

## COMPARACION PROPUESTAS COSTA URUGUAY – LUIS FRASCHINI

Este documento compagina para su comparación las propuestas comerciales de las empresas Costa Uruguay y Luis Frascchini. Fueron recibidas en las fechas siguientes:

- Costa Uruguay – Viernes 27 de marzo
- Luis Frascchini – Lunes 6 de abril

Nota del Redactor: se ha sido tan textual como razonablemente posible con respecto a los documentos entregados por ambas empresas; se realizaron algunos cambios en pos de aclaración y mejor compaginación; los mismos están indicados.

### 1. Otros Comentarios (Ndr: se insertan aquí para mejor compaginación)

#### a. Luis Frascchini

En suma:

Durante obra:

Se cobra por gestionar la obra sobre los costos que se acuerden con el SMU. Esto asegura efectuar la obra al menor costo posible y con pleno control de los gastos.

Gerencia hotel:

Se cobra un fijo mínimo y un plus por la modalidad que le convenga al SMU (% sobre Facturación Bruta mensual o % sobre ganancia neta mensual)

#### b. Costa Uruguay

Otros Parámetros

I. Colaboradores

El empleador de la dotación será el Fideicomiso.

CUY recomendará al Fideicomiso - de entre el personal actual - aquellos que luego de haber recibido capacitación personalizada y especializada para la reconversión y mejora de sus capacidades, presenten una performance idónea para el negocio.

Entre otros, los parámetros a tomar en cuenta serán :compromiso, desempeño, ajuste a las políticas de calidad, adaptación a nuevos procesos que garanticen el buen uso de los recursos y todo aquello que coadyuve a un buen servicio de una Colonia de Vacaciones moderna y eficiente para beneficio de sus usuarios.

II. Restaurant

Se propone mantener el restaurant bajo operación propia, profesionalizando los procedimientos, controles, ratios y costes.

| PARAMETROS PATRIMONIALES  |   |  |
|---|---|--|
| Categoría   | FRASCHINI   | COSTA URUGUAY  |
| <b>Forma jurídica del futuro emprendimiento</b>   | Fideicomiso (*1)  | Fideicomiso (*6)   |
| <b>Mecanismo de protección del SMU contra eventuales responsabilidades jurídicas significativas (quiebra, accidentes, etc.)</b> | Separación jurídica de patrimonios mediante fideicomiso ; Seguros | La figura del Fideicomiso tiene la propiedad separación jurídica del patrimonio. Adicionalmente en la etapa de obras se tomarán los siguientes seguros:<br>A. Obra: Todo riesgo de construcción<br>B. Operación: todo riesgo operativo |
| <b>Mecanismo de protección del SMU frente a déficits operativos (pérdidas transitorias)</b>                                     | Fondo de reserva de USD 50.000                                    | Fondo de reserva 3% de las ventas hasta llegar a un mes de presupuesto operativo promedio.   |

#### Comentarios Luis Fraschini:

\*1) El Fiduciario será del SMU quien estará a cargo de librar los cheques frente a los gastos que se generen.

#### Comentarios Costa Uruguay

\*6) La propuesta de Costa Uruguay es que el proyecto sea administrado desde un Fideicomiso. Este se constituiría con este destino y su Fiduciario, sería el administrador general del patrimonio (elegido por el SMU). El Fideicomitente, sería el SMU quien ejercería las facultades de contralor sobre el Fiduciario. Costa Uruguay suscribiría un contrato de Administración Hotelera con el Fiduciario. Un detalle no menor a analizar sería la forma en que el futuro Fideicomiso se hará del patrimonio Fiduciario. Esta puede ser mediante una transferencia de activos o un contrato de arrendamiento. Nuestra firma tiene experiencia en ambos procedimientos. El Fideicomiso se constituye rápidamente (60 días) y es una figura flexible que se adapta a este tipo de emprendimientos.



■ CONOCIMIENTO  
 ■ COMPROMISO  
 ■ CORRESPONSABILIDAD

Bvar. Artigas 1565  
 Código Postal 11.200, Montevideo, Uruguay  
 Casilla de Correo: Nº 10.601 - Distrito 1  
 (598) 2401 4701 - (598) 2409 1603  
 smu.org.uy

| PARAMETROS DE RELACIONAMIENTO   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
| Categoría   | FRASCHINI   | COSTA URUGUAY  |  |  |
| Forma de relacionamiento entre el SMU y operador durante la obra      | Contrato de gerenciamiento con un equipo compuesto por: Director, Arquitecto, Contador y un Supervisor (2*)   | A. Contrato de obra sobre la base del proyecto: Interlocutores: Gerente de Obra, Director Operativo, Responsable Comercial y Administrativo  |  |  |
| Forma de remuneración del operador durante la obra                    | USD 12000 Por mes por el equipo de gestión  | Remuneración del Proyectista y Equipo de Asesores (entre 7% y 10% del total del costo de la obra) + Remuneración mensual de Costa Uruguay 65,850 UI 65.850 Unidades Indexadas (valor 27.02.2015) hasta la finalización de la etapa de pre apertura e inicio de la operación hotelera, día 1 de apertura en el Contrato de Administración Hotelera.<br><b>(NdR: se aclaró redacción original en base a consulta telefónica 08/04)</b> |  |  |
| Forma de relacionamiento entre el SMU y operador durante la operación | Contrato de gerenciamiento a 5 años con opción a 5 años más, equipo gestión compuesto por (Director, Gerente, Contador y administrativo)  | B. Contrato de Administración Hotelera (Pre-apertura y Operación) entre el Fideicomiso y Operadora.<br><b>(NdR: se tomó del punto I para mejor lectura)</b>  |  |  |
| Forma de remuneración del operador durante la operación               | <table border="1"> <tr> <td>USD 12000 por mes + 5% de ventas brutas con liquidación mensual</td> <td>USD 12000 por mes + 40% de utilidades con liquidación mensual (3*)</td> </tr> </table> | USD 12000 por mes + 5% de ventas brutas con liquidación mensual  | USD 12000 por mes + 40% de utilidades con liquidación mensual (3*) | En concepto de remuneración por los servicios prestados, el Operador percibirá por el período de Operación del Hotel, a partir de la fecha de apertura, un honorario mensual compuesto por un: 5% + IVA sobre Ventas Totales (Alojamiento, A&B y diversos) sin I.V.A. Y un honorario variable sobre Resultados Operativos (EBITDA).<br><b>(NdR: ver cuadro explicativo en comentarios abajo)</b> |
| USD 12000 por mes + 5% de ventas brutas con liquidación mensual       | USD 12000 por mes + 40% de utilidades con liquidación mensual (3*)  |  |  |  |
| Participación del operador en la financiación de la obra              | Ninguna, La solicitud del préstamo es para cubrir exclusivamente los costos de la obra (materiales, personal, herramienta, BPS, etc.)   | Expertise para coordinar la preparación del material técnico para financiación bancaria, COMAP, FUNDAEE, etc.  |  |  |

### Comentarios Luis Fraschini:

\*2) Estos costos se incurrirían igual si fuera cualquier obra

\*3) En caso de no registrarse ganancias el Operador no cobra el 40% de utilidades.

Estas dos modalidades propuestas quedan a criterio del SMU

### Comentarios Costa Uruguay:

| RANGO  | Honorario variable sobre RO | Honorario Fijo sobre Ventas Total sin IVA |
|--|-----------------------------|---|
| Si RO < 20% de facturación Total sin IVA   | 2% + IVA                    | 5% + IVA                                  |
| RO ≥ 20% de la facturación total sin IVA y < 40% de la facturación total sin IVA | 7% + IVA                    |   |
| RO ≥ 40% de la facturación total sin IVA   | 12% + IVA                   |   |

El SMU es miembro de la  
 Confederación Médica Latinoamericana y del Caribe  
 y de la Asociación Médica Mundial



■ CONOCIMIENTO  
 ■ COMPROMISO  
 ■ CORRESPONSABILIDAD

Bvar. Artigas 1565  
 Código Postal 11.200, Montevideo, Uruguay  
 Casilla de Correo: Nº 10.601 - Distrito 1  
 (598) 2401 4701 - (598) 2409 1603  
 smu.org.uy

| PARAMETROS DE LA OBRA (4*)   |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Categoría  | FRASCHINI  | COSTA URUGUAY  |  |
| <b>Monto total de la inversión edilicia</b>                          | USD 3.000.000  | USD 6.200.000<br><b>(NdR: tomado del plan de negocios, tal y como indica el documento)</b>   | USD 5.000.000<br><b>(NdR: tomado del plan de negocios, tal y como indica el documento)</b>               |
| <b>Plazo de la obra</b>  | 18 meses   | Escenario 78Uhs: 1 año   | Otros escenarios: 2 años interrumpiendo la obra en alta temporada para uso parcial de las instalaciones. |
| <b>Plazo de repago de la reconversión edilicia</b>                   | El Hotel puede afrontar el repago de USD 2 millones en 10 años                             | 8 años<br><b>(NdR: tomado del plan de negocios, tal y como indica el documento)</b>  |  |
| <b>Variación entre la estimación del costo de obra y costo final</b> | +/- 15%  | Variación +/- 10% del presupuesto original más ajustes según paramétrica utilizando indicadores testigos de la industria de la construcción, tales como: consejo de salarios, materiales, otros. |  |
| <b>Protección del SMU frente a costos extra en obra</b>              | El Operador NO se hace cargo de costos extras. Si estos surgen será por acuerdo con el SMU | Contrato de obra por precio cerrado reajutable por paramétricas.   |  |

### Comentarios Luis Fraschini:

\*4) Con Respecto a este punto el monto total de la inversión oscilará en torno a los USD 3.000.000 siempre y cuando no encontremos problemas grandes de construcción producto de un edificio de 80 años es difícil estimarlo lo que proponemos realizar las obras por etapas, empezando por lo esencial y terminando por lo menos importante para que en el peor de los casos se pueda comenzar de todos modos con el funcionamiento del hotel dejando lo poco que quede para terminar como objetivo de corto o mediano plazo con fondos propios que genere el hotel.

Como ya lo presentamos en el proyecto el hotel puede responder por un monto de USD 2 millones según las proyecciones de ingresos que se hicieron basándose en el comportamiento del mercado en los últimos 5 años

El SMU deberá afrontar USD 1 millón de inversión

El SMU es miembro de la  
 Confederación Médica Latinoamericana y del Caribe  
 y de la Asociación Médica Mundial



■ CONOCIMIENTO  
 ■ COMPROMISO  
 ■ CORRESPONSABILIDAD

Bvar. Artigas 1565  
 Código Postal 11.200, Montevideo, Uruguay  
 Casilla de Correo: Nº 10.601 - Distrito 1  
 (598) 2401 4701 - (598) 2409 1603  
 smu.org.uy

| PARAMETROS DE LA NUEVA GESTION   |   |   |   |
|--|---|---|---|
| Categoría  | FRASCHINI   | COSTA URUGUAY   |   |
| Proyección de utilidades para el SMU sobre la duración de proyecto                             | USD 250.000 anual (año tipo) (5*)   | USD 3.619.283 en 8 años antes de impuestos<br><b>(NdR: tomado del plan de negocios, tal y como indica el documento)</b>   | USD 1.547.654 en 8 años antes de impuestos<br><b>(NdR: tomado del plan de negocios, tal y como indica el documento)</b> |
| Márgenes de error de proyección  | +/- 15%   | +/- 15% del Budget operativo  |   |
| Toma de riesgo del operador frente a errores de proyección o variaciones de ingresos y egresos | En caso de que un mes de pérdida se podrá aplazar el cobro del costo de gerenciamiento hasta llegar a un mes que se pueda cobrar lo adeudado o parte de ello. | <p>Parte importante de los honorarios del operador se basan en un porcentaje de los Resultados Operativos (EBIDTA). El riesgo radica en gestionar pertinentemente para obtener la mejora continua de los márgenes de la operación.</p> <p>Ejemplo: aumento de ocupación, aumento de Tarifa Media, reducción racional de costos, mejora de procesos, optimización de los recursos. De no cumplirse las premisas anteriores, el operador trabajaría sin remuneración acorde a los esfuerzos, etc.</p> |   |

### Comentarios Luis Fraschini:

5\*) - Se estima monto de facturación c/eventos \$ 22.000.000 Anual

- Tener en cuenta que al cabo de 10 años la facturación ca a fluctuar por valores de precio del mercado
- Variación del dólar, etc. entre \$ 20.000.000 y \$ 25.000.000
- Costos operativos mínimo \$ 15.000.000

Funcionamiento: Diciembre a Abril a pleno, el resto del año de Mayo a Noviembre solo fines de semana (viernes Sábado y Domingo) y durante los eventos que surjan (se estima un mínimo de 10 en el año)

El SMU es miembro de la  
 Confederación Médica Latinoamericana y del Caribe  
 y de la Asociación Médica Mundial