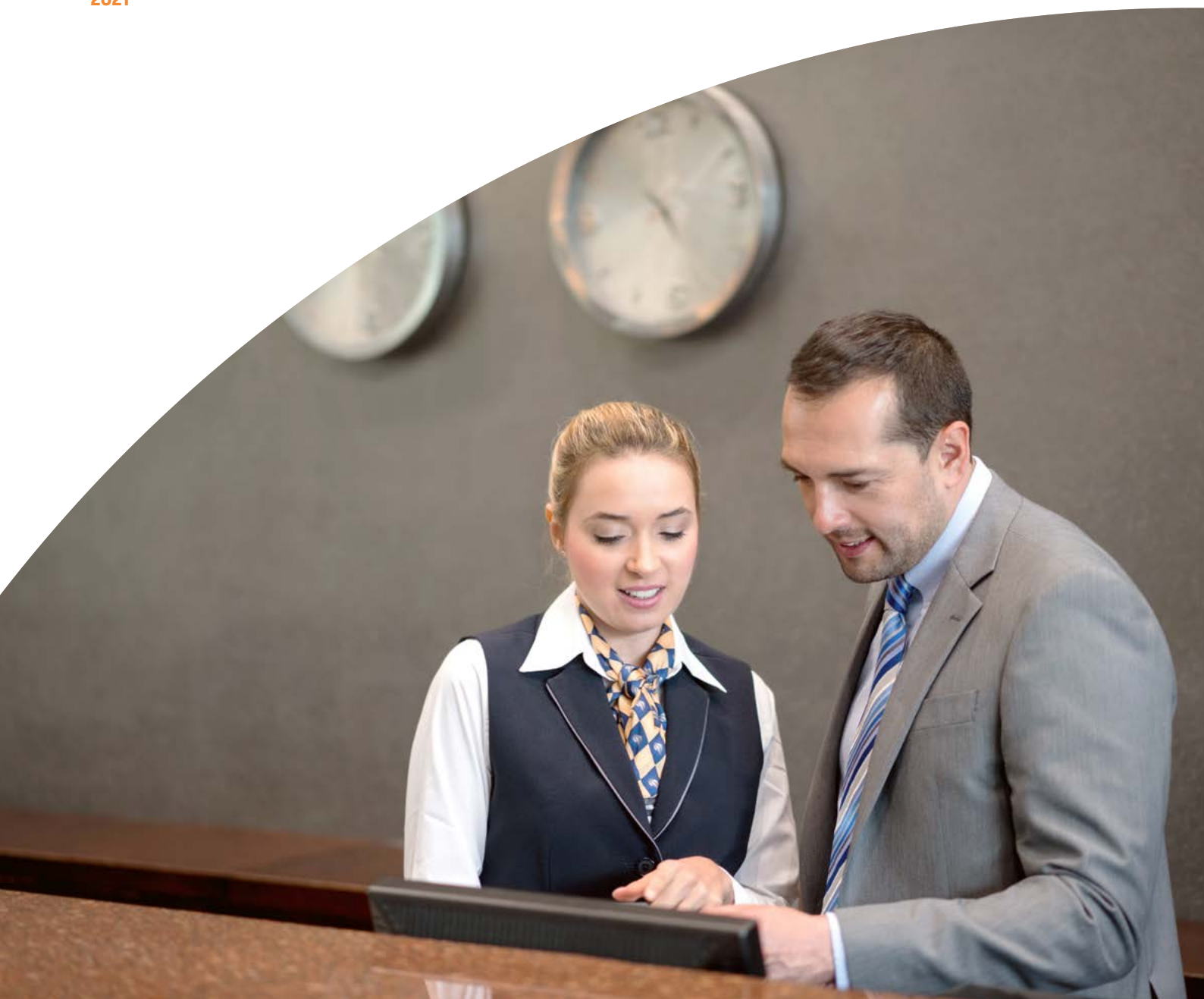


Sector hotelero: cómo desenvolverse en un mundo post COVID

Regreso al crecimiento sostenible

2021





En este informe

El sector hotelero fue testigo de una alteración sin precedentes causada por la pandemia mundial de COVID-19. En 2021, los retos siguen siendo considerables, ya que muchos hoteles todavía tienen que hacer frente al descenso de la ocupación, como consecuencia de las restricciones de viaje, los cierres locales y el gran cambio provocado por el teletrabajo.

No obstante, el optimismo ha aumentado de forma considerable y los empresarios empiezan a centrarse en lograr un crecimiento sostenible en 2021 y los años venideros.

Este informe analiza distintas formas en las que la industria hotelera puede empezar a construir un crecimiento sostenible en el escenario comercial posterior a la crisis provocada por el COVID-19. Desde la liquidez hasta la deuda y la reestructuración, abordamos los diversos y complejos retos a los que se enfrentan tanto los propietarios hoteleros como los operadores. Además, consideramos las implicaciones para los hoteleros y cómo se verá afectada su planificación financiera a medio y largo plazo.

Abordamos los siguientes aspectos:



Estrategias de crecimiento sostenible



Liquidez



Personas, empleo y gobierno corporativo



Deuda y reestructuración



Planificación financiera e informes



Revisión de contratos y acuerdos

Retos y oportunidades de crecimiento

Anteriormente, otros fenómenos localizados, como los huracanes, han sido los causantes de cierres hoteleros durante un largo periodo de tiempo. Sin embargo, la revolución provocada por la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto global sin precedentes. En 2020, tanto las cadenas globales y regionales como los operadores independientes se enfrentaron a graves problemas en su flujo económico. A finales de 2020, la industria hotelera estadounidense registró mínimos históricos en ocupación e ingresos por habitación, mientras que las estimaciones para el Reino Unido preveían una ocupación de sólo el 55% en la mayor parte de 2021. La pandemia provocará efectos a largo plazo en la industria, mucho más allá del levantamiento de las restricciones de viaje y los cierres regionales. No obstante, también han surgido nuevas oportunidades, y el sector hotelero tendrá que ser proactivo si quiere salir fortalecido de un año aún difícil.

Estrategias de crecimiento sostenible

Aunque la supervivencia es la principal preocupación para la mayor parte de la industria hotelera, también es importante prepararse para el medio y largo plazo. A medida que las restricciones de viaje y los cierres de las Comunidades Autónomas han comenzado a levantarse, los hoteles están teniendo que operar con una ocupación reducida debido al distanciamiento físico. De hecho, existen una serie de tendencias que es probable que la pandemia haya acelerado. Cuando la masa de clientes comience a regresar, es posible que se inclinen por aquellos hoteles que optan por el uso de tecnologías digitales para mejorar la experiencia y la personalización. Un ejemplo de ello sería realizar un check-in digital, o utilizar tabletas y aplicaciones en las habitaciones que permitan a los clientes crear una experiencia más personalizada.

Además, dado que es probable que el turismo nacional prevalezca sobre el internacional, el turismo sostenible y ecológico podría tener mayor demanda, al igual que aquellos hoteles que estén integrados en sus comunidades locales. Las preferencias de los clientes están cambiando y los hoteles podrían superar parte de la caída de la ocupación ofertando mejores experiencias.

Las preferencias de los clientes están cambiando y los hoteles podrían salvar parte de la caída de la ocupación ofertando mejores experiencias.

Liquidez

La gestión y previsión de la tesorería es un reto constante para los hoteles. Las empresas que estaban bien capitalizadas y con balances saneados tienen una clara ventaja de cara a de soportar una caída en los ingresos y un período potencialmente más largo de baja demanda.

Existen una serie de factores que dificultan la previsión del flujo de caja en la situación actual. De hecho, aún no está claro el impacto que está teniendo en la liquidez el levantamiento de las restricciones de cierre y en los viajes. Es posible que se mantenga un periodo de demanda moderada, ya que los consumidores más precavidos aún son reticentes. La continuación de las medidas de distanciamiento social, que exigen la reducción de la ocupación de las habitaciones y el aumento de los costes de limpieza podría afectar significativamente a los ingresos y a los costes de explotación. Asimismo, se consolida el hecho de que la ocupación por negocios es inferior con respecto a la ocupación por ocio, ya que las empresas todavía limitan los viajes y celebran sus reuniones de forma virtual.

Personas, empleo y gobierno corporativo

Muchos operadores hoteleros han podido reducir significativamente sus costes de mano de obra gracias a la reducción de las horas de trabajo, los ERTE, o bien, por las ayudas del gobierno para poder despedir a parte de su plantilla. Estas medidas han supuesto un impulso para favorecer la liquidez de gran parte del sector, pero también ha generado una serie de problemas potenciales. Para poder crear estrategias sostenibles durante este año y años venideros, los propietarios y operadores tendrán que analizar su rendimiento de la inversión y determinar qué cantidad de personal necesitan mantener para poder operar de forma rentable.

La reducción de personal en el sector afecta a todos los escalafones de la empresa, pero las consideraciones de control interno deben ser una prioridad para los equipos de gestión. Si bien, la jerarquía de responsabilidad puede ser diferente, es fundamental que los procedimientos internos de aprobación y gestión de riesgos sigan siendo eficaces. No obstante, los procesos que documentan las aprobaciones pueden ser diferentes a los que se hacían antes de la pandemia, debido al incremento del teletrabajo, las conversaciones virtuales y las revisiones electrónicas asociadas.

Deuda y reestructuración

Con la disminución de los ingresos y del flujo de caja, tanto para propietarios como para operadores, es fundamental identificar rápidamente aquellas partidas en las que los fondos disponibles pueden ser insuficientes para cumplir con las obligaciones. Por

ejemplo, puede ser necesario entablar negociaciones tempranas y transparentes para encontrar las obligaciones de la deuda que puedan vencer, o reestructurar otros costes que puedan estar comprometidos a niveles que ya no se corresponden con los futuros niveles de explotación de la empresa. Muchos prestamistas y financieras aceptan retrasos en los pagos, y pueden estar abiertos a una nueva renegociación de las condiciones.

Una gran parte de los empresarios hoteleros puede plantearse hacer una reestructuración de sus deudas, por lo cual los propietarios de capital privado y los grandes operadores con importantes reservas de efectivo pueden empezar a buscar adquisiciones. Aquellas empresas que se propongan una reestructuración deberán demostrar la viabilidad de su plan a sus grupos de interés, tanto a nivel interno como externo. Además, deben mostrar que ésta es la mejor opción para garantizar que la empresa será capaz de seguir operando, una vez se levanten las restricciones y que su apoyo redundará en un beneficio para los principales grupos de interés. Debido a las medidas actuales de distanciamiento social, los bares y restaurantes de los hoteles podrían verse afectados de forma significativa durante un largo periodo de tiempo y deberán ser considerados muy cuidadosamente.

Planificación e informes financieros

Para la mayoría del sector, la información y la planificación financiera en 2021 está siendo sustancialmente distinta de la de años anteriores. Los gobiernos de todo el mundo han puesto en marcha una batería de medidas relacionadas con la asistencia financiera y la desgravación fiscal temporal. La dinámica de la pandemia se traduce en que los gobiernos están adaptando sus estrategias regularmente, por lo que es importante que el sector hotelero conozca este apoyo y aproveche al máximo

la ayuda disponible. La COVID-19 no sólo está dando lugar a consideraciones sobre el deterioro de los activos, que tendrán que evaluarse a efectos de información y de los pactos, sino que las empresas también tendrán que evaluar cómo la pandemia y las ayudas gubernamentales repercutirán en las crecientes preocupaciones relacionadas con los flujos de caja y los futuros beneficios.

Comprobación de contratos y acuerdos

Es imprescindible que las empresas se aseguren de que han tenido en cuenta todos los factores que podrían afectar a su negocio a lo largo de 2021. Uno de ellos, es el tratamiento contable de la aplicación de los cambios en los planes de fidelización y las políticas de cancelación, que probablemente se verán afectados por los períodos de baja ocupación y la reducción en los viajes de negocios. Los acuerdos de gestión son otra prioridad, concretamente aquellos en los que los honorarios e incentivos se calculan como un porcentaje de los ingresos totales, los ingresos de explotación o el beneficio bruto. Los contratos a largo plazo con los proveedores también pueden incluir incentivos y descuentos basados en los volúmenes de compra. Incluso puede que no sea factible alcanzar estos umbrales en la coyuntura actual y que haya que renegociar estos acuerdos.

De hecho, es importante examinar detenidamente todos los acuerdos comerciales para asegurarse de que se ajustan a sus necesidades. Es posible que haya que modificar los acuerdos de arrendamiento de equipos, propiedades u otros artículos, así como los acuerdos con los prestamistas, los proveedores y la empresa de gestión. Todas estas medidas podrían ayudar al sector a tener una posición más favorable para el resto de 2021, pero también hacer que las empresas y las partes interesadas estén más alineadas en la misma estrategia a largo plazo.

Las pruebas que documentan las aprobaciones pueden ser diferentes a las que existían antes de la pandemia, debido al aumento del trabajo en casa por teletrabajo, las reuniones virtuales y las revisiones electrónicas asociadas.



Consideraciones esenciales para planificar el futuro

La cadena de valor de la industria hotelera está muy interrelacionada con otros grupos del sector y con la actividad económica y social, a nivel nacional y mundial. Muchas de las fuerzas que afectan a la industria hotelera están impulsadas por factores que se escapan al control del propietario, el franquiciador o el operador; esta complejidad se ha puesto de manifiesto debido al impacto de la COVID-19.

Aunque las condiciones actuales del mercado están provocando problemas operativos y de liquidez, también pueden ofrecer oportunidades a aquellas empresas que tengan un sólido balance y acceso a prestamistas e inversores que los respalden. La interconexión en la industria hotelera impulsa la necesidad de soluciones integradas y bien pensadas, que aborden de forma crítica las necesidades de todos los grupos de interés. Los

asesores de nuestra Firma, Grant Thornton, pueden ayudarle a definir los próximos pasos en su planificación. Las preguntas que aparecen en la siguiente página responden a algunas de las cuestiones que pueden plantearse las áreas más importantes en las que debe centrarse el sector a la hora de evaluar, proteger y restaurar el valor; algunas serán más relevantes para su empresa que otras.

Consideraciones a tener en cuenta

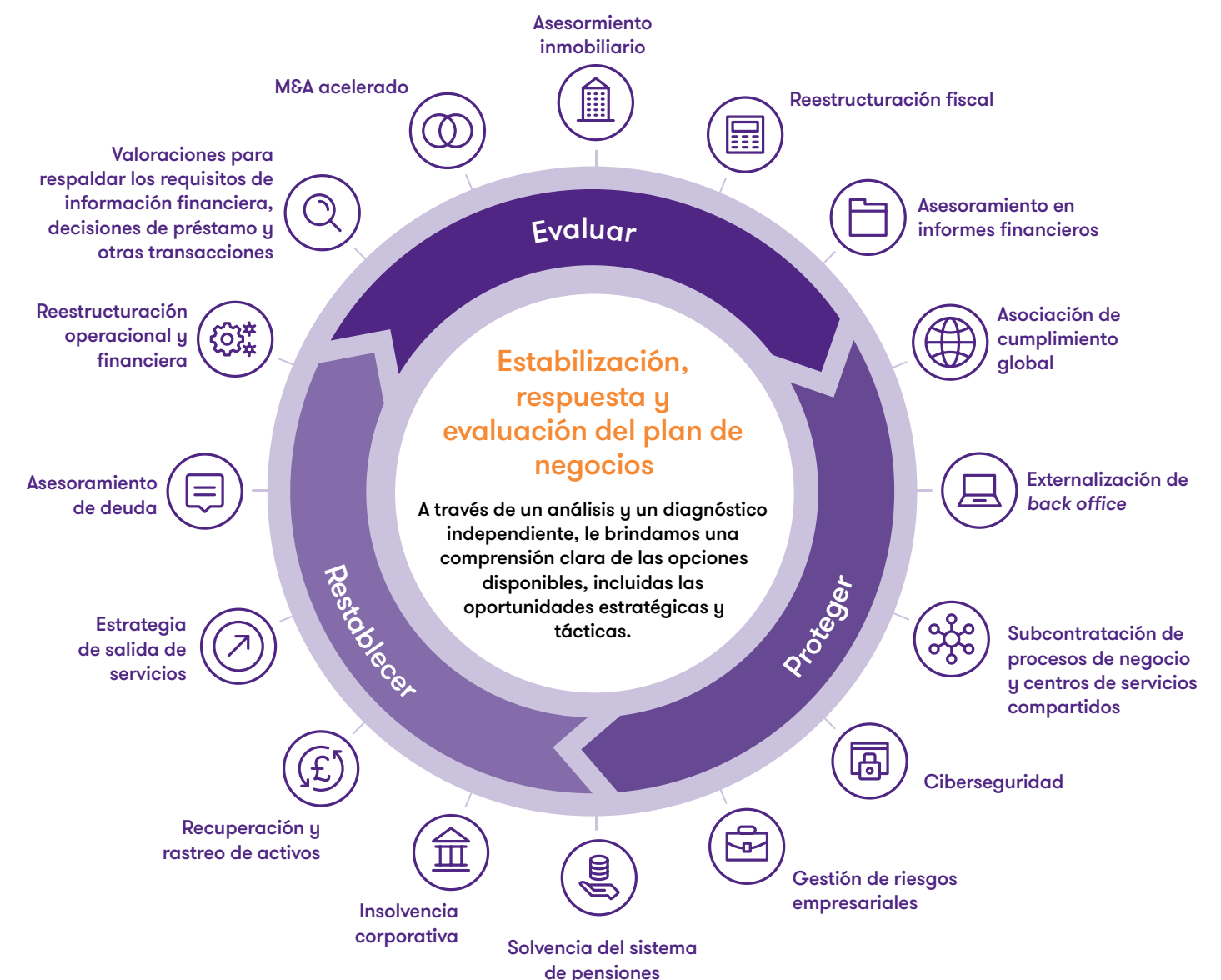




¿Cómo pueden ayudarle las soluciones de Grant Thornton?

Nuestro enfoque para ayudarle a evaluar, proteger y restablecer el valor de su negocio comienza ayudándole a recuperar el control y estabilizándolo, mientras desarrolla un plan de recuperación sólido y realista. Nos basamos en nuestra profunda experiencia en una variedad de áreas diferentes, personalizadas según sus necesidades específicas.

Un retorno exitoso requiere el desarrollo de un plan creíble que haya sido probado en varios escenarios, junto con una estrategia de comunicación transparente que satisfaga las necesidades de todos los grupos de interés. Construir la confianza, y no romper las promesas, resulta esencial si se quiere llevar a cabo el plan.



Estabilización, respuesta y evaluación del plan de negocios

En las primeras etapas de un cambio de rumbo es necesario el apoyo adecuado para crear estabilidad financiera, evaluar el flujo de caja e identificar oportunidades para mejorar la liquidez a corto plazo.

Mediante un análisis de diagnóstico independiente, proporcionamos a los interesados una clara comprensión de las opciones disponibles, incluidas las oportunidades estratégicas y tácticas.

Esta actividad crucial proporciona claridad y apoyo a los equipos de gestión y puede respaldar la credibilidad del plan como parte del proceso de evaluación de los interesados financieros.

Para analizar y acreditar los aspectos económicos del reequilibrio de los contratos de arrendamiento suscritos por las operadoras hoteleras, es fundamental contar con la colaboración de un experto económico independiente. El equipo de Forensic de Grant Thornton cuenta con probada experiencia actuando como experto independiente en materia económico-financiera y contable, asesorando a empresas en la resolución de controversias.

Nuestras soluciones



Reestructuración operacional y financiera

Nuestros especialistas en reestructuración operativa y financiera proporcionan apoyo para realizar una mejora significativa de los procesos empresariales, aplicar nuevas estrategias empresariales, desinvertir en empresas no fundamentales y diseñar nuevas estructuras de capital alineadas con la dinámica de la empresa. Nuestro equipo también tiene una experiencia significativa de apoyo en las renegociaciones de los términos de arrendamiento o alquiler, y en ayudar a las empresas a acceder a las ayudas gubernamentales que puedan estar disponibles.



Asesoramiento inmobiliario

Nuestro equipo de asesoramiento inmobiliario puede ayudarle a crear una estrategia y un plan inmobiliario flexible, permitiendo que su negocio se adapte cuando lo necesite. Con la base, la estrategia y el plan en marcha, le ayudaremos a optimizar la eficiencia de su negocio y la productividad. El capital obtenido como resultado y, a través de ventas estratégicas, puede ser reinvertido en otras áreas para apoyar el crecimiento de su negocio. Encontrar el espacio apropiado en la ubicación apropiada, proporciona una base para alcanzar el éxito a través de las operaciones de su negocio, el personal, la tecnología y el acceso al mercado, lo que le permite centrarse en sus objetivos empresariales.



Asesoramiento en deuda

Proporcionamos asesoramiento especializado en la captación y refinanciación de la deuda. A través de nuestra profunda comprensión del marco de la financiación y el conocimiento detallado del proceso de crédito, concebimos soluciones de financiación a medida, como parte de una estructura de capital sostenible en línea con la ambición estratégica de nuestros clientes.



Servicios de estrategia de salida

Aplicamos una metodología adaptada y una gestión integral del proyecto, además de llevar a cabo la venta o el cierre de las entidades corporativas de bajo rendimiento al máximo valor.



Valoraciones para apoyar decisiones de financiación respaldadas por activos, reestructuraciones y transacciones

Proporcionamos valoraciones para apoyar la financiación respaldada por activos, incluida la valoración de acciones y activos intangibles, y proporcionamos valoraciones periódicas de los activos para confirmar que se siguen cumpliendo las condiciones del acuerdo de préstamo. En el caso de fusiones, adquisiciones, reestructuraciones y estructuras financieras propuestas, proporcionamos una visión independiente del valor, ofreciendo un asesoramiento sólido dentro de las limitaciones impuestas por los plazos del acuerdo.



Apoyo en M&A

Brindamos asesoramiento y gestionamos transacciones asociadas con la adquisición o disposición de activos o negocios en dificultades y no dificultades, con frecuencia a corto plazo. Nuestro equipo ayuda a las empresas a guiarse por transacciones complejas, ya sea comprando o vendiendo, reestructurando o proporcionando soluciones de capital, siempre con competencia, velocidad y agilidad. Desde la estrategia de negociación y la valoración, hasta la evaluación de los problemas financieros, informáticos, fiscales, comerciales y operativos que afectan al desempeño y la identificación de alternativas estratégicas, Atendemos sus preocupaciones, gestionamos el riesgo, apoyamos la estructuración del contrato de compra y ayudamos a nuestros clientes a aprovechar las oportunidades.



Recuperación y localización de activos

La recuperación y la localización de activos normalmente forman parte de los procesos formales de insolvencia, como las liquidaciones, y también se llevan a cabo en apoyo de litigios en curso o investigaciones de fraude. Utilizamos enfoques especializados para identificar y recuperar los activos malversados, incluidos los que se encuentran en fideicomisos extraterritoriales, para proporcionar una recuperación de valor rentable.



Insolvencia corporativa

Cuando un negocio no se puede salvar o cuando es necesario un proceso formal de insolvencia para determinar una reestructuración, proporcionamos asesoramiento y apoyo a las empresas en dificultades, sus acreedores y otras partes interesadas, con el fin de proteger los activos y maximizar las recuperaciones. En algunas situaciones, asumimos el papel de Director de Reestructuración (CRO). Nuestra experiencia se

extiende a la protección de la empresa contra la acción de los acreedores mientras se lleva a cabo una reestructuración financiera.



Solvencia de los planes de pensiones

En muchas partes del mundo, disponemos de especialistas para asesorar a las empresas y a los fideicomisarios sobre la solvencia de los planes de pensiones.



Gestión del riesgo empresarial

Nuestros especialistas en gestión de riesgos empresariales (ERM) ayudan a las organizaciones a implementar el enfoque líder para gestionar y optimizar el riesgo. Somos capaces de adaptar el enfoque al desafío individual de nuestro cliente y crear estrategias a medida que funcionen, permitiéndoles identificar, analizar y supervisar estratégicamente el riesgo potencial para su organización.



Ciberseguridad

Nuestras soluciones de ciberseguridad están diseñadas para clientes que buscan abordar una variedad de requisitos de seguridad complejos. Podemos ayudar a las organizaciones a evaluar su vulnerabilidad en materia de seguridad, establecer o mejorar sus procesos de seguridad informática y corregir las infracciones o fallos de cumplimiento.



Subcontratación de procesos de negocio y centros de servicios compartidos

Cada vez más, las grandes organizaciones buscan externalizar de forma integral sus procesos financieros y de contabilidad, dejándolos libres para centrar sus recursos financieros en un importante valor comercial estratégico. Nos comprometemos a reducir los costes y/o mejorar la productividad y la calidad. También asesoramos a las organizaciones en la optimización de los procesos financieros y contables, y podemos implementar nuestras recomendaciones, ya sea a través de la externalización a gran escala de los procesos o al establecimiento de un centro de servicios compartidos.



Externalización del back office

Proporcionamos servicios externos de contabilidad, nóminas, recursos humanos e impuestos a las PYMES nacionales y a las sucursales locales de organizaciones internacionales. Nuestros servicios se gestionan de forma centralizada para ofrecer una experiencia consistente a cada uno de nuestros clientes, por muy amplias que sean sus operaciones. Aprovechamos nuestras tecnologías innovadoras y la digitalización para dar a nuestros

clientes acceso a sus datos las veinticuatro horas del día; la misma tecnología da a nuestros grandes clientes corporativos acceso a nuevas y rentables plataformas *offshore*. En los casos en que nuestros clientes se enfrentan a complejos retos fiscales y de nóminas, nuestros especialistas en impuestos, movilidad global y gestión de patrimonios proporcionan un asesoramiento experto y de valor añadido.



Asociación de cumplimiento global

Nuestra solución global de asociación para el cumplimiento de la normativa ofrece todos los informes financieros reglamentarios locales, auditorías reglamentarias centralizadas, cumplimiento fiscal (corporativo, ventas y nóminas), administración de nóminas y archivos de países locales para organizaciones multinacionales, a través de un único punto de contacto. Somos el principal asesor de organizaciones dinámicas, ofreciendo una solución que mejora la eficiencia de la presentación de informes y potencia la gestión del riesgo. Configuramos equipos de gestión locales y centrales para asegurar un completo cumplimiento normativo, gracias a una transparencia total, una monitorización en tiempo real y destacar próximos plazos.



Asesoramiento de informes financieros

Proporcionamos soluciones claras y prácticas para abordar cuestiones complejas de contabilidad e información financiera. Ayudamos a las empresas a gestionar la contabilidad y la presentación de informes para los planes de estímulo del Gobierno. También podemos ayudar a gestionar la contabilidad y la presentación de informes en áreas complejas como los arrendamientos, el deterioro y cualquier preocupación en este ámbito.



Reestructuración fiscal

Nuestros equipos de reestructuración de impuestos se especializan en proporcionar asesoramiento fiscal en todos los escenarios de reestructuración. Más concretamente, el asesoramiento en aspectos fiscales incluye:

- Revisiones independientes de negocios, de opciones y planes de contingencia.
- Reestructuración de empresas, por ejemplo, reestructuración de la deuda.
- Fusiones y adquisiciones.
- Enajenaciones de comercio y activos o liquidación de empresas.
- Insolvencias de empresas.
- Investigaciones de fraude.



Credenciales

En esta sección, compartimos ejemplos de credenciales relevantes de firmas miembro de la red de Grant Thornton.



Reestructuración de múltiples prestamistas

Descripción del negocio del cliente: Grupo líder de turismo y ocio que participa en todos los aspectos del turismo, incluyendo la gestión hotelera y las agencias IATA.

Descripción del compromiso: Grant Thornton fue nombrado para actuar como asesor financiero principal en relación con la reestructuración de la deuda del Grupo.

Reto: Los financiadores que participaron en la reestructuración mantuvieron exposiciones por un valor aproximado de 336 millones de USD, mediante un número considerable de préstamos bilaterales. Abordamos una serie de factores complicados que existían en la fecha del nombramiento de Grant Thornton o que surgieron durante las deliberaciones, entre ellos: la complejidad y la variedad de los precios de la deuda, los acuerdos de seguridad y garantía; la falta de acuerdos entre acreedores y de ejecución acordados; y la inestabilidad de las condiciones del mercado.

Solución: Grant Thornton formó un equipo internacional, compuesto por nuestros expertos en reestructuración y en el sector, con base en toda Europa para apoyar las negociaciones y proporcionar conocimientos técnicos locales sobre asuntos clave. Gestionamos todo el proceso, incluyendo las siguientes líneas de trabajo:

- Creación de un modelo detallado de prioridades de la entidad, que permitió a los prestamistas comprender plenamente la aplicación de los fondos en caso de insolvencia, y evaluar sus posiciones relativas en materia de seguridad.

- Una revisión detallada del plan de negocios, con el fin de evaluar su solidez y las áreas clave de oportunidad y riesgo dentro de las previsiones de la Dirección. Esto incluyó una evaluación de la capacidad de endeudamiento para ayudar a informar sobre las negociaciones detalladas de reestructuración de la deuda.
- Se llevó a cabo un examen de las diversas propuestas de reestructuración fiscal del Grupo en beneficio de los financiadores.

Resultado: Tras establecer Grant Thornton una propuesta de reestructuración, la prestación de un asesoramiento detallado sobre la reestructuración de la deuda y la participación en complejas negociaciones con los prestamistas, se logró una reestructuración consensuada y se preservaron miles de puestos de trabajo. Además, los principales financiadores celebraron un acuerdo de reestructuración modernizado, basado en los principios de la Asociación del Mercado de Préstamos y se establecieron pactos financieros y no financieros apropiados para el servicio acordado.

A través de este proceso, los prestamistas obtuvieron una perspectiva realista, gracias a la cual mejoraron sus vulnerabilidades más significativas, restableciéndose la confianza y la integridad en el entorno de los préstamos.



Centro de Servicios Compartidos

Descripción del negocio del cliente: La mayor empresa de hostelería de Europa y la sexta del mundo, con sede en Francia.

Descripción del compromiso: Suministro de informes contables y analíticos para 150 hoteles desde un centro de distribución gestionado por Grant Thornton.

Reto: Centralizar todas las actividades contables para proporcionar informes analíticos fiables y coherentes a los administradores de los hoteles y ayudarles a supervisar sus negocios. Operar a escala para proporcionar ahorros sustanciales al operador. Reducir los plazos de acuerdo con el proceso de cierre rápido del cliente.

Solución: Grant Thornton construyó un centro de distribución con un equipo dedicado a toda la cartera de hoteles. Proporcionamos profesionales altamente capacitados para asegurar una experiencia satisfactoria y la capacidad de prestar el servicio en un corto espacio de tiempo. Aplicamos nuestra metodología marco de procesos de excelencia para ofrecer el máximo nivel de calidad pertinente.

Resultado: Grant Thornton aumentó la productividad del equipo en un 25%, al centralizar todas las operaciones en nuestro centro de distribución y entregó los informes analíticos mensuales en un plazo de dos días y medio, de acuerdo con la solicitud de nuestro cliente. También implementamos KPIs precisos para controlar mensualmente la calidad de la entrega.



Reestructuración financiera y preservación de activos ejecutada a través de un proceso de insolvencia

Descripción del negocio del cliente: Gran cadena de hoteles de marca, con sede en el Reino Unido.

Descripción del compromiso: El crecimiento y la ambición de una cadena nacional de hoteles de marca se vio limitado por una estructura de deuda que no pudo mantener tras una prolongada recesión económica.

Reto: El negocio estaba altamente apalancado y tenía un importante déficit en el fondo de pensiones. Estas obligaciones hicieron necesario el acceso a fondos adicionales, que se necesitaban para continuar en el mercado, extremadamente difícil. Las opciones que el equipo directivo había explorado con sus financiadores para reestructurar sus deudas y asegurar la financiación adicional no llegaron a un consenso sobre cómo proceder.

Solución: Grant Thornton prestó su apoyo inicialmente a los grupos de interés, validando la información clave necesaria para las negociaciones entre los prestamistas, los propietarios, los fideicomisarios de los fondos de pensiones y los organismos reguladores. También se pidió a Grant Thornton que elaborara un plan de reestructuración y ofreciera opciones que se sometieran a pruebas de estrés (stress test) en relación con diversos escenarios.

Como parte de este proceso de reestructuración, Grant Thornton apoyó a la gerencia en las complejas negociaciones con los propietarios, que desembocaron en la devolución consensuada de varios hoteles alquilados con pérdidas que no encajaban en la estrategia principal. El plan de reestructuración también incluía el apoyo al equipo directivo que preparaba el negocio para la venta, en caso de que se agotaran otras opciones.

Como no fue posible alinear los intereses de un conjunto diverso de afectados, incluido el regulador de pensiones, se optó por la venta del negocio. En la implementación del plan de venta, Grant Thornton desplegó competencias muy técnicas en asesoramiento sobre pensiones, y negociación para llevar a cabo la transferencia del negocio a través de un proceso de insolvencia.

Todo ello en un momento en que el grupo estaba sometido a fuertes presiones de tesorería y corría un riesgo considerable de perder valor.

Resultado: Grant Thornton atrajo nuevo capital y aseguró que el negocio siguiera en marcha. Se preservó un valor superior a los 130 millones de USD para las principales partes interesadas.



Rentabilidad del negocio

Descripción del negocio del cliente: Hotel Boutique West End en Londres.

Descripción del compromiso: Administrador designado por el titular de las obligaciones para dar un cambio de rumbo y vender.

Reto: Una parte de este conocido hotel había sido remodelada y se encontraba parcialmente abierto, sin embargo, se habían quedado sin liquidez para completar la remodelación. El plan era completar la obra del hotel según el presupuesto acordado para que funcionase a pleno rendimiento y con rentabilidad comercial para maximizar el valor de venta. Al tenedor de las obligaciones se le debían 26 millones de USD y el hotel estaba valorado entre 19 y 26 millones de dólares, por lo que era probable que hubiera un déficit en la venta si el valor del hotel no pudiera ser maximizado.

Solución: Grant Thornton estructuró un plan de negocio que fue acordado por todas las partes interesadas y el titular de la obligación estaba dispuesto a contribuir a la financiación para completar la renovación y reabrir el hotel. Inicialmente, el titular de las obligaciones estaba considerando la posibilidad de cancelar parte de la deuda, sin embargo, el plan de negocio demostró que, con la inversión adecuada y el equipo de gestión adecuado, el titular de las obligaciones recuperaría todas sus inversiones. La remodelación se concluyó y el hotel se abrió por completo, obteniendo rentabilidad comercial durante 18 meses.

Resultado: El hotel salió al mercado y se vendió por 39 millones de USD en un plazo de seis meses. El titular de la obligación fue reembolsado en su totalidad y los accionistas recibieron un retorno.



Externalización de servicios y cumplimiento

Descripción del negocio del cliente: Hotelero francés que posee, opera y gestiona 85 hoteles en ocho países de Europa (principalmente en el segmento de gama media).

Descripción del compromiso: Una gran empresa de hostelería vendió una cartera de hoteles a un nuevo operador hotelero franquiciado, que era principalmente propiedad de un respetado fondo de inversión europeo. Grant Thornton prestó servicios de externalización para realizar la contabilidad, los estados financieros, la declaración de impuestos y los servicios de secretaría de la empresa a 61 hoteles franceses y 24 hoteles de otras partes de Europa, entre ellas Alemania, Austria, Bélgica, España, Italia, Portugal y los Países Bajos.

Reto: Ser el socio comercial del cliente para ayudar a los gerentes de los hoteles en la supervisión diaria de sus negocios y al departamento de finanzas corporativas en el análisis de los datos consolidados; implementar una solución digital para mejorar la eficiencia del sistema de compras y pagos para todo el portfolio; tratar con los requisitos de cumplimiento locales en cada país europeo en el que el cliente tiene hoteles.

Solución: Grant Thornton construyó un centro de entrega con un equipo dedicado para toda la cartera de hoteles.

Proporcionamos profesionales altamente capacitados para asegurar una gran experiencia y la capacidad de prestar el servicio en corto plazo de tiempo. Aplicamos nuestra metodología marco basada en la excelencia de procesos para ofrecer el nivel de calidad pertinente. Establecimos un equipo de coordinación para asegurar una colaboración fluida entre todas las partes involucradas: equipos locales de Grant Thornton en cada país, centralizados por el equipo de Grant Thornton en Francia, sede corporativa del cliente. Nos unimos a nuestro equipo de consultores para implementar una solución digital completa para las actividades PtoP y RPA para las actividades transaccionales.

Resultado: Implementamos una solución informática completa que cubre todo el ámbito de las actividades subcontratadas en un plazo de seis meses. Construimos un modelo de gobierno fuerte con todos los países involucrados en nuestro comité directivo europeo mensual.

Se digitalizó el 100% de las facturas de los proveedores y los flujos de trabajo de aprobación. Entregamos el 100% de los informes analíticos en cuatro días, usando el mismo plan de cuentas y principios contables del grupo.



Liquidación de activos a través de insolvencia

Descripción del negocio del cliente: Fondo de inversión hotelero con base en las Islas Vírgenes Británicas (IVB) que invierte en el desarrollo de hoteles, villas y apartamentos en Vietnam.

Descripción del compromiso: El negocio operativo en Vietnam dejó de pagar los préstamos realizados por una holding registrada en las IVB. Grant Thornton fue designado administrador del holdco de las IVB. Este proceso permitió a Grant Thornton diseñar e implementar un plan de reestructuración que incluía la realización de valor a través de la disposición de las propiedades de inversión en el extranjero.

Desafío: Como Vietnam no reconoce la jurisdicción de los tribunales extranjeros, Grant Thornton tuvo que superar el reto de tomar el control de tomar el control de la propiedad de los activos en el extranjero mediante la negociación y el uso de habilidades de reestructuración internacional.

Solución: Grant Thornton IVB convenció con éxito a los directivos vietnamitas para que renunciaron a sus puestos y nombró a los profesionales locales de reestructuración de Grant Thornton para que tomaran el control total de la empresa. Grant Thornton pudo entonces comercializar y vender el negocio de forma ordenada, protegiendo el valor y el empleo mientras maximizaba las realizaciones de la base de activos.

Resultado: Toda la deuda pendiente fue pagada al fondo de inversión de las Islas Vírgenes Británicas, y el negocio subyacente pasó a ser de nueva propiedad con un futuro sostenible.



Servicios de gestión de riesgos y auditoría interna

Descripción del negocio del cliente: Empresa con propiedades hoteleras que cotiza en bolsa.

Descripción del compromiso: Grant Thornton proporciona servicios de cumplimiento de riesgos y auditoría interna a una gran empresa de alojamientos que cotiza en bolsa. La relación que tenemos se basa en nuestra experiencia en la industria de la hostelería y el alojamiento.

Grant Thornton proporciona asesoramiento en cuestiones de control interno a nivel de propietario, operador y propiedad, y nuestro enfoque está diseñado para añadir valor a la organización más allá del cumplimiento.

Reto: Con los requisitos de cumplimiento normativo aumentando en un entorno fuertemente supervisado, nuestro cliente necesitaba soluciones que promovieran el cumplimiento sin sacrificar la eficiencia operativa.

Solución: El enfoque de Grant Thornton se adaptó a las necesidades del cliente. Centramos nuestro programa en un conjunto básico de riesgos financieros y operativos identificados en la industria.

Nuestro equipo de profesionales expertos en el sector hotelero se ocupó eficazmente de estos riesgos a través de programas de auditoría personalizados y pruebas de control específicamente diseñadas. Para ello, Grant Thornton:

- Demostró una rápida capacidad de adaptación al encargo de los clientes, como resultado de haber trabajado con una amplia variedad de empresas hoteleras y disponer de un profundo conocimiento del sector.
- Proporcionó un equipo multidisciplinar centrado en la industria hotelera respaldado por una red de PYMES nacionales e internacionales en todas las disciplinas principales.

Resultado:

- Nuestro trabajo ayudó al cliente a lograr un ahorro de costes y a minimizar el impacto en el proceso.
- Proporcionó un profundo conocimiento de los requisitos reglamentarios en rápida evolución y de los nuevos desarrollos de la industria, junto con ideas de valor añadido para apoyar las necesidades de nuestros clientes como una empresa orientada al crecimiento.
- Aportó valor gracias a nuestra experiencia en la prestación de servicios como parte de una auditoría integrada de los estados financieros.
- Logró obtener resultados sólidos y proporcionó recomendaciones de valor añadido para obtener un mayor control.



Reequilibrio económico en los contratos de alquiler para la explotación de hoteles

Descripción del negocio del cliente: Operadora hotelera líder en Europa.

Descripción del compromiso: Analizar el impacto económico de la pandemia de la COVID-19 en el sector y el desequilibrio económico producido por esta pandemia en las prestaciones entre la operadora y la propietaria respecto al alquiler del hotel.

Reto: Como consecuencia de la pandemia mundial de la COVID-19, declarada por la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo de 2020, se han adoptado varias medidas internacionales, estatales y locales que han afectado muy negativamente a la economía en general, y al sector hotelero en particular. Esta situación ha afectado gravemente el desarrollo del negocio de una empresa hotelera, que paga un alquiler fijo por la explotación de un hotel, generándole importantes pérdidas económicas. En este sentido, la operadora ha intentado llegar a un acuerdo con la propietaria del hotel que permita reequilibrar la relación económica entre las partes, en atención a la aplicación de la cláusula *rebus sic stantibus*. Existe un desacuerdo entre las partes en relación con esta situación, por lo que, en atención a lo pactado en el contrato de arrendamiento, las partes se someterán a un arbitraje institucional.

Solución: El equipo de Forensic de Grant Thornton realizó un informe pericial que incluía un análisis económico para acreditar que se había producido un grave desequilibrio en las respectivas contraprestaciones económicas del contrato de alquiler. En el informe pericial se cuantificó el impacto aproximado del desequilibrio. Adicionalmente, a partir del análisis realizado por Grant Thornton se pudo concluir que el importe de la renta original no permitía una explotación viable del hotel. Finalmente, los expertos de Grant Thornton analizaron y propusieron posibles medidas para reequilibrar las recíprocas prestaciones en el contrato de alquiler para así asegurar la viabilidad del negocio del hotel y el cumplimiento del contrato. Los expertos de Grant Thornton testificarán en la audiencia del arbitraje para explicar las conclusiones de su análisis.

Resultado: El procedimiento arbitral en el que se dirime el reequilibrio del contrato está en curso.



Ayudamos a su empresa a responder frente al COVID-19

Formamos parte de la industria hotelera y nuestros profesionales están en una posición única para ayudarle en todos los aspectos de la creación y ejecución de su plan de transformación.

1

Trabjará con personas que forman parte de su industria, con un historial de éxito, y aportaremos esa experiencia a sus retos.

2

Ofrecemos una visión global de los desafíos a los que se enfrentan y proporcionaremos soluciones específicas a través de los diversos elementos de las operaciones del hotel, la propiedad y la financiación.

3

Trabajaremos estrechamente con ustedes para implementar mejoras en el rendimiento y el capital de trabajo e impulsar estrategias de reestructuración efectivas. Esto incluye proporcionar una crítica independiente de propuestas de refinanciación y actuar como un intermediario entre los financiadores y el equipo directivo.

4

Nuestra experiencia en estrategias efectivas de desinversión/inversión le ayudará a identificar y maximizar las oportunidades de creación o protección de valor y a mejorar la disponibilidad de liquidez si es necesario.

5

Independientemente de la complejidad de las estructuras de su grupo, o de su presencia internacional, tenemos una red global de firmas y equipos líderes en el mercado en todos los centros financieros offshore clave, para poder asesorarle en cualquier área.

6

Estamos en el centro del desarrollo de la legislación de reestructuración transfronteriza, dando a nuestros clientes acceso a soluciones de reestructuración innovadoras y beneficiándose de nuestros casos de éxito.

Contacto



Sergi Puig-Serra
Socio de Auditoría
E Sergi.Puig-Serra@es.gt.com



Fernando Beltrán
Socio director de Financial Advisory
E Fernando.Beltran@es.gt.com

Oficinas:

Barcelona

Avenida Diagonal, 615,
10°. 08028
T +34 93 206 39 00
barcelona@es.gt.com

Bilbao

Gran Vía, 38, 7°. 48009
T +34 94 423 74 92
bilbao@es.gt.com

Castellón

Gasset, 10, Entlo. 12001
T +34 964 22 72 70
castellon@es.gt.com

Madrid

Paseo de la Castellana, 81, 11°. 28046
T +34 91 576 39 99
madrid@es.gt.com

Málaga

Plaza de la Malagueta, 2. Entreplanta. Oficina 1. Edificio Horizonte 29016
T +34 952 21 19 77
malaga@es.gt.com

Pamplona

Padre Calatayud, 1, 4° D-E. 31003
T +34 948 26 64 62
pamplona@es.gt.com

Murcia

Juan Carlos I, 55, 14°. 30100
T +34 968 22 03 33
murcia@es.gt.com

Valencia

Avda. Aragón, 30, 13°. 46021
T +34 96 337 23 75
valencia@es.gt.com

Vigo

Plaza de Compostela, 20, 36201
T +34 886 90 86 70
vigo@es.gt.com

Zaragoza

Camino de las Torres, 24, 1° A. 50008
T +34 976 22 67 46
zaragoza@es.gt.com



Grant Thornton

grantthornton.es

© 2021 Grant Thornton S.L.P. Todos los derechos reservados.

“Grant Thornton” se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría a sus clientes, y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. Grant Thornton Corporación S.L.P. es una firma miembro de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL y cada firma miembro, es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.