



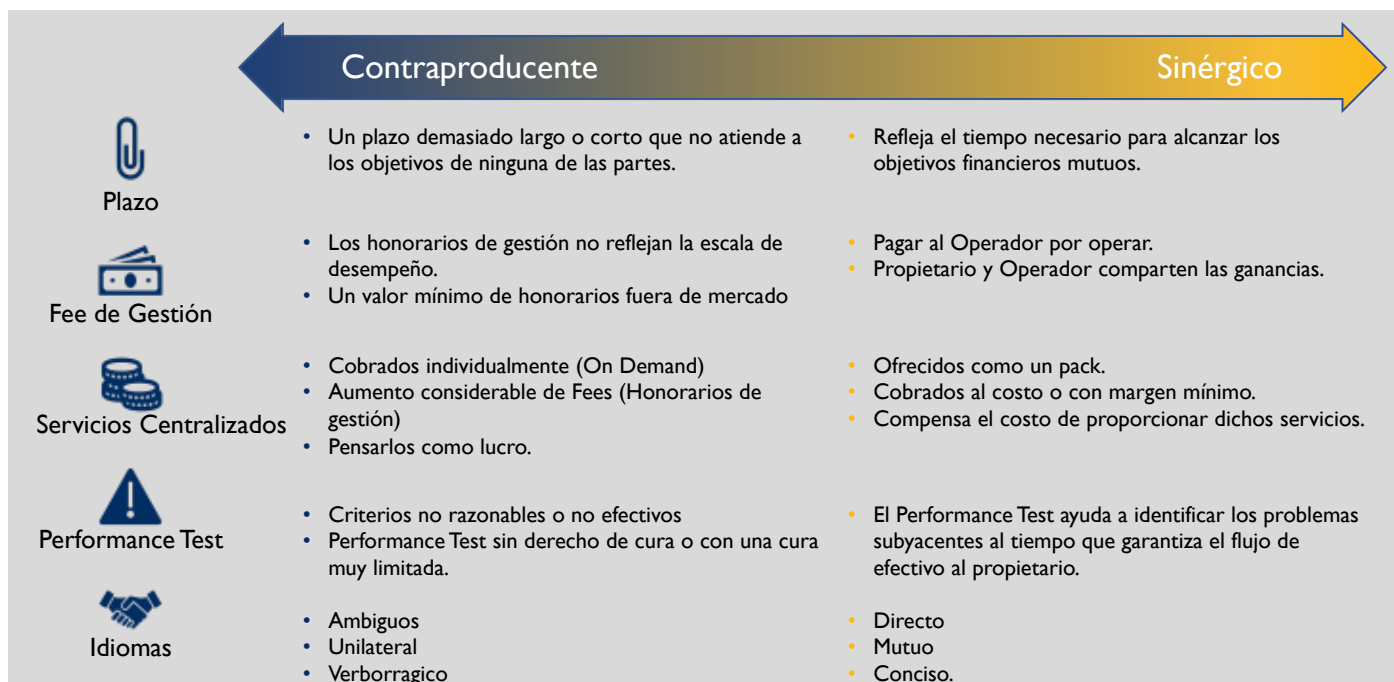
Horwath HTL

Hotel, Tourism and Leisure

INFORME DEL SECTOR

**Hotel Management
Agreements - *creating
a 'win-win' relationship***

JUNIO 2020



Mejor prevenir que curar

A medida que una ola de incertidumbre se apodera de la confianza del consumidor, los inversores aprovechan este tiempo para hacer una pausa y reflexionar sobre sus activos.

Propietarios de varios hoteles llegaron a la conclusión de que existen áreas en sus hoteles que necesitan mejoras lo que ayudará a mantener el valor del activo en estos tiempos difíciles. Una acción a tomar es la revisión de los contratos o acuerdos que impactan las operaciones de los hoteles, lo que es una decisión prudente. En particular, el Acuerdo de Management de Hoteles (HMA) está en los primeros puestos de lectura en la lista de nuestros clientes.

Desde la Gran Recesión, los términos de los HMA ya ejecutados se han vuelto cada vez más unilaterales en su escritura, a medida que los propietarios y operadores olvidaron gradualmente las dificultades económicas y las actitudes que crecían al mismo ritmo que los mercados de valores de E.E.U.U.. A medida que las perspectivas del mercado vayan cambiando, los propietarios y operadores de hoteles deberán mantener un enfoque mesurado al evaluar y negociar el HMA.

Aunque los propietarios y operadores a menudo se centran en su propio éxito, sería mucho más beneficioso para sus intereses establecer sinergias a través de una relación de beneficio mutuo.

¿Por qué es esencial que el HMA sea una situación en la que todos ganen?

- En este momento sin ningún precedente, la hospitalidad está demostrando ser una de las industrias más afectadas, lo que está provocando que los inversores en acciones se desbalancen o se encuentren buscando situaciones alternativas. Los propietarios y operadores deben mostrar una determinación cohesiva y una alta confianza para rejuvenecer la confianza de los inversores.
- Un acuerdo que sea mutuamente beneficioso mitiga los riesgos asociados con la operación de un hotel. Ver esto a través del lente de los valores de mercado, esto se traduciría en un valor mejorado o un mejor retorno de la inversión.
- Durante esta crisis, los propietarios están aumentando su participación en la operación diaria. No es que estén optando por la microgestión, pero el gradual crecimiento del riesgo y la incertidumbre de la inversión sustancial están generando presión.

Al ejecutar o enmendar el HMA, esto debe asegurar la fe y la confianza entre el propietario y el operador. Esto debe resultar en un propietario que puede relajarse y que un operador pueda operar sin interrupción.



Anatomía de un Acuerdo de Gestión

1. Término (cerebro)

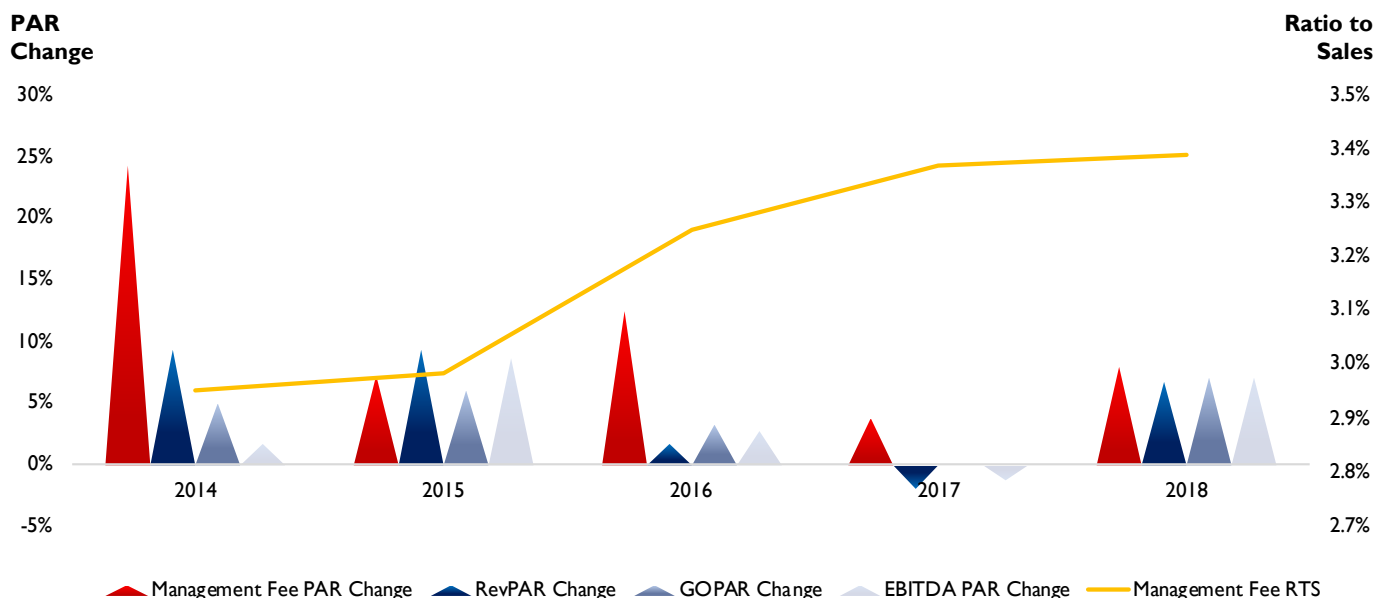
El término de la HMA decide la duración, o la "vida", de la relación entre el propietario y el operador, de la misma forma que el cerebro controla todas las funciones del cuerpo. El término tiene una influencia significativa sobre los diversos componentes del HMA.

Una lección que nosotros, como industria, estamos volviendo a aprender por consecuencia de la pandemia de COVID-19 es que la única constante es el cambio. Cada vez es más obstinado que los objetivos del propietario y del operador se mantengan en línea con lo que previamente eran cuando se ejecutó el HMA. El propietario y el operador pueden aumentar el tamaño de sus empresas a diferentes ritmos, lo que influirá sus expectativas y sus capacidades para cumplir esas expectativas. Sin embargo, un plazo demasiado corto conducirá a la miopía de la gestión, por lo que el Operador se centrará en obtener beneficios a corto plazo en lugar de beneficios a largo plazo.

Un gran ejemplo sería que el Operador reduzca los esfuerzos de ventas y marketing y/o repare y lo mantenga para lograr una mayor ganancia dentro del plazo, pero que impacte la generación de ingresos y el control de gastos posttermino.

Un HMA con un período inicial que supera los cinco años y un alto costo de terminación puede restringir la capacidad del propietario para negociar el activo en un momento crítico. Si los términos no pueden ser cortos o acortados en cualquier capacidad, entonces debe haber daños liquidados mínimos al momento de la rescisión bajo circunstancias específicas.

Cuando una duración más corta para el acuerdo operativo inicial se está convirtiendo en normal, también lo es la disposición para extensiones del período operativo. Estas extensiones generalmente se limitan a dos extensiones en, o menos a, la duración del término inicial. Una disposición para prórrogas permite al propietario y al operador continuar una relación favorable.



Fuente: STR HOST Almanac Data for 2014 - 2019

2. Tarifas de gestión (Huesos)

Por lo general, estas consisten en tarifas base e incentivas, las tarifas de administración pagadas están diseñadas para compensar al operador por administrar el hotel y recompensarlo por ayudar al propietario a superar sus objetivos financieros. Esta es la compensación principal que se le paga al operador a través del hotel y es un componente central del HMA. Sin incluir el beneficio para el Operador, el contrato carecería de consideración parcial.

Para crear un escenario en el que todos ganen, el HMA debe utilizar una estructura de tarifas creativa que conecte las responsabilidades del operador con la recompensa. La estructura de la tarifa de incentivo debe ser determinada por la escala y complejidad de la responsabilidad del operador de administrar el hotel. Se necesitaría una cantidad considerable de recursos y talentos para administrar un hotel de servicio completo con diversas comodidades y puntos de venta en comparación con un hotel de servicio limitado que solo requiere que el operador administre el departamento de habitaciones.

Las tarifas de incentivo deben ser gratificantes pero justas, donde lo “justo” está sujeto a los objetivos financieros del propietario y el operador. Establecer la imparcialidad de la estructura de incentivos proporciona una idea de si este acuerdo conduce a una relación mutuamente beneficiosa o no.

Otra área de evaluación serían las tarifas base mínimas, que normalmente son una cantidad fija que se paga al operador, en caso de que la tarifa de administración base como porcentaje de los ingresos totales caiga por debajo de un umbral específico. Los mínimos utilizados para estas tarifas deben ser tales que el operador tenga fondos suficientes para cumplir con sus deberes fiduciarios con el propietario del hotel y compensar los gastos generales corporativos del operador, que aún no están siendo compensados por las tarifas cobradas por los servicios auxiliares. Las tarifas mínimas no deben ser tales que el operador haya cubierto la desventaja. Comparta el riesgo, comparta la recompensa.

Utilizando datos de referencia de hoteles del STR Host Report, medimos el crecimiento en las tarifas de administración totales pagadas al operador desde el año 2014 al año 2018. Las tarifas de administración pagadas por habitación disponible (PAR) superaron el crecimiento en RevPAR, GOPAR y EBITDA PAR durante este período. Por consecuencia, las comisiones de gestión pagadas en relación a las ventas brutas (RTS) también han aumentado.

En 2009, el EBITDA y el GOP cayeron un 36% y un 30%, respectivamente, mientras que las Comisiones de Gestión PAR disminuyeron un 24%. La variación puede explicarse parcialmente por las tarifas base mínimas que reducen la disminución porcentual de las tarifas de gestión.

3. Servicios Centralizados (Músculo)

A medida que las operaciones hoteleras se han vuelto más sofisticadas, también lo han hecho los operadores y la oferta de servicios centralizados. Este concepto proporciona servicios de apoyo, o músculo, al hotel de forma compartida al distribuir el costo de brindar el servicio entre los hoteles participantes.

Dos servicios centralizados comúnmente proporcionados son los servicios de contabilidad y administración de ingresos. Otros servicios que un operador puede ofrecer incluyen reclutamiento y capacitación, soporte de tecnología y sistemas, ingeniería y administración de riesgos, soporte legal y compras especiales. Un operador de marca puede ofrecer estos servicios junto con los proporcionados en el contrato de franquicia o excluidos por completo en el HMA.

Los propietarios de hoteles deben tener en cuenta el tamaño y el apoyo del operador. Si bien es necesario revisar los neumáticos del automóvil, uno también tiene que saber qué hay debajo del capó. Es esencial hacer coincidir el poder con el producto. Por ejemplo, un hotel de servicio limitado de 50 habitaciones puede no requerir todas las comodidades, mientras que un hotel de conferencias de 500 habitaciones requiere más apoyo para llenar esos cuartos.

La naturaleza de estos servicios es permitir que el operador administre el hotel de manera más efectiva. El beneficio recibido de estos servicios debe obtenerse mediante la mejora del valor creado y no a través de su existencia. Por lo tanto, el costo del propietario de utilizar los servicios debe ser tal que compense los costos del operador para proporcionar el servicio.

4. Prueba de rendimiento (Hígado)

Lo que ha surgido a convertirse en una práctica estándar, la prueba de desempeño otorga al Propietario el derecho a rescindir el HMA, dado que el operador no ha cumplido con los criterios establecidos en el acuerdo. Las pruebas de rendimiento más comunes son:

- **Punto de referencia interno:** el GOP actual no excedió un porcentaje del GOP presupuestado, que por lo general es en un 85 o 90 por ciento.
- **Punto de referencia externo:** el RevPAR real cae por debajo del 90 por ciento del RevPAR del conjunto competitivo designado.

El elemento final de la prueba de rendimiento es el horizonte de tiempo durante el cual pueden ocurrir pruebas consecutivas fallidas. Según nuestra experiencia, esto es de 12 a 24 meses. Es fundamental recordar que fallar no desencadena la terminación. La prueba de desempeño proporciona el derecho a rescindir, no la obligación.

Lo que frecuentemente acompaña a la prueba de desempeño es el derecho a remediar (o corregir), que toma la forma en que el operador compensa al propietario, utilizando su propio dinero, para llevar al GOP al umbral aceptable. El derecho a la reparación no está diseñado para que el propietario del hotel esté satisfecho, sino que debe considerarse como una forma de mantener la relación entre el propietario y el operador.

En primer lugar, el propietario y el operador del hotel deben trabajar juntos para identificar la raíz del problema. Quizás la variación se debió a un aumento inesperado en el RevPAR del competidor debido a un reposicionamiento o un cambio dramático en la demanda del mercado.

La prueba de rendimiento debe considerarse como una herramienta más para identificar y resolver un problema en la propiedad. Es probable que la solución de una pérdida o la rescisión del operador sea una solución temporal que puede no abordar adecuadamente los problemas subyacentes.

5. Lenguaje en el acuerdo (corazón)

¿Cómo afecta -lo que está escrito en el HMA- la capacidad del operador de proporcionar rendimientos excepcionales al propietario de un hotel? El lenguaje es el corazón del acuerdo, ya que le da propósito y utilidad al cuerpo de un contrato. Demasiado favoritismo hacia un lado de la mesa puede establecer un tono equivocado durante las negociaciones o incluso durante el período operativo.

Algunas preguntas cruciales que un propietario debe hacer con respecto a una HMA:

- ¿Los roles y responsabilidades del propietario(s) y del operador se explican claramente sin hacer que el HMA sea inflexible?
- A medida que cambian las condiciones del mercado, ¿el HMA permite la cantidad adecuada de flexibilidad dada la duración del plazo?
- ¿El operador fue provisto con la suficiente indulgencia en el acuerdo para operar la propiedad sin interrupción?
- ¿El acuerdo proporciona al propietario suficiente poder para rescindir al operador de manera legítima?

El lenguaje dentro de un acuerdo debe reflejar el plan de negocios y ser los componentes básicos de cómo debe funcionar la relación. Es decir, el operador ejecutará una operación comercial exitosa para el propietario. Vale la pena señalar que el plan de negocios también debe representar la intención de la relación. Eso significa que un plan de negocios que incluye a un propietario involucrado debe incluir un lenguaje en el acuerdo, que es claro en los deberes y establece expectativas razonables.

A pesar de un fuerte enfoque en la relación entre el propietario y el operador, esta relación no es un matrimonio; es una relación comercial. Incluso si el HMA se redactara perfectamente e incluyera todos los detalles, la relación aún podría fallar debido a un simple hecho. Si la relación no funciona, deberá resolverse o debería resultar en una separación. No proporciona ningún beneficio ni al propietario ni al operador persistir en un escenario donde todos pierden.

¿Qué debe hacer un propietario?

Conocer sus objetivos de inversión

Por ejemplo, conocer su período de tenencia. Si planea vender dentro de los tres años posteriores a la apertura, el acuerdo debe negociarse para que sea notablemente diferente de si planea mantener el activo durante diez años o más.

Conozca su activo antes de estructurar el acuerdo

El administrador de activos de un hotel debe tener una visión completa del activo con un conocimiento preciso sobre el potencial de ganancias, la estructura de gastos y la exposición al riesgo del activo.

- Utilice obstáculos significativos.
- Asegure los riesgos identificados.

Establezca un entendimiento mutuo y empatía

La adopción de perspectivas ayuda al propietario y al operador a estar razonablemente alineados en su comprensión de sus roles con respecto a la propiedad. Tener un interés alineado no significa que el operador supuesto sea un propietario parcial o deba aceptar el mismo nivel de riesgo que el propietario. Dejando de lado el desempeño de los resultados, el propietario debe reconocer los esfuerzos y recursos que el operador ha puesto en la operación del hotel.

Aprovechamiento de los expertos

Ahora más que nunca, es necesario tener una mirada objetiva e imparcial a su HMA. Encuentre un experto en hotelería con:

- Una base de datos de acuerdos, especialmente relacionada con sus contrapartes.
- Historial con su contraparte que fortalecería su poder de negociación.
- Amplio conocimiento y experiencia en la negociación de acuerdos de gestión hotelera.

Authors



John Duran
Senior Consultant
Horwath HTL Atlanta
jduran@horwathhtl.com



Hua Rong, ACCA
Senior Consultant
Horwath HTL Atlanta
hrong@horwathhtl.com



Paul Breslin, CHA, CHE, ISHC
Managing Director
Horwath HTL Atlanta
pbreslin@horwathhtl.com

Horwath HTL

En Horwath HTL, nuestro objetivo está centrado al 100% en la consultoría hotelera, de turismo y de ocio. Nuestros servicios cubren cada aspecto del desarrollo hotelero, del turismo y del ocio.

Nuestros clientes nos eligen porque nos hemos ganado una reputación de asesoramiento imparcial, hecho que a menudo significa la diferencia entre el fracaso y el éxito. Cada proyecto en el que participamos es distinto, por eso necesitamos toda la experiencia que hemos obtenido durante nuestros 100 años de historia.

Somos una marca global con 47 oficinas, que han llevado a cabo más de 30.000 encargos para clientes públicos y privados. Formamos parte de Crowe Global, una de las 10 mejores redes de servicios financieros y contabilidad. Somos la elección número uno para empresas e instituciones financieras que deseen invertir y desarrollarse en la industria.

Somos Horwath HTL, el líder mundial en consultoría hotelera, turismo y ocio.

Nuestros servicios:

- Planificación y Desarrollo Hotelero
- Gestión de Activos Hoteleros
- Valoraciones Hoteleras
- Salud y Bienestar
- Asesoramiento Transaccional
- Asistencia experta y Litigios
- Turismo y Ocio
- Gestión de Crisis Hotelera

Horwath HTL Atlanta

2 Ravinia Drive, Suite 350
Atlanta, GA 30346, USA
Phone: +1 404 410 7800



Horwath HTL

Hotel, Tourism and Leisure

AFRICA

Rwanda
South Africa

ASIA PACIFIC

Australia
China
Hong Kong
India
Indonesia
Japan
Malaysia
New Zealand
Singapore
Thailand

EUROPE

Andorra
Austria
Croatia
Cyprus
Germany
Greece
Hungary
Ireland
Italy
Netherlands
Norway
Poland
Portugal
Russia
Serbia
Spain
Switzerland
Turkey
United Kingdom

LATIN AMERICA

Argentina
Brazil
Chile
Dominican Republic
Mexico

MIDDLE EAST

UAE & Oman

NORTH AMERICA

Atlanta
Denver
Los Angeles
Miami
Montreal
New York
Norfolk
Orlando
Toronto