conducen a altos costes de cambio y a la dependencia. El Reglamento de Datos de la UE (Data Act) facilita, desde septiembre de 2025, el acceso a los datos de los productos conectados y el cambio entre proveedores de nube[14]; se está construyendo un espacio europeo de datos turísticos[15]. Para propietarios y operadores resulta decisivo de quién son los datos, quién puede utilizarlos y si pueden transferirse íntegramente al cambiar de operador o de proveedor tecnológico.

> *No solo la ubicación y el edificio, sino también la calidad, la transferibilidad y el control de los datos se convierten en factor de valor de un inmueble hotelero.*

Ciberseguridad y dependencia tecnológica

Cuanto más conectado y automatizado está un hotel, mayores son los riesgos por fallos de sistema, ciberataques, pérdida de datos y dependencia de proveedores concretos. Los accesos a las habitaciones, los sistemas de pago, los datos de los huéspedes, el control del edificio y los agentes de IA necesitan zonas de seguridad separadas, actualizaciones continuas, planes de emergencia y niveles de reserva manuales[16]. Un hotel muy automatizado debe poder seguir funcionando, de forma limitada, también durante un corte de internet o de sistema. La ciberseguridad se convierte en parte de la due diligence

técnica, y el software obsoleto o la tecnología del edificio sin soporte pueden mermar el valor del inmueble.

Demografía: huéspedes mayores, menos personal

Europa envejece. La tasa de natalidad en la UE se situó en 1,34 hijos por mujer en 2024, el valor más bajo desde el inicio del registro a escala de la UE en 2001[17]. La población todavía crece: a comienzos de 2026 vivían en la UE alrededor de 452 millones de personas. Sin embargo, desde 2012 mueren más personas de las que nacen, y solo la inmigración lo compensa[18].

Hacia la década de 2030, una gran parte de la generación del baby boom pasa a la jubilación. En Alemania, 13,3 millones de activos alcanzarán la edad legal de jubilación en los próximos 15 años –es decir, el 30 por ciento de todos los activos[19]. De ello se derivan dos efectos:

- **Escasez de personal:** actualmente, la situación en la hostelería se ha relajado por los cierres de establecimientos y una demanda más débil; la brecha de personal cualificado en las profesiones de hotelería y restauración se situó últimamente en unas 2.700 plazas, y los nuevos contratos de formación se cubren en gran medida con aprendices internacionales[20]. A largo plazo, sin embargo, la jubilación vuelve a agravar el cuello de botella. Esto acelera la IA y la robótica.
- **Nueva demanda:** los viajeros mayores, en parte con patrimonio, demandan bienestar, salud, accesibilidad, estancias largas y ofertas para pasar el invierno.

La población no se reduce en todas partes de inmediato. La migración puede ralentizar el descenso o compensarlo temporalmente, aportar nuevos empleados y crear nuevas relaciones de viaje internacionales. Sin embargo, no elimina automáticamente el envejecimiento y la escasez de personal cualificado. Un retroceso demográfico no significa, por tanto, automáticamente una menor demanda hotelera: la migración, los huéspedes internacionales, los viajeros mayores y los nuevos patrimonios actúan en sentido contrario.

Viajes de negocios: menos rutina, mayor disposición a pagar

Las videoconferencias y los agentes de IA sustituyen cada vez más las citas rutinarias. Al mismo tiempo, la IA permite a las empresas gestionar más proyectos, inversiones, negociaciones y transacciones en el mismo tiempo. Esto aumenta la importancia económica de los encuentros presenciales, en los que son decisivos la confianza, la visita al inmueble, la negociación del contrato y el cierre.

Las cifras actuales muestran ambas cosas: en Alemania, el número de viajes de negocios aumentó un 8,3 por ciento en 2025 hasta los 116,1 millones, mientras que el coste medio por viaje bajó un 4,8 por ciento hasta los 418 euros[21]. La presencia personal sigue, por tanto, siendo demandada, pero también la disciplina de costes. A escala mundial, el gasto en viajes de negocios aumenta un 7,2 por ciento en 2026 y el número de viajes un 1,3 por ciento; hasta 2030 se espera un aumento anual del gasto de entre el 4 y el 6 por ciento[22]. Espero que el número de viajes de negocios siga aumentando y, con la demanda, también el coste por viaje, porque se encuentra con una oferta más escasa en las ubicaciones fuertes.

Mi expectativa: en los viajes de negocios económicamente especialmente importantes, la sensibilidad al precio disminuye. Las empresas aceptan precios de habitación más altos cuando la ubicación, la flexibilidad, la seguridad, el equipamiento técnico y unas condiciones de trabajo profesionales son decisivos para el éxito del viaje. En los viajes rutinarios y estándar, en cambio, el control de costes y las políticas de viaje siguen siendo importantes.

> *De ello se deduce: menos citas rutinarias pueden ir de la mano de precios medios de habitación más altos, mayores ingresos por viaje de negocios de alto valor y una demanda más fuerte de hoteles de negocios de alta calidad.*

Demanda vacacional: mayor, más larga, más internacional

- **Huéspedes mayores:** los baby boomers tienen tiempo y a menudo patrimonio. Viajan fuera de temporada alta, se quedan más tiempo y reservan ofertas de salud, bienestar y accesibles.
- **Salud y bienestar:** los dispositivos conectados, los wearables de uso voluntario, los análisis de sueño y movimiento y los programas de entrenamiento personalizados permiten nuevas ofertas para huéspedes mayores, prevención, rehabilitación y estancias largas. Las promesas médicas y los datos de salud sensibles exigen, no obstante, estándares legales, éticos y técnicos especialmente altos.
- **Estancias largas:** los apartamentos con servicios y las estancias de larga duración crecen, impulsados por el trabajo por proyectos, el cuidado de familiares y la invernada en el sur.
- **Familias:** el segmento nacional de los viajes familiares clásicos con varios hijos podría crecer más despacio a largo plazo. La evolución real depende, no obstante, adicionalmente de la renta, la migración, las estructuras de los hogares, los precios de viaje y el posicionamiento de los respectivos hoteles.
- **Huéspedes internacionales:** los huéspedes internacionales pueden compensar en parte el descenso de la demanda nacional, especialmente en metrópolis bien conectadas, regiones vacacionales conocidas y ubicaciones económicas y tecnológicas. Las ubicaciones más débiles y mal comunicadas se benefician considerablemente menos.
- **Nuevos patrimonios:** los fundadores, inversores y especialistas que se benefician de la ola tecnológica refuerzan el segmento de lujo, resort y lifestyle.

Oferta: la capacidad competitiva se vuelve escasa

Esta es la parte más sólida de la tesis. Varias evoluciones reducen simultáneamente la oferta competitiva en ubicaciones fuertes y reguladas. Para el conjunto de Alemania no se aplica de forma generalizada. A corto plazo, la oferta incluso sigue creciendo: para 2027 se espera en Europa un aumento de la oferta de habitaciones del 2,3 por ciento, el valor más alto desde 2022[23]. La escasez toma fuerza después, según mi valoración, en las ubicaciones fuertes y reguladas.

Reconversión. No todo hotel puede convertirse sin más en vivienda. Que se logre depende de la distribución y la profundidad del edificio, la iluminación y la superficie de ventanas, el derecho urbanístico y la licencia municipal, la protección contra incendios, las instalaciones técnicas, los costes de reforma y la demanda del nuevo uso. Por ello, las reconversiones reducen la capacidad hotelera solo allí donde son realmente viables en lo constructivo, lo legal y lo económico. Sobre todo los hoteles adecuados se convierten en viviendas, residencias para mayores, apartamentos para estudiantes y microapartamentos, inmuebles asistenciales u otros usos. No obstante, cada reconversión exitosa retira de forma permanente capacidad hotelera del mercado y, con una demanda estable, mejora la posición de los establecimientos restantes.

Costes de construcción y nuevos métodos constructivos. A corto plazo, los altos costes de construcción, suelo y financiación siguen frenando la obra nueva hotelera. Los precios de la obra nueva de edificios de explotación comercial estaban en mayo de 2026 un 5,0 por ciento por encima del año anterior, y los de edificios de oficinas un 5,2 por ciento[24]. En la década de 2030, sin embargo, la prefabricación modular, los

módulos estandarizados de habitación y baño, la planificación digital, la fabricación automatizada y la robótica de construcción pueden reducir notablemente el tiempo de obra, la necesidad de personal y los costes por errores. Para los métodos modulares se citan tiempos de obra entre un 20 y un 50 por ciento más cortos y, en condiciones favorables, ahorros de coste de más del 20 por ciento; con una logística desfavorable, no obstante, los costes también pueden aumentar[25]. A ello se suman nuevos materiales como el hormigón de CO_2 reducido, la construcción híbrida en madera, los composites ligeros y los componentes reutilizables y circulares. La impresión 3D complementa estos procedimientos, pero todavía no es rentable en todas partes. Los hoteles son, según mi valoración, especialmente aptos para la prefabricación industrial por sus módulos recurrentes de habitación y baño. Doy por supuesto que estos métodos volverán a abaratar la construcción de hoteles estandarizados, primero en los hoteles económicos y de apartamentos. Sin embargo, ninguna tecnología por sí sola abarata automáticamente la construcción, y los precios del suelo, la financiación, las conexiones energéticas, las licencias, la protección contra incendios y la regulación siguen siendo importantes impulsores de coste. Por ello, la escasez de oferta puede resultar menor en ubicaciones concretas que en mi escenario base. Un ejemplo de China muestra la velocidad técnica del montaje modular: en 2021, el Broad Group montó un edificio residencial de diez plantas en unas 28 horas[26]. Esto, no obstante, no es trasladable de forma directa a las estructuras alemanas de licencias, seguridad y costes.

Regulación. Las ciudades alemanas actúan contra el alquiler de corta duración mediante la normativa sobre uso indebido de la vivienda; Berlín adaptó su normativa sobre uso indebido de la vivienda al Reglamento (UE) 2024/1028 sobre alquiler vacacional de corta duración en 2026, de modo que las plataformas deben comunicar a las autoridades los datos de los oferentes[27]. Con ello puede reducirse a nivel regional la presión competitiva de los pisos turísticos. En regiones del sur de Europa turísticamente tensionadas también se limitan cada vez más las autorizaciones turísticas y los alquileres vacacionales, lo que puede desviar en parte la demanda internacional hacia otros destinos.

La escasez se aplica sobre todo a los próximos años y a las ubicaciones con suelo escaso y regulación estricta. En las regiones rurales en declive, la reducción de capacidad es solo un ajuste a una demanda decreciente. A la inversa, en buenas ubicaciones se reconvierten oficinas vacías en hoteles. Al final decide la rentabilidad del uso respectivo.

Distribución: los asistentes de IA se convierten en el nuevo poder de reserva

En el futuro, los asistentes de IA no solo compararán precios. Planifican todo el viaje, seleccionan hoteles adecuados, comprueban las condiciones y ejecutan ellos mismos la reserva. Con ello, el poder en la distribución se desplaza de nuevo, de forma similar al auge de los grandes portales de reservas.

Que un hotel sea recomendado por estos sistemas lo determinan:

- datos hoteleros estructurados y legibles por máquina
- precios y disponibilidades actualizados
- interfaces abiertas
- un posicionamiento claro
- reseñas fiables
- servicios y condiciones transparentes
- posibilidad de reserva directa

- comunicación digital rápida

Los hoteles sin datos de alta calidad, actualizados y legibles por máquina pierden visibilidad y probabilidad de recomendación de forma notable en los procesos de reserva mediados por IA. La calidad de los datos de un establecimiento se convierte así en un factor de distribución y de valor.

Arrendamiento y gestión: los modelos mixtos ganan importancia

Muchos propietarios institucionales y orientados a la financiación –especialmente en Alemania y otros mercados marcados por el arrendamiento– seguirán exigiendo un arrendamiento fijo y calculable o, al menos, una renta mínima garantizada. Necesitan ingresos fiables para financiar, hipotecar, valorar y más tarde vender inmuebles con una rentabilidad comprensible. En otros mercados y segmentos, los modelos de gestión, franquicia e híbridos siguen estando más extendidos.

Los operadores, en cambio, no quieren soportar solos todo el riesgo de ingresos y de mercado. Por ello, los modelos mixtos ganan importancia y pueden establecerse como la forma contractual preferida en numerosos submercados. El modelo más importante es, en mi opinión, la renta mínima garantizada más participación en los ingresos. Junto a él están:

- renta mínima más componentes vinculados al resultado
- periodos de arrendamiento fijo más cortos con ajustes periódicos
- contratos de franquicia con explotación local o independiente
- elementos híbridos de arrendamiento y gestión
- aportaciones del propietario para inversiones necesarias y modernización técnica

La depuración hasta aproximadamente 2030 acelera este cambio. Los arrendamientos fijos excesivos de la época anterior al giro de los tipos se renegocian o terminan con un cambio de operador.

> *No es el arrendamiento nominalmente más alto el que crea el mayor valor del inmueble, sino el arrendamiento más alto que un operador capaz puede realmente generar y pagar durante toda la vigencia del contrato.*

Cambio climático: la demanda se desplaza, los costes suben

Un clima más cálido puede reforzar turísticamente ciertas regiones vacacionales alemanas, por ejemplo en el mar del Norte y el Báltico. Al mismo tiempo, aumentan los riesgos por inundaciones y lluvias intensas, la protección costera gana importancia y surgen costes adicionales de refrigeración, agua, eficiencia energética y tecnología del edificio. También esto acelera la separación entre los establecimientos modernizados y los obsoletos.

En los destinos de verano del sur de Europa, el estrés térmico, la creciente escasez de agua y los incendios forestales más frecuentes pueden reducir su atractivo como destino estival y provocar desplazamientos estacionales[28]. Parte de la demanda estival puede desplazarse a primavera y otoño, de lo que también pueden beneficiarse las regiones vacacionales alemanas.

Ciclo de mercado hasta aproximadamente 2040: mi escenario base

Entrada durante la depuración, riesgo de corrección hacia 2040 · Fases del mercado hotelero alemán, de 2026 a aproximadamente 2040 · Escenario base y tesis de mercado – no es un pronóstico garantizado.

Depuración 2026 A APROXIMADAMENTE 2030	Insolvencias, presión de refinanciación, cambios de operador Ventas forzosas, primeras reconversiones, ventana de entrada
Recuperación DESDE APROXIMADAMENTE 2028	Oferta escasa en ubicaciones fuertes IA en la explotación, primeros robots, suben los precios
Madurez MEDIADOS DE LA DÉCADA DE 2030	Robótica más amplia en la explotación, crece el potencial de margen Los modelos mixtos ganan importancia
Riesgo de sobrecalentamiento APROX. 2038 A APROX. 2040	Los arrendamientos y las valoraciones podrían adelantarse a los ingresos Aumenta el riesgo de corrección

En mi escenario base, una recuperación comienza en las ubicaciones fuertes hacia 2028, mientras la depuración de los establecimientos débiles continúa aún hasta aproximadamente 2030. Esto coincide con la previsión de STR y Tourism Economics: 2027 sigue siendo un año débil en Europa, con un RevPAR del –0,1 por ciento, y de 2028 a 2030 la demanda y el RevPAR vuelven a crecer en la mayoría de los mercados[23]. En Alemania la recuperación comienza lentamente en 2028 y 2029 –para 2028 los institutos de investigación económica esperan solo un 0,4 por ciento de crecimiento[29]– y se hace claramente perceptible hacia 2030. A mediados de la década de 2030, el potencial de margen de los operadores tecnológicamente líderes puede aumentar notablemente, mientras que en los segmentos intercambiables con mucha competencia parte de las ganancias de productividad se traslada a los huéspedes. A partir de mediados de la década de 2030, unos métodos constructivos más baratos pueden atenuar la escasez en ubicaciones concretas. Hacia finales de la década de 2030, los arrendamientos, los precios de compra y las valoraciones podrían subir más que los ingresos reales. En ese caso, aumentaría el riesgo de una nueva corrección del mercado en torno al año 2040.

Ganadores y perdedores: patrones típicos, no automatismos

Las siguientes categorías describen oportunidades y riesgos, no resultados automáticos.

Buenas oportunidades	Riesgo elevado
hoteles de lujo y resort con una ubicación fuerte, capital suficiente, un posicionamiento claro y costes climáticos y de explotación controlables	hoteles de gama media intercambiables sin un perfil claro
hoteles lifestyle y boutique con un perfil inconfundible	establecimientos intensivos en personal sin un concepto económico
hoteles de negocios bien equipados tecnológicamente	hoteles en ubicaciones en declive y mal comunicadas
hoteles en centros económicos, tecnológicos y feriales	operadores con administraciones centrales sobredimensionadas
hoteles económicos automatizados con ocupación suficiente, buena distribución e inversiones tecnológicas controladas	establecimientos con arrendamientos fijos permanentemente excesivos
apartamentos con servicios y conceptos de estancia larga, en la medida en que lo permitan la protección de la vivienda y la regulación local	hoteles con un gran atraso de inversión y rehabilitación
ofertas de salud, bienestar y para mayores	establecimientos que no integran la IA y la automatización
hoteles existentes en ubicaciones urbanas y económicas reguladas y con oferta escasa	hoteles sin datos legibles por máquina e interfaces digitales de distribución
operadores con una central ligera, datos sólidos y una estructura de costes eficiente	establecimientos sobrefinanciados o mal posicionados, aunque sean modernos
hoteles con gestión inteligente de energía, agua y edificio y sistemas de datos abiertos y transferibles	hoteles con tecnología del edificio obsoleta e incompatible, altos consumos de energía y agua o fuerte dependencia de proveedores tecnológicos concretos

A la inversa, también un hotel antiguo puede seguir teniendo éxito con una buena ubicación, inversión y un operador fuerte.

La infraestructura decide también

Las habitaciones bonitas ya no bastan. Se vuelven decisivas las conexiones de fibra y móvil de alto rendimiento, la infraestructura local de edge y nube, la gestión técnica del edificio compatible, la gestión de energía y agua, la infraestructura de recarga, los sistemas seguros de identidad y acceso digitales, los datos transferibles, los niveles técnicos de reserva, la accesibilidad y la comunicación por tren, carretera y aeropuerto. Incluso un establecimiento bien gestionado pierde si la ubicación no ofrece estos requisitos.

Además, el cambio de la movilidad puede desplazar el valor de las ubicaciones. Las nuevas conexiones de alta velocidad, la movilidad eléctrica, las lanzaderas autónomas y las plataformas de viaje integradas modifican los tiempos de viaje y las áreas de influencia. Por ello, los hoteles deberían evaluar no solo su accesibilidad actual, sino también la futura.

Qué habla en contra de la tesis

Una tesis sólida nombra sus puntos débiles. Estas evoluciones podrían retrasarla o modificarla a nivel regional:

- **Tecnología:** las nuevas tecnologías se introducen más despacio o de forma más cara de lo esperado.

- **Costes de inversión:** la automatización exige altas inversiones iniciales que los operadores más pequeños no pueden asumir.
- **Nuevos métodos constructivos:** unos métodos más baratos y rápidos podrían estimular la obra nueva hotelera más de lo esperado y, con ello, debilitar la supuesta escasez de oferta en ubicaciones concretas.
- **Recesión y tipos de interés:** una crisis económica más larga o un shock de tipos prolonga la depuración.
- **Energía y geopolítica:** los shocks de precios energéticos o los conflictos restringen el tráfico de viajes internacional.
- **Política contra el turismo:** en regiones sobrecargadas, los límites podrían afectar también a los propios hoteles, no solo a los pisos turísticos.
- **Nueva competencia:** el serviced living, el co-living o nuevas plataformas desvían demanda hotelera.
- **Límites para la IA y la robótica:** las exigencias sociales o regulatorias frenan su uso.

Estos factores pueden modificar la velocidad, el momento y la expresión regional. Sin embargo, no anulan necesariamente la dirección básica a largo plazo.

Cómo puede medirse la tesis hasta aproximadamente 2040

La tesis se considera confirmada si, en torno al año 2040, se cumplen los siguientes puntos:

1. La oferta de habitaciones económicamente competitiva en ubicaciones fuertes ha disminuido respecto a 2026 o ha crecido más despacio que la demanda.
2. Los precios reales de habitación, ajustados por inflación, han subido.
3. El RevPAR y la ocupación han evolucionado positivamente en ubicaciones comparables.
4. La necesidad de personal, o el número de horas de personal por habitación vendida, ha disminuido notablemente.
5. La IA dirige partes esenciales de la distribución, el revenue management, la planificación, las compras y la comunicación con el huésped.
6. Los robots asumen una parte relevante de las tareas físicas estandarizadas.
7. Los viajes de negocios de alto valor logran precios de habitación más altos y mayores ingresos por huésped.
8. Los componentes de renta mínima, de ingresos y otros vinculados al resultado aparecen con más frecuencia en los nuevos contratos.
9. Los asistentes de IA preparan o ejecutan una parte relevante de las reservas.
10. En ubicaciones alemanas reguladas y con oferta escasa, los hoteles existentes competitivos logran una ventaja de valor reconocible.
11. Los operadores tecnológicamente bien posicionados logran mayor productividad y márgenes en ubicaciones y segmentos comparables.
12. Los agentes de IA autónomos ejecutan de forma autónoma una parte relevante de los procesos administrativos y operativos dentro de reglas definidas.
13. Los hoteles modernos utilizan sensores y gemelos digitales del edificio para el control de energía, agua, limpieza y mantenimiento.

14. El consumo de energía y agua por habitación vendida ha disminuido notablemente en los hoteles modernizados tecnológicamente.
15. Las identidades digitales y los procesos de check-in automatizados y voluntarios se utilizan con regularidad.
16. Los datos técnicos, la compatibilidad de los sistemas, la soberanía del dato y la ciberseguridad se examinan de forma sistemática en las transacciones hoteleras.

Los operadores y los consumos de energía y agua se comparan únicamente dentro de tipos de hotel, ubicaciones, zonas climáticas y ofertas de servicio comparables.

Conclusión

El mercado hotelero alemán ya se encuentra en plena depuración. Según mi valoración, hasta aproximadamente 2030 los establecimientos débiles, los inmuebles inadecuados, los arrendamientos no viables y las estructuras obsoletas serán expulsados cada vez más del mercado. En mi escenario base, a partir del final de la década de 2020 confluyen en las ubicaciones fuertes una oferta económicamente explotable más escasa, una mayor productividad tecnológica y una demanda cambiada y en parte más solvente.

Los ganadores no serán sencillamente todos los hoteles. Se beneficiarán sobre todo los establecimientos y operadores que combinen ubicación, inmueble, marca, estructura de capital, distribución, personal, IA y automatización en un sistema global eficiente.

Tesis de inversión y ventana de entrada

Para los inversores, la ventana de entrada más atractiva se sitúa probablemente en la fase de depuración: en las ubicaciones fuertes sobre todo hasta 2028, y en los inmuebles de rehabilitación y reconversión hasta aproximadamente 2030, antes de que la mejora esperada de las condiciones del mercado se refleje por completo en los arrendamientos, los precios de compra y las valoraciones. Hacia aproximadamente 2040, de ello puede surgir de nuevo una fase de expectativas, arrendamientos y valoraciones excesivos que constituya el punto de partida de la siguiente corrección del mercado.

Ventana de inversión de 2026 a aproximadamente 2030

Entrada antes de que la mejora esperada del mercado se refleje por completo en los arrendamientos, los precios de compra y las valoraciones

Ventas forzosas y de necesidad
adquirir establecimientos procedentes de insolvencia y refinanciación en ubicaciones fuertes

Arrendamientos renegociados
renta mínima viable más participación en los ingresos en lugar de contratos antiguos excesivos

Inmuebles reconvertibles
transferir hoteles débiles con una distribución adecuada a vivienda o asistencia

Objetos de modernización en ubicaciones fuertes
renovar técnica y energéticamente hoteles antiguos en buenas ubicaciones

Las mejores oportunidades se presentan mientras los vendedores están bajo presión y los operadores deben renegociar. Quien entre en esta fase con capital propio, competencia de operador y un concepto claro compra la mejora esperada del mercado antes de que se refleje por completo en los precios.

Fuentes

Los datos de mercado documentados proceden de las siguientes publicaciones. Los números en el texto remiten a la fuente respectiva. Todas las demás afirmaciones, en particular las relativas a la evolución hasta aproximadamente 2040, son valoraciones y pronósticos de mercado del autor.

[1] Hotelverband Deutschland (IHA): informe sectorial «Hotelmarkt Deutschland 2026», mayo de 2026. Complementario: AHGZ, 14 de mayo de 2026. Sobre: insolvencias en el sector del alojamiento en 2025.

[2] Statistisches Bundesamt (Destatis): insolvencias empresariales en junio y en el primer semestre de 2026. Nota de prensa de 11 de septiembre de 2026. Sobre: frecuencia de insolvencias en la hostelería.

[3] JLL: el mercado de inversión hotelera pone la mira en los dos mil millones de euros. Nota de prensa, julio de 2026. Sobre: volumen de transacciones, condiciones de financiación, insolvencia de Revo.

[4] Allianz Trade: estudio de insolvencias: las insolvencias empresariales aumentan notablemente más por el conflicto de Oriente Próximo. Nota de prensa de 22 de abril de 2026. Sobre: previsión de insolvencias en Alemania para 2026 y 2027.

[5] Banco Central Europeo: Monetary policy decisions. Nota de prensa de 10 de septiembre de 2026. Sobre: tipos de interés de referencia.

[6] Eurostat: 20% of EU enterprises use AI technologies. Nota de prensa de 11 de diciembre de 2025; complementario Use of artificial intelligence in enterprises. Sobre: uso de IA en las empresas y en el sector del alojamiento.

[7] Gopakumar, M. et al.: Full-colour 3D holographic augmented-reality displays with metasurface waveguides. Nature 629, pp. 791–797, 8 de mayo de 2024. Sobre: el estado de la representación holográfica; prototipo de laboratorio con un campo de visión aún limitado y un alto tiempo de cálculo. El uso generalizado en los vestíbulos de hotel es una valoración del autor.

[8] BUILD UP – Comisión Europea: Leveraging Digital Twins for Enhancing Building Energy Efficiency: A Literature Review of Applications, Technologies, and Challenges. 14 de febrero de 2025. Sobre: supervisión en tiempo real, optimización energética, mantenimiento predictivo e integración de energías renovables mediante gemelos digitales del edificio.

[9] Comisión Europea: Zero-emission buildings, sobre la Directiva (UE) 2024/1275 relativa a la eficiencia energética de los edificios. Sobre: estándar para la obra nueva a partir de 2028/2030.

[10] Comisión Europea: European Water Resilience Strategy, COM(2025) 280. 4 de junio de 2025. Sobre: escasez de agua, eficiencia y reutilización.

[11] Agencia Europea de Medio Ambiente, Climate-ADAPT: Water reuse (opción de adaptación, a 10 de febrero de 2021). Sobre: reutilización de agua tratada en regiones con escasez de agua, entre otros en hoteles para piscinas, cisternas de inodoros y riego.

[12] Reglamento (UE) 2024/1183 por el que se establece el marco europeo de identidad digital: EUR-Lex. Sobre: EUDI Wallet.

[13] Comisión Europea: Commission proposes to digitalise passports and ID cards for easier and safer travel in the Schengen area. 8 de octubre de 2024. Sobre: documentos de viaje digitales.

[14] Reglamento (UE) 2023/2854 (Data Act): EUR-Lex, aplicable desde el 12 de septiembre de 2025. Sobre: acceso a los datos y cambio de proveedor.

[15] Comisión Europea: Towards a common European tourism data space. Julio de 2023. Sobre: espacio de datos turísticos.

[16] ENISA: Technical Implementation Guidance on Commission Implementing Regulation (EU) 2024/2690, versión 1.0. Junio de 2025. Sobre: segmentación de redes, actualizaciones de seguridad, planificación de emergencia y recuperación, control de acceso, dependencia de la cadena de suministro y seguridad física.

[17] Eurostat: EU fertility rate at 1.34 live births per woman in 2024. Nota de prensa de 6 de marzo de 2026. Sobre: tasa de natalidad.

[18] Eurostat: EU population continued to grow in 2025. Nota de prensa de 10 de julio de 2026. Sobre: evolución de la población.

[19] Statistisches Bundesamt (Destatis): 13,3 millones de activos alcanzan la edad legal de jubilación en los próximos 15 años. Nota de prensa de 23 de junio de 2026. Sobre: jubilación de los baby boomers.

[20] Institut der deutschen Wirtschaft, KOFA: KOFA Kompakt 8/2025: receta de éxito en la hostelería – asegurar el relevo mediante aprendices internacionales. 15 de octubre de 2025. Sobre: la situación del personal cualificado en la hostelería.

[21] Verband Deutsches Reisemanagement (VDR): análisis de viajes de negocios VDR 2026. Nota de prensa de 21 de abril de 2026. Sobre: viajes de negocios y costes de viaje.

[22] Global Business Travel Association (GBTA): 2026 Business Travel Index Outlook, agosto de 2026, citado según Business Travel News Europe. Sobre: gasto y número de viajes de negocios en el mundo.

[23] STR y Tourism Economics: previsión del mercado hotelero en Europa, 31 de agosto de 2026, citado según Hotel-Online. Sobre: RevPAR 2026/2027, crecimiento de la oferta 2027, perspectiva 2028–2030.

[24] Statistisches Bundesamt (Destatis): índice de precios de construcción, precios de construcción en mayo de 2026. Nota de prensa de 10 de julio de 2026. Sobre: precios de construcción de edificios nuevos de oficinas y de explotación comercial (edificios de oficinas +5,2 %, edificios de explotación comercial +5,0 % respecto a mayo de 2025).

[25] McKinsey & Company: Modular construction: From projects to products. 18 de junio de 2019. Sobre: tiempo de obra y costes de los métodos constructivos modulares.

[26] Dezeen: Ten-storey stainless-steel apartment block built in 28 hours. 22 de junio de 2021. Sobre: tiempo de montaje de la construcción modular en acero.

[27] Senatskanzlei Berlin: ley de prohibición del uso indebido de la vivienda – la adaptación al reglamento de la UE sobre el alquiler vacacional de corta duración mejora el control. Nota de prensa de 31 de marzo de 2026. Sobre: normativa sobre uso indebido de la vivienda y aplicación del Reglamento (UE) 2024/1028.

[28] Agencia Europea de Medio Ambiente (EEA): Climate-ADAPT: Tourism, sobre la base del European Climate Risk Assessment 2024. Sobre: riesgos climáticos para el turismo en el sur de Europa.

[29] Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose: dictamen de otoño 2026, citado según Börsen-Zeitung, 22 de septiembre de 2026. Sobre: previsión del PIB de Alemania 2026–2028.