



# ¿SE PUEDE MONETIZAR LA ESG DE LA HOSTELERÍA?

**ESG en el Corazón  
E\$G en la Mente**

**PREPARADO POR**

**Dr. Arnoldus M. van den Hurk**  
[info@esghotelvalue.com](mailto:info@esghotelvalue.com)

**Agosto, 2023**

# Índice de Contenidos

- 03** Resumen Ejecutivo
- 04** El Reto de Monetizar el ESG Hotelero
- 06** Certificar el Valor de un Hotel
- 07** Certificar la Sostenibilidad de un Hotel
- 08** E\$G Hotel Value 1: ESG en Instalaciones y Gestión Hotelera
- 09** E\$G Hotel Value 2: Componentes Ambiental, Social y Gobernanza
- 10** Guía para la Valoración de la Responsabilidad Hotelera
- 11** Conclusiones
- 12** Quiénes somos
- 13** Notas finales

Este documento expone la forma de solucionar el problema de monetizar el valor de la Responsabilidad hotelera. **ESG** (ASG en español) **es el uso de factores ambientales, sociales y de gobernanza para informar las decisiones de inversión**. Ésta debe dar soporte a la alineación estratégica expresada en los informes financieros, de sostenibilidad y de comunicación empresarial.

Sin embargo, debido a la vorágine de estándares surgidos de mediciones y rankings ESG, el término confunde a la mayoría de *stakeholders*, especialmente a los no financieros. Todo ello conlleva a riesgos de lavado ambiental (greenwashing) y social con **consecuencias negativas de reputación, confianza, financiación e inversión**.

El Libro Blanco plantea la posibilidad de mitigar estos riesgos mediante un lenguaje directo y sencillo basado en la monetización de la ESG que responda a la pregunta **¿Cuántos euros valen la E, S, G de una habitación, de un hotel o de una cadena hotelera?**

Para responderla se describe primero cómo las tasadoras certifican el valor monetario de un hotel y posteriormente cómo las certificadoras hacen lo suyo con el cumplimiento de sostenibilidad. Del consenso de ambos mundos surge **ESG Hotel Value** y el **ESG ValuePAR**.

Luego tratamos el modelo un hotel real de tres estrellas y 123 habitaciones de Baleares ilustrando qué parte del valor ESG pertenece a las instalaciones (*facility*) y que porción a la gestión hotelera (*management*). Así de un valor por habitación de 95.924€ en 2022, el valor ESG del hotel analizado se distribuye en 30.340€ ambientales, 23.268€ sociales, 16.547€ de Gobernanza y 25.770€ no ESG. Además se expone un análisis múltiple de sensibilidad que permite el encaje con **ESG Business Intelligence**: KGIs, escenarios, *dashboards* y *reporting*. Y finalmente con el desarrollo de 7 Rankings ESG en euros.

El documento indica una guía de 8 pasos a seguir para el desarrollo de estas soluciones. Este tipo de consultoría estratégica es un primer paso para cuantificar el impacto en la cuenta de resultados hoteleros de forma holística. Habrá que seguir investigando pero actualmente ya permite, por ejemplo, publicar KPIs de interés del tipo **"por cada 100€ de ventas, este hotel los convierte en 158,7€ de valor ambiental, 121,7€ de valor social y 86,55€ de valor en gobernanza, un total de 366,96€ de valoración ESG"**.

**"El reto de la sostenibilidad está en cuantificar el impacto en la cuenta de resultados. Todavía estamos a años luz de poder hacerlo de una forma holística. Ahí está el reto de cómo ponerle un número a esos criterios ESG"**

**LOURDES RIPOLL (2022)**

*Vicepresidenta de Sostenibilidad de Meliá Hotels International*





## El Reto de Monetizar el ESG Hotelero

El acrónimo de **ESG** (ASG en español) se acuñó en 2005 y según define JP Morgan, es **el uso de factores ambientales, sociales y de gobernanza para informar las "decisiones de inversión"**. Existe una cierta miopía en confundir ESG con "lo relacionado con los mercados financieros", cuando en realidad, la decisión de la inversión necesita un enfoque múltiple y poliédrico. La alta dependencia del capital humano, del capital natural y de las relaciones con comunidades, ha convertido a la hostelería en uno de los sectores donde ESG es crítico. Y lo es tanto para las instalaciones como para la gestión financiera, operativa o de marketing.

La función del ESG reside en el desarrollo de un marco de alineación estratégica que incluye los informes financieros, de sostenibilidad y la comunicación empresarial a todas las partes interesadas (*stakeholders*). No obstante, parafraseando a Winston Churchill, la ESG **se ha convertido en una adivinanza ambiental envuelta en un misterio social dentro de un enigma de gobernanza**. Y ello es debido a la implosión de una miríada de estándares, de marcos financieros de divulgación y orientación hacia las empresas que despliega un panorama críptico, confuso e incomprensible para la mayoría de los *stakeholders*.

## Incertidumbres ESG

Estas críticas a ESG no son nuevas como indica el *white paper* de McKinsey (2022). A medida que ESG se ha generalizado y ganado apoyo y tracción, también se ha enfrentado constantemente a dudas y críticas. La consultora organiza estas objeciones en cuatro puntos:

1. ESG no es deseable, porque es una distracción.
2. ESG no es factible porque es intrínsecamente demasiado difícil.
3. ESG no es medible, al menos en cualquier grado practicable.
4. Incluso cuando se puede medir la ESG, no existe una relación significativa con el desempeño financiero.

**"Rusia es una adivinanza envuelta en un misterio dentro de un enigma"**

**WINSTON CHURCHILL**



## Riesgos de "Lavado" ESG

**Si confundes, pierdes.** Esta cita de Donald Miller dibuja el problema de forma realística, si los *stakeholders* no entienden ESG es difícil conseguir la alineación estratégica necesaria para las decisiones de inversión. Las incertidumbres se convierten en riesgos y conllevan sospechas sobre la autenticidad de las actividades corporativas. Surgen falsas impresiones y "lavados" de cara. Primero el **lavado verde** (*Greenwashing*), que apareció durante la década de 1980 en la lucha contra las tabacaleras. El **lavado social** en trabajadores y comunidades locales. El **lavado rosa** respecto a lo "amigables" con LGBT y el **lavado azul** mediante la práctica de la inscripción de empresas en el Pacto Mundial de Naciones Unidas con el fin de mejorar su imagen. La democratización del conocimiento ha vuelto más fácil verificar las afirmaciones corporativas, si no se perciben de forma adecuada, sufren la reputación, la confianza y la inversión.

Pongamos dos ejemplos de situaciones reales: preguntamos a un jefe de recepción con más de 20 años de experiencia en el cargo sobre la ESG, respondió:

- *¿No sé qué es? Me suena a algo del Corporativo.*

También preguntamos a una vicepresidenta de recursos humanos de una cadena hotelera premiada por su ESG y respondió:

- *"Si, creo que conozco a alguien que se encarga de estas cosas en la empresa, pero no entiendo muy bien de qué va".*

Entonces,

**¿Qué tipo de indicadores clave de rendimiento (KPIs) deberíamos utilizar en hostelería para que el ESG se interiorizara por los stakeholders?**

La mejor forma de explicar un KPI es usar el símil del sueldo (€/mes) o del precio de productos y servicios (€/habitación). Si diseñásemos unos KPIs del tipo **€/ESG (€/Ambiental; €/Social; €/Gobernanza)** facilitaría su comprensión tanto para nuestro jefe de recepción, como nuestra vicepresidenta de recursos humanos y para otros *stakeholders*. Analicemos pues cómo se valoran los hoteles, cómo se certifica la sostenibilidad ambiental y social y descubramos cómo obtener lo mejor de ambos mundos para elaborar un idioma común. **La ESG en €.**

***"La gente no compra los mejores productos, sino los que entiende más rápidamente"***

**DONALD MILLER**



El Valor de un inmueble según la ley española se define como: *“el más alto precio que un comprador conocedor y prudente no está obligado a superar y quiera, de buena fe, pagar en un mercado abierto y sin restricciones a un vendedor que no está obligado a vender”*.

Las valoraciones utilizadas en el mercado inmobiliario hotelero son tres:

1. **Coste de Reemplazo:** *¿qué valdría hacer el hotel de nuevo?*
2. **Comparativa de Ventas:** *¿Con qué hotel recientemente vendido se puede comparar el nuestro para conocer su valor?*
3. **Capitalización de Rentas:** *¿Qué rentas futuras se obtendrán con este hotel gracias a su explotación?*

Las entidades de tasación realizan valoraciones para el mercado hipotecario (tasaciones) y, al igual que los bancos, son supervisadas por el Banco de España. Según la ley hipotecaria española y siguiendo los estándares internacionales, un hotel se considera un inmueble ligado a una explotación económica y debe ser valorado al menos, usando el método de capitalización de rentas.

## ValuePAR

En 1998, Jan de Roos y Stephen Rushmore publicaron *Hotel Valuation Techniques* con 17 modelos de valoración hotelera. La técnica 5 ha sido ampliamente usada por la consultora HVS ilustrando ratings de valor por habitación en ciudades alrededor del planeta (ValuePAR; \$/room). Desde 2001 en la tasadora Tasabalea (y posteriormente en **Tasalia**) se ha aplicado esta técnica para la valoración masiva de hoteles vacacionales. El firmante de este white paper ha realizado la valoración de plantas hoteleras vacacionales de la República Dominicana, Islas Baleares y Canarias. Se han **valorado 7.178 hoteles, 900.277 habitaciones, 1.870.645 plazas y valor total de 89.295 millones €**. En 2023, Tasalia, ha publicado el primer índice sobre valoración inmobiliaria ESG en la planta hotelera de Mallorca.

Sin embargo, los sistemas de tasación inmobiliaria no pueden medir de forma directa términos ambientales, sociales o de gobernanza. Es necesaria la intervención de certificaciones de sostenibilidad como base para el desarrollo de algoritmos de transformación E\$G.

***"Solo el necio confunde valor y precio"***

**FRANCISCO DE QUEVEDO**

# Certificar la Sostenibilidad de un Hotel

Un proceso de **Certificación de Sostenibilidad** tiene varias fases desde la solicitud de registro pasando por la aprobación del equipo evaluador, revisión, informe de evaluación provisional, auditoría, informe de evaluación definitiva, revisión del informe / proyecto, aceptación (o no conformidad y acción correctiva) y emisión y entrega del certificado. Los resultados se expresan en valores ponderados de forma porcentual, nunca en valores monetarios (€, USD, etc.).

Sin embargo, el ecosistema **certificación ESG** es confuso, una Sopa de Letras que podemos organizar en cuatro ámbitos:

- **Principios y Objetivos Globales:** Objetivos de Desarrollo Sostenible, Greenhouse Gas Protocol, Principles for Responsible Investment.
- **Marco de publicación:** CDP, CDSB, TCFD, GRI, SASB, SBT, Sedex, ISO, IR, sustainability.
- **Indices y Ratings ESG:** MSCI, Dow Jones S. I., Ecovadis, VigeoEiris, ISS-oekom, IES ESG o SAM.
- **Regulación:** Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), Mandatory climate risk reporting (TCFD), Eu Taxonomy Regulation, Sustainable Financial Regulation (SFDR).

## ¿Cómo, dónde y para quién informar?

Los principales esquemas de información sobre la ESG son siete, cinco aplican a todos los stakeholders y dos solo a los financieros:

### A Todos los stakeholders:

- **GRI:** Conjunto de normas utilizadas por las empresas para informar sobre los temas que son importantes para su actividad. ESG
- **CDP:** Divulgación de información medioambiental a través de cuestionarios y capacidad de comparación con homólogos y de implicar a la cadena de suministro. EG (no social).
- **ODS:** Objetivos de desarrollo que ayudan a hacer un seguimiento de los problemas globales. ESG
- **UNGC:** Compromiso con 10 principios y actualización anual de los avances. ESG
- **CDSB:** Marco para la comunicación de información medioambiental y sobre el capital natural, alineado con la TCFD. EG (no social)

### A los stakeholders financieros / inversores:

- **SASB:** Normas sectoriales para ayudar a las empresas a seleccionar temas que puedan afectar a sus resultados financieros. ESG
- **TCFD:** Orientación para revelar el impacto del riesgo climático en la empresa

**"Si no sabes a dónde vas, cualquier camino puede llevarte allí"**

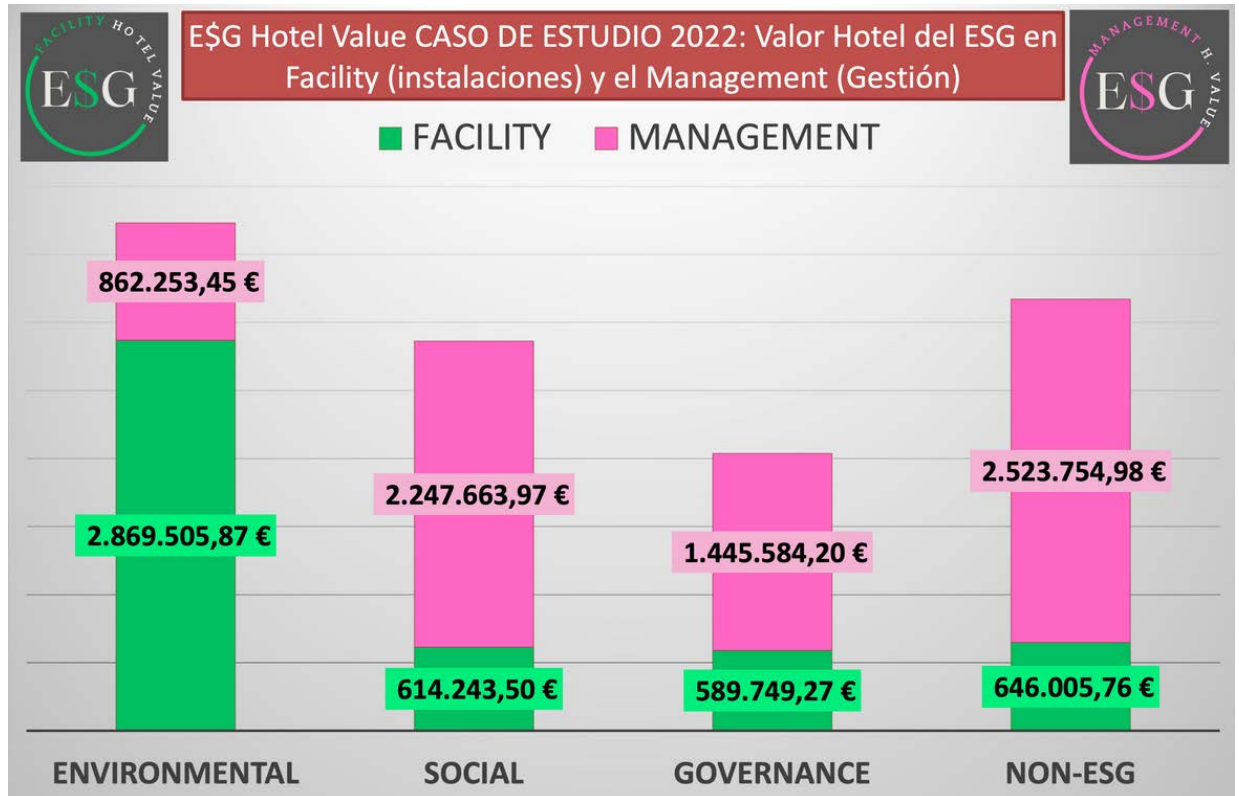
Gato de Cheshire (Alicia en el País de las Maravillas).

**Lewis Carroll**



# E\$G Hotel Value 1: ESG en Instalaciones y Gestión Hotelera

**E\$G Hotel Value** ayuda a los propietarios y gestores de hoteles a desarrollar un lenguaje común €/ESG para todos los *stakeholders* mediante la conciliación entre la valoración (tasación) y la certificación de sostenibilidad hoteleras.



## Valoración E\$G en Instalaciones (Facility)

Realizados sobre la base de la certificación **QSostenible Evolution**, con las que se han certificado 30 hoteles de la cadena Ilunion Hotels (Grupo ONCE). Consta de 7 conjuntos de criterios: Sostenibilidad general (1), diseño (2), aislamiento y envolvente (3), revestimiento (4), instalaciones de eficiencia energética (5), recursos hídricos (6) y criterios de innovación y nuevas tecnologías (7).

## Valoración E\$G en la Gestión (Management)

Mediante la participación de un equipo de expertos en hostelería y el soporte de inteligencia artificial se han desarrollado algoritmos propietarios en otras 7 tipologías: Servicio al Cliente (1), Solidez Financiera (2), Gestión Efectiva de Recursos Humanos (3), Marketing y Ventas (4), Gestión de la Calidad (5), Reputación Online (6) y criterios de Innovación y Adaptación al Cambio (7).

El gráfico ilustra estas valoraciones para un hotel de 123 habitaciones categoría tres estrellas en Baleares (2022).

**"La prueba de una inteligencia de primer orden es la capacidad de tener en mente dos ideas opuestas al mismo tiempo y conservar la capacidad de funcionar"**  
**SCOTT FITZGERALD (1936)**



# E\$G Hotel Value 2: Componentes Ambiental, Social y Gobernanza



## Comportamiento E\$G Hotel Value: ESG ValuePAR

Este caso de estudio ilustra el valor de los componentes ESG por habitación de un hotel de 3 estrellas y 123 habitaciones con certificado **QSostenible Evolution** con la aplicación del **E\$G Hotel Value**. El método permite realizar análisis de sensibilidad; tomando los datos actuales como ESG Rating BBB. El valor futuro podría descender al Rating CCC o subir al Rating AAA respecto al comportamiento de la:

- **Sensibilidad Ambiental:** -7.901 €/hab(CCC) a +10.346 €/hab (AAA)
- **Sensibilidad Social:** -6.059 €/hab(CCC) a +7.934 €/hab (AAA)
- **Sensibilidad Gobernanza:** -4.309 €/hab(CCC) a +5.643 €/hab (AAA)
- **Sensibilidad no-ESG:** -6.711 €/hab(CCC) a +8.788 €/hab (AAA)
- **Sensibilidad Instalaciones:** -9.992 €/hab(CCC) a +13.084 €/hab (AAA)
- **Sensibilidad Gestión:** -14.989 €/hab(CCC) a +19.626 €/hab (AAA)

Facilitando el desarrollo de escenarios y objetivos (KGI) futuros para ESG del hotel así como el la aplicación de Inteligencia de Negocios ESG (*Business Intelligence*) basados en KPIs que todos los stakeholders comprendan.

**"Precio es lo que pagas,  
valor es lo que obtienes"**

**WARREN BUFFET**

# Guía para la Valoración ESG en Hostelería

En base a nuestra experiencia, recomendamos la siguiente Ruta para la obtención del valor monetario de los componentes de ESG en Hostelería

PASOS A SEGUIR		KPIs
<b>1</b>	<b>CERTIFICACIÓN SOSTENIBILIDAD</b>	<b>Ratios Ponderados</b>
<b>2</b>	<b>ECONOMETRÍA HOTELERA</b>	<b>RevPAR GOPPAR</b>
<b>3</b>	<b>ANÁLISIS SENSIBILIDAD COSTE CAPITAL</b>	<b>WACC</b>
<b>4</b>	<b>VALORACIÓN Y "TASACIÓN"</b>	<b>ValuePAR</b>
<b>5</b>	<b>ALGORITMOS TRANSFORMACIÓN F&amp;M</b>	<b>Facility &amp; Management ValuePAR</b>
<b>6</b>	<b>ALGORITMOS TRANSFORMACIÓN ESG</b>	<b>ESG ValuePAR</b>
<b>7</b>	<b>ESCENARIOS de RIESGO ESG (Ratings)</b>	<b>ESG KGIs &amp; KVIs</b>
<b>8</b>	<b>ESG BUSINESS INTELLIGENCE</b>	<b>ESG Reporting &amp; Dashboards</b>



*"Un viaje de mil millas comienza con un primer paso"*



## Conclusiones

**ESG ha venido para quedarse en la hostelería.** Si tratamos únicamente para *stakeholders* financieros continuará siendo una adivinanza ambiental envuelta en un misterio social dentro de un enigma de gobernanza para el resto. Así este enfoque puede derivar en riesgos reputacionales, comerciales y económicos siendo el ESG percibido como lavado verde, social, rosa y azul.

Sin embargo, podemos convertir estos riesgos en oportunidades con el desarrollo de indicadores clave de rendimiento (KPIs) que tengan en cuenta de valor monetario, el **ESG ValuePAR**. La investigación realizada ha seguido metodologías de tasación soportadas por certificaciones de sostenibilidad en hoteles vacacionales y ha permitido expresar en valor monetario tanto en las instalaciones (*facility*), la gestión (*management*) como de los componentes Ambiental, Social, Gobernanza y no ESG.

Más aun, nuestros algoritmos de transformación han facilitado el desarrollo de análisis de sensibilidad múltiple y la construcción de siete rankings E\$G. Estos escenarios de valor ESG permiten la integración en sistemas **Business Intelligence** con el desarrollo de indicadores futuros de valor (KGIs), **dashboards** y un **reporting** y comunicación comprensible por absolutamente todos los *stakeholders* de la industria hotelera.

Este es tan solo el primer paso de un largo camino para superar los retos de la cuantificación de la sostenibilidad en el impacto de la cuenta de resultados hotelera de una forma holística. Pero es significativo que, gracias a E\$G Hotel Value, cliente del hotel de tres estrellas analizado pueda publicar:

***"Convertimos cada 100€/habitación de nuestros clientes en 366,96€ de valor ESG. 158,7€ valor Ambiental, 121,7€ valor Social, 86,55€ valor de Gobernanza y 134,5€ no-ESG. Nuestro objetivo en 2 años mejorar la certificación llegando hasta 398,9€ valor ESG por cada 100€ de ventas".***

### ¡Hablemos!

☎ +34 911 98 40 64

✉ info@esghotelvalue.com

📍 Paseo de la Habana, 22 1ª  
Planta - 28036 - Madrid

🌐 [www.esghotelvalue.com](http://www.esghotelvalue.com)

**E\$G Value:** Maximizamos el valor de empresas y activos monetizando la ESG y la Economía Circular.

<https://www.esghotelvalue.com/>



**AECLU Edificación y Sostenibilidad:** Entidad privada para la tramitación de Licencias Urbanísticas, Declaraciones Responsables, Sostenibilidad y certificados de conformidad de edificios (hoteles, hospitales, actividades, uso residencial, etc). Ha tramitado más de 6.000 licencias. <https://www.aeclu.com/>



**Qsostenible:** Q Sostenible es el sello de referencia de Certificación en sostenibilidad de construcciones (edificios, hoteles, oficinas, fábricas, casas, urbanizaciones).

<https://qsostenible.org/>



**Servel Solutions:** Equipo de consultores de sostenibilidad y eco-innovación que ayudan a las organizaciones en la integración de la sostenibilidad en sus objetivos de desarrollo.

<https://servelsolutions.com/>



**TASALIA:** Valoración y tasación de toda clase de bienes e inmuebles desde 1990. Inscrita en el Registro de Entidades Especializadas en Tasación del Banco de España nº: 4383.

<https://www.tasalia.es/>



*La Monetización de la ESG es Clave para el Éxito en la Gestión de Activos Hoteleros ...*

*... y solo es posible a través de E\$G Hotel Value*

- Jan deRoos & Stephen Rushmore (1998): *"Hotel Valuation Techniques"*
- Pablo Fernández (2000): *"Valoración de Empresas". E. Gestión 2000*
- Stephen Rushmore & Erich Baum (2001): *"Hotels & Motels. Valuations and Market Studies"*
- *Tasabalear, Arnoldus van den Hurk (2003). 1er Congres d'Economia IB: "Primera aproximación al valor de los alojamientos turísticos de Baleares"*.
- Sustainable Hospitality Alliance (2020): *"Business Case for Sustainable Hotels"*
- JLL EMEA Hotels & Hospitality (2021): *"ESG at the heart of hotel strategies"*
- IVSC Perspectives Papers (2021): *"ESG and Real Estate Valuation."*
- Max Uebele. Universidad Pontificia Comillas (2021): *"Evaluación crítica de los ratings ESG y su valor informativo en el contexto de la sostenibilidad"*.
- EY (2021): *"Global accommodation sector. The road to net zero emissions."*
- McKinsey Quarterly (2022): *"Does ESG really matter -and why?"*
- RICs Guidance Note (2022): *"Sustainability and ESG in commercial property valuation and strategic advice."*
- Javier Caballero et al. McKinsey & Company (2023): *"Next stop for Spanish tourism excellence: Sustainability."*
- CBRE Research /2023): *"Sustainability and ESG Adoption in the Hotel Industry: A global Status Update."*
- El Económico (Ultima Hora; 2023): *"Los hoteles de Mallorca valen 14.679 millones."*
- Metros2 Tasalia (2023): *"Las habitaciones hoteleras de Mallorca valen 15.000 millones."*
- TASALIA (2023): *"Valoración de la Planta Hotelera Valcacional de la Isla de Mallorca en 2022."*
- Los criterios ESG ya son un "must" en las transacciones de hoteles (2023):
- [https://www.hosteltur.com/155239\\_los-criterios-esg-ya-son-un-must-en-las-transacciones-de-hoteles.html](https://www.hosteltur.com/155239_los-criterios-esg-ya-son-un-must-en-las-transacciones-de-hoteles.html)

