

La venta estratégica de campings: Profesionalización, valoración y la inevitable ruta del M&A (fusiones y adquisiciones)

1. Introducción: El nuevo ciclo inversor del camping español

El sector español de campings y *resorts* vacacionales ha completado una significativa transición, evolucionando de ser un conjunto de negocios familiares enfocados en activos inmobiliarios a una clase de activo madura y altamente atractiva para el capital institucional y privado. Este cambio de paradigma exige que los propietarios y gerentes que contemplan la desinversión adopten una metodología de Fusiones y Adquisiciones (M&A) rigurosa, dejando atrás las transacciones históricamente basadas únicamente en valoraciones patrimoniales.

El interés inversor se fundamenta en la demostrada solidez y capacidad de crecimiento del mercado. Los datos recientes confirman que el sector experimenta una expansión robusta, superando a otros segmentos de alojamientos extrahoteleros. En junio de 2025, las pernoctaciones en campings experimentaron un crecimiento interanual del 11.2%. Este aumento de volumen viene acompañado de una fortaleza tarifaria crucial. El Índice de Precios de Campings (IPAC) reflejó un incremento del 6.3% en el mismo periodo, lo que indica que la demanda está dispuesta a absorber precios más altos, especialmente en los segmentos de valor añadido (*glamping* y *resorts*).

En este entorno de alto rendimiento y bajo riesgo operativo percibido, la venta exitosa ya no es reactiva, sino una consecuencia de la profesionalización estratégica. La tesis central para maximizar el valor de venta radica en la capacidad del activo para generar y justificar flujos de caja futuros estables, lo que requiere un rigor técnico exhaustivo en la preparación, la gestión operativa y, fundamentalmente, en la valoración financiera.

2. Contexto o diagnóstico: La ola de consolidación y los drivers de valor

El mercado español de *hospitality* al aire libre ha alcanzado una dimensión que garantiza la escalabilidad necesaria para los grandes fondos de inversión. Se proyecta que la facturación del sector superará los 1.600 millones de euros en 2025 ¹, un volumen que consolida su atractivo como destino de inversión.

La oportunidad de la fragmentación y la estrategia *Buy & build*

La actividad de M&A en España está impulsada principalmente por la alta fragmentación del mercado. A pesar de la creciente ola de consolidación, los diez principales operadores asociados y grupos sectoriales apenas alcanzan una cuota de mercado conjunta de aproximadamente el 15%.¹ Esta estructura de mercado es el motor de la estrategia de inversión dominante conocida como *Buy & build*.

Los vehículos de capital privado buscan adquirir una plataforma operativa (un gran *resort* o una cadena de referencia, como se ha observado en el sector) y, posteriormente, incorporar campings individuales ("add-ons") de alta calidad para generar rápidamente economías de escala y eficiencias operativas. Para el propietario independiente que busca desinvertir, ser un objetivo de adquisición compatible y de alta calidad es la ruta más directa hacia una valoración *premium*.

La presión ejercida por la necesidad de ejecutar la estrategia *Buy & build* por parte de los inversores genera una competencia sostenida por los mejores activos. El propietario de un camping que demuestre madurez operativa y un flujo de caja sólido se beneficia de esta competencia, ya que la probabilidad de recibir ofertas múltiples y competitivas es alta.

Indicador financiero	Valor (referencia 2025)	Implicación estratégica
Pernoctaciones (Incremento Anual, Junio)	+11.2%	Demuestra robustez de la demanda y crecimiento sostenido.
IPAC (Índice de Precios Anual, Junio)	+6.3%	Valida la capacidad del sector para trasladar costes y ofrecer valor añadido.
Facturación Sectorial Proyectada	> 1.600 M€	Confirma la escalabilidad y tamaño del mercado español. ¹
Grado de Ocupación por Parcela (Agosto)	61.34%	Indica una fuerte utilización del activo en temporada alta, clave para la rentabilidad. ³

La prima de la modernización y sostenibilidad

La profesionalización del sector se traduce en la modernización de la oferta. La inversión en segmentos de alta gama, como el *glamping*, ha experimentado un auge notable, atrayendo a un espectro más amplio de consumidores que buscan el contacto con la naturaleza sin renunciar a la comodidad y el lujo.

Los campings que han liderado esta transformación no solo justifican un aumento de la Tarifa Media Diaria (ADR) sino que también mejoran la calidad del Beneficio antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones (EBITDA). Además, la integración de la sostenibilidad se está convirtiendo en un factor de valor, ya que los inversores buscan mitigar el riesgo ecológico y responder a la demanda de un consumidor consciente del medio ambiente.⁴ Los flujos de caja generados por estos activos modernizados son más resilientes, lo que fortalece la posición del vendedor en la negociación.

3. Análisis y desarrollo: Tres pilares para maximizar el valor de venta

La maximización del precio en una transacción de M&A se apoya en tres elementos técnicos interconectados: una valoración justificada, una mitigación proactiva de riesgos y la demostración de un EBITDA de calidad corporativa.

3.1. Pilar financiero: Valoración basada en flujos de caja y múltiplos

El valor intrínseco de un camping debe determinarse mediante metodologías financieras robustas. El método teóricamente más sólido es la valoración por Flujo de Caja Descontado (DCF).⁵ Este enfoque se orienta al futuro, calculando el valor presente de los flujos de caja libres que la empresa generará a largo plazo.

Si bien el DCF establece el valor fundamental, el precio de transacción final se negocia comúnmente mediante la aplicación de múltiplos al EBITDA, en particular el ratio *Enterprise Value / EBITDA* (EV/EBITDA).⁶ El rango de múltiplos aplicados a transacciones de hostelería es amplio, con ejemplos que oscilan entre 8.2x y 20.5x, dependiendo de la calidad del activo y la recurrencia de los ingresos.

La diferencia entre una valoración conservadora y una prima superior se halla en la calidad del EBITDA presentado. Un EBITDA "institucional" no solo debe estar auditado y ajustado para reflejar la rentabilidad recurrente, sino que debe demostrar que la rentabilidad no depende de la gestión familiar histórica. Esto se consigue mediante la adopción de herramientas de *Revenue Management* y digitalización que optimicen la ocupación y la tarificación fuera de la temporada alta. La demostración de estas eficiencias operacionales justifica la aplicación de múltiplos más altos.

3.2. Pilar legal y operativo: La defensa del valor (Vendor due diligence)

El proceso de *Vendor Due Diligence* (VDD) es una inversión estratégica que permite al

vendedor auditar y preparar su propia empresa antes de salir al mercado.⁷ La VDD es esencial para "limpiar" el activo, identificar y mitigar riesgos antes de que el comprador los descubra y los utilice para exigir una reducción del precio (ajuste *post-bid*).

En el sector del camping, el comprador institucional centra su análisis no solo en el historial financiero, sino en dos riesgos no financieros críticos relacionados con el activo real:

1. **Titularidad del suelo y licencias:** La propiedad del terreno y su calificación urbanística son determinantes. Un activo que opera en suelo propio o con licencias de larga duración sin restricciones significativas de expansión potencial tendrá una valoración mucho mayor, ya que reduce el riesgo de inversión futura (CAPEX). Las limitaciones en el uso del suelo, como ciertas calificaciones forestales⁸, pueden restringir la capacidad de expansión de las instalaciones y, por lo tanto, disminuir el potencial de crecimiento proyectado en el análisis DCF.
2. **Documentación corporativa y operativa:** El inversor valora la transparencia en la documentación legal básica, incluyendo estatutos, actas de consejo y la tabla de capitalización.⁹ La preparación documental proactiva permite al vendedor ofrecer una sala de datos impecable, proyectando confianza y reduciendo el tiempo de cierre de la transacción.

Al realizar una VDD, el vendedor transforma el riesgo potencial en un problema resuelto o cuantificado, permitiendo una justificación firme de la valoración inicial frente a la diligencia del comprador.

4. Ejemplos o casos ilustrativos: La ventaja competitiva de la cooperación

La máxima valoración se obtiene cuando el camping no solo es rentable, sino que es compatible con la rápida integración en una plataforma consolidada. Las redes de campings, los grupos sectoriales o las alianzas estratégicas ofrecen las herramientas necesarias para alcanzar este estándar corporativo, incrementando el EBITDA y reduciendo el riesgo operacional, lo que se traduce directamente en una prima de valoración.

Optimización de márgenes y digitalización avanzada

La pertenencia a alianzas estratégicas permite la inmediata aplicación de economías de escala. La centralización de las compras y la negociación con proveedores a granel (compras centralizadas) ¹⁰ reduce significativamente los costes operativos (OPEX) unitarios. Esta reducción de costes genera un aumento directo del margen EBITDA sin requerir un incremento de la tarifa de venta.

Más allá de las compras, la profesionalización se manifiesta en la gestión tecnológica. Los operadores asociados proporcionan acceso a sofisticados sistemas de gestión de propiedades (PMS) y a herramientas avanzadas de *Revenue Management* (RM) y formación. La implementación de la Inteligencia Artificial (IA) en la atención al cliente, por ejemplo, para automatizar la respuesta a llamadas o correos electrónicos ¹¹, reduce la dependencia de personal de recepción en tareas repetitivas y optimiza los recursos humanos (RRHH), otro indicador clave de madurez operativa para los inversores.

Mitigación del riesgo de transición y talento

Un comprador institucional adquiere el potencial de ingresos del activo, pero necesita minimizar el riesgo asociado a la transición de la gestión. Las redes de campings ofrecen soporte técnico especializado continuo, cubriendo áreas críticas como el mantenimiento preventivo o de infraestructuras ¹², y proporcionan formación continua a gerentes y equipos en habilidades estratégicas. ¹³

Esta disponibilidad de soporte técnico y la estandarización de procesos operacionales reducen la dependencia del comprador del equipo de gestión familiar saliente. Si el camping ya ha adoptado protocolos de gestión de un grupo (uso de software estandarizado y políticas de fidelización), el fondo inversor minimiza el CAPEX de integración y puede proyectar la obtención de sinergias operativas mucho más rápidamente. Esta reducción del riesgo de transición es altamente valorada y justifica una prima en el múltiplo EV/EBITDA.

Fuerza de marca y previsibilidad de ingresos

La cooperación en marketing y fuerza de marca es fundamental. Las campañas conjuntas de posicionamiento web, programas de fidelización y estrategias de *Early Booking* ¹¹ generan una mayor visibilidad y reducen el coste de adquisición de clientes.

Un flujo de ingresos que demuestra alta recurrencia y baja estacionalidad es la prueba más sólida de previsibilidad que busca el análisis DCF. Al generar una base de clientes fiel y robusta a través de acciones coordinadas de grupo, el camping demuestra que su rendimiento no es casual, sino resultado de una estrategia de mercado sostenible, lo que refuerza la justificación de una valoración superior.

5. Conclusión: El futuro del camping propiedad de gestión profesional

El proceso de venta de un camping en el mercado M&A actual es la culminación de una estrategia de profesionalización que debe iniciarse años antes de la desinversión. El precio de transacción más alto lo obtienen aquellos activos que cumplen con los estándares de inversión institucional, lo que se basa en dos pilares innegociables: la generación de un EBITDA robusto, auditable y recurrente, y la mitigación proactiva de riesgos legales y operativos mediante la *Vendor due diligence*.

El capital privado valora principalmente la capacidad del activo para generar flujos de caja previsible y escalables dentro de un modelo de negocio ya probado. Los campings que han invertido en soluciones de valor añadido (glamping), digitalización (Revenue Management asistido por IA) y gestión del talento alcanzan un nivel de madurez corporativa que supera la barrera de la simple rentabilidad familiar.

Para maximizar el precio de desinversión, la estrategia de gestión debe ser la de operar el camping bajo los estándares de los grupos líderes. Adoptar las economías de escala, el soporte técnico especializado, y la fuerza de marca que ofrecen los grupos sectoriales o las alianzas estratégicas no solo garantiza la competitividad en el día a día, sino que también transforma la empresa en un objetivo de adquisición de "bajo riesgo, alto rendimiento" en el mercado M&A. Esta profesionalización es la llave que justifica la aplicación de la prima de valoración más elevada en el inevitable camino hacia la consolidación sectorial.

Obras citadas

1. 5 Potential (Unmitigated) Environmental, Health and Safety Impacts, fecha de acceso: octubre 28, 2025, https://www3.dfc.gov/Environment/EIA/forestfirst/ESIA_Chapter_5.pdf
2. ¿Qué ventajas aporta aplicar economías de escala? - Universitat Carlemany, fecha de acceso: octubre 28, 2025, <https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/blog/economia-de-escala/>

3. Diploma de Posgrado en Innovación en la Gestión de Campings - Fundació URV, fecha de acceso: octubre 28, 2025, https://www.fundacio.urv.cat/media/upload/arxiu/pdf_cursos/EPIGECAT-M2-2017-2-CAS.pdf
4. Valoración DCF: Calcular el Valor de la Empresa - Guía 2025 - Foundor.ai, fecha de acceso: octubre 28, 2025, <https://foundor.ai/es/blog/dcf-bewertung-unternehmen-anleitung>
5. Marjal Operación Buy & Build de Corpfín, fecha de acceso: octubre 28, 2025, <https://www.corpfincapital.com/inversiones/marjal/>
6. Due Diligence de la parte vendedora: Guía completa y lista de comprobación - Valutico, fecha de acceso: octubre 28, 2025, <https://valutico.com/es/sell-side-due-diligence-checklist/>
7. INEbase / Servicios /Hostelería y turismo /Campings: encuesta de ocupación e índice de precios / Últimos datos, fecha de acceso: octubre 28, 2025, https://www.ine.es/dyngs/INEbase/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176961&menu=ultiDatos&idp=1254735576863
8. Los campings facturarán más de 1.600 millones de euros en 2025, fecha de acceso: octubre 28, 2025, https://www.hosteltur.com/171515_los-campings-facturaran-mas-de-1600-millones-de-euros-en-2025.html
9. La facturación del sector de campings superará los 1.600 millones de euros en 2025, fecha de acceso: octubre 28, 2025, <https://www.empresaactual.com/facturacion-campings-superara-1-600-millones-de-euros-en-2025/>
10. A&M Valuation Insights - December 2024 - Alvarez & Marsal, fecha de acceso: octubre 28, 2025, <https://www.alvarezandmarsal.com/sites/default/files/2024-12/AM%20Spain%20-%20Valuation%20Insights%20-%20December%2024.pdf>
11. el auge del Sector del Camping y el impacto del Glamping - Lead Hospitality, fecha de acceso: octubre 28, 2025, <https://www.lead-hospitality.com/el-auge-del-sector-del-camping-y-el-impacto-del-glamping/>
12. Ofertas de trabajo de Mantenimiento camping - InfoJobs, fecha de acceso: octubre 28, 2025, <https://www.infojobs.net/ofertas-trabajo/mantenimiento-camping>
13. Nota de Prensa: Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos extrahoteleros. Junio 2025. Datos provisionales. - INE, fecha de acceso: octubre 28, 2025, <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/EOAT0625.htm>
14. Tamaño del mercado del mercado de campingas, acciones, Trtends, pronóstico, 2032, fecha de acceso: octubre 28, 2025, <https://www.fortunebusinessinsights.com/es/camping-tent-market-113168>
15. Vendor Due Diligence: cómo realizar la venta de tu empresa sin sobresaltos, fecha de acceso: octubre 28, 2025, <https://metricson.com/vendor-due-diligence-como-realizar-venta-empresa/>