

INMOHOTEL 2010

Patrocinadores:



VI Encuentro Sectorial sobre Mercado Hotelero

Madrid, 26 de marzo del 2010

Organiza:



Medios:



Colaboran:



PROGRAMA DE ACTOS

VIVIENDA 2010

XII Encuentro Sectorial sobre la Vivienda en España
Madrid, Abril

SUPERCONGRESO

II Foro Intersectorial del Mercado Inmobiliario
Madrid, Mayo

SEGUROS 2010

XII Encuentro Sectorial sobre Seguros y OCT
Madrid, Mayo

INMOFONDOS 2010

II Foro de Negocio entre Inversores
Madrid, Junio

MICAT 2010

VII Encuentro sobre Mercado Inmobiliario en Catalunya
Barcelona, Julio

PROJECT 2010

XII Encuentro Sectorial sobre Dirección Integrada de Proyecto
Madrid, Septiembre

FRANQUICIAS 2010

I Foro Nacional de Inversores en el Sector de la Franquicia
Madrid, Noviembre

OPTIMIZA 2010

I Encuentro sobre Consultoría, y Gestión del Patrimonio Inmobiliario
Madrid, Noviembre

FACILITY 2010

I Encuentro Intersectorial sobre Facility Management
Madrid, Noviembre

SUELO 2010

XI Encuentro Sectorial sobre el Mercado de Suelo
Madrid, Diciembre

HIPOTECAS 2011

VII Encuentro Sectorial sobre el Mercado Hipotecario
Madrid, Enero

TASACIÓN 2011

XVI Encuentro sobre Tasación y Valoración en España
Madrid, Febrero



De izquierda a derecha, Manuel Vegas, presidente de la Asociación Española de Directores de Hotel y José María Álvarez, editor de la revista Metros², entregan el premio Inmohotel 2010 a Bruno Halle, socio fundador de Magma Turismo.

Magma Turismo Premio Inmohotel 2010

Cesine Formación y Jornadas ha distinguido con el premio *Inmohotel 2010* a la consultora catalana **Magma Turismo**, con una breve pero muy exitosa trayectoria como proveedor de estudios de viabilidad, servicios de due diligence, valoraciones, estudios de mercado, intermediación, *mystery guest*, planes estratégicos y peritajes para el sector hotelero.

Fundada en 2004, la compañía surge de la asociación de dos profesionales, **Albert Grau** y **Bruno Hallé**, con una dilatada experiencia previa en el sector de la consultoría hotelera. Actualmente **Magma Turismo** cuenta con un equipo de profesionales con experiencia nacional e internacional en prestigiosas cadenas como **Grupo Accor**, **Grupo Marriott**, **Hyatt Hotels & Resorts** y **Barceló Hoteles**, quienes han decidido

continuar su proyección profesional en la consultoría. Los servicios que ofrece la empresa aportan soluciones a cualquier necesidad relacionada con la inversión o la gestión de activos en el sector hotelero. Ha trabajado para cadenas como **Barceló**, **Sol Meliá**, **Pierre & Vacances**, **Rafael Hoteles** y **Alkma Hotels**, y para promotores, inmobiliarias e inversores como **Abertis**, **Metrovacesa**, **Hines**, **Grupo Marjal** y **Banesto**. También ha prestado sus servicios a asociaciones y entidades públicas como **Turisme de Barcelona**, **Dirección General de Patrimonio de Cataluña**, **Fomento de San Sebastián** y **Unión Hotelera de la Provincia de Valencia**. En anteriores ediciones, **CESINE** premió en su encuentro dedicado al sector hotelero a las cadenas **Barceló Hotels & Resorts** y **Room Mate**.



Panorámica del público asistente a la jornada Inmohotel 2010.

Nuevos modelos de competitividad hotelera

El VI Encuentro Sectorial sobre Mercado Hotelero organizado por CESINE volvió a reunir en Madrid a un nutrido grupo de profesionales del sector inmobiliario turístico. Centrarón el debate materias como la gestión de activos, la eficiencia energética, las oportunidades de inversión derivadas de la crisis, la

fortaleza de los destinos urbanos, los nuevos competidores en turismo vacacional y las fórmulas de financiación pública. Oproler, NaiSol, BNP Paribas Real Estate, Arco Valoraciones, Spainsoft, Bovis Lend Lease, Arras Grupo Inmobiliario y Gran Meliá Fénix patrocinaron esta edición del encuentro.



De izquierda a derecha, los componentes de la primera mesa de debate: José María Carrillo, responsable de desarrollo de negocio de Arco Valoraciones, Ignacio Cobos, director ejecutivo de operaciones de Bovis Lend Lease, Marta Martín, responsable de RSC de NH Hoteles, Jesús Gatell, presidente de la Asociación Empresarial Hotelera de Madrid (AEHM), Francisco Pleguezuelos, director de inversión hotelera de BNP Paribas Real Estate y moderador de la mesa, Manuel Vegas, presidente de la Asociación Española de Directores de Hotel (AEDH), M^a Belén Dávila, directora de expansión internacional de Tinsa y Alejandro Cobos, product manager de sostenibilidad de Bureau Veritas.

En su presentación de la jornada Inmohotel 2009, **Manuel Vegas**, presidente de la **Asociación Española de Directores de Hotel (AEDH)**, aludió a dos problemas fundamentales para el sector hotelero español, la insegura valoración de los activos y la carestía de liquidez, como culpables de la incertidumbre que atraviesa actualmente la totalidad de los sectores turístico e inmobiliario.

Bruno Halle, fundador de **Magma Turismo**, aclaró que a diferencia de la crisis del 93, la cual afectó a hoteles vacacionales de tres y cuatro estrellas que cerraron tan pronto como se vieron afectados por sus malos resultados de explotación, la crisis actual afecta a todo tipo de hoteles y la mayoría de ellos se siguen explotando.

Fue **Halle** quien puso sobre la mesa los principales indicadores de la demanda turística actual: en 2009 el número de pernoctaciones de turistas en nuestro país disminuyó más de un 20% y el número de visitantes más de un 6%. La ocupación media bajó cuatro puntos porcentuales en el pasado ejercicio, durante el cual los precios hoteleros registraron una bajada interanual del 5,2%.

Para **Jesús Gatell**, presidente de la **Asociación Empresarial Hotelera de Madrid (AEHM)**, la lección a extraer de la crisis es “la necesidad de dotar de contenido a las siglas $I+D+i$ ”. Según este directivo, España es el país que más va a tardar en salir de la crisis porque ningún gobierno ha dedicado los esfuerzos suficientes a educar en competitividad para enfrentar la sociedad del conocimiento.

Sin embargo, también hay buenas noticias para el sector. En **NH Hoteles**, pese a asumir que el plan de expansión previsto

por la cadena “se ha ralentizado”, mantienen la vigencia del mismo, “con especial interés en el área de Europa del Este”, según confirmó en Inmohotel 2010 la directiva de la cadena **Marta Martín**, quien además reconoció que pese a la situación del mercado español, Madrid y Barcelona están funcionando mejor de lo esperado.

Y es que la segmentación de los periodos vacacionales ha beneficiado los destinos urbanos de nuestro país, tal y como han constatado numerosos expertos en los últimos meses. Si bien el turismo de sol y playa seguirá siendo líder en España, **European Cities Marketing (ECM)**, entidad que engloba a los principales destinos urbanos del continente, prevé que se producirá un aumento del 2% en el turismo urbano durante 2010, después de un difícil año 2009.

En el mercado de inversión hotelera, varias voces autorizadas constataron en la jornada organizada por **CESINE** que lo peor podría haber pasado ya. **Víctor Fernández**, director general de **NaiSol**, señaló que “hay un interés creciente por invertir en España, ya que hay más liquidez en el mercado y se están planteando precios razonables para comprar, aunque las operaciones que vamos a ver en los próximos meses serán muy selectivas y cautelosas”.

El modelo de *sale & leaseback* va a extenderse entre aquellas cadenas que aún tienen muchos hoteles en propiedad, según pronosticó este directivo. Mientras tanto, las pequeñas cadenas familiares, abundantes en un sector aún muy atomizado, podrían verse obligadas a vender y convertirse por tanto en objetivo del máximo interés para las grandes cadenas que desean sumar inmuebles bien ubicados a sus carteras.

Jesús Gatell

Presidente de la Asociación Empresarial Hotelera de Madrid (AEHM)



“Nos hemos empeñado en competir por precio con destinos emergentes en Turquía, África y Caribe cuando los costes, sobre todo el personal, no son comparables”, afirmó Gatell en su intervención. El ponente recomendó al sector “crear océanos azules y huir de los océanos rojos teñidos por la sangre de la vitalidad de nuestras empresas”, es decir, diferenciarse para liderar. Además, la industria hotelera debe “aprovechar del todo las posibilidades de internet” para otros usos distintos al de “publicitar políticas de precios muy agresivas que están distorsionando el mercado”. El ponente subrayó que hay “cantidad de productos hoteleros nuevos a desarrollar” y que en la economía actual “no es

el tamaño sino la agilidad de los actores el factor que determina su supervivencia”. La AEHM aglutina 106.344 plazas hoteleras de 1.508 establecimientos adheridos a la organización. En ellos se realizaron 16,57 millones de pernoctaciones en 2009, un 3% menos que en 2008, con un porcentaje de visitantes extranjeros del 40%. Como noticia relevante para un sector que representa el 6,5% del PIB de la Comunidad de Madrid, Gatell se congratuló de que Tres Cantos aspire a albergar en 2018 la Ryder Cup, un acontecimiento golfístico mundial con una demanda potencial de 50.000 plazas hoteleras para cuya celebración Madrid “ya ha hecho sobradamente los deberes”.

Marta Martín

Responsable de RSC de NH Hoteles



Actualmente fusionada con Hesperia y con 398 hoteles en 24 países, NH abordó hace dos años una redefinición estratégica de la cadena y encontró en el cuidado al medio ambiente una oportunidad para diferenciarse. Adelantándose a las medidas de la UE sobre reducción del impacto medioambiental, la cadena se comprometió a reducir en un 20% sus emisiones contaminantes, así como el consumo de agua y energía. Martín explicó cómo, tomando 2007 como año cero para la medición del impacto, “se han ejecutado 42 medidas a nivel mundial como la puesta en marcha de NH Sostenible, un club de proveedores creado para abastecer los servicios que más impacto tienen sobre el entorno. De este

laboratorio de productos surge por ejemplo la iniciativa de utilizar leds para iluminar fachadas, reduciendo en un 60% el consumo de electricidad”. En total, la compañía se ha ahorrado 7,8 millones de euros en energía en el periodo 2008-2009. Además, el respaldo del sello europeo GreenBuilding permitió a la cadena ahorrarse la figura del auditor externo y certificar gratuitamente este compromiso con la sostenibilidad presentando un plan de actuación. NH certificó en primer lugar su hotel NH Príncipe de la Paz porque superaba la media de ahorro energético de sus hoteles. El establecimiento ha ganado un premio Greenbuilding 2009 por la ejemplaridad de las medidas que aplica.

Alejandro Cobos

Product Manager de Sostenibilidad de Bureau Veritas



“El capítulo de gastos correspondiente a los servicios energéticos de un establecimiento hotelero configura el apartado con mayor repercusión en los gastos operativos después del de personal: su peso oscila entre el 10% y el 25% de los gastos según categoría y tipo de hotel”, ilustró el ponente al principio de su intervención. Frenar este consumo no sólo depende del coste de los servicios escogidos, sino también “de la formación que demos a empleados y usuarios finales sobre el impacto ambiental del consumo energético”. Mediante una estrategia de facility management se debe realizar un diagnóstico previo, establecer unos niveles de consumo

como objetivo y empezar a trabajar en los procesos de contratación. “La inversión es prácticamente cero y la amortización es inmediata, ya que algo tan sencillo como comprobar el funcionamiento de un termostato puede permitir un ahorro considerable”, explicó Cobos, quien también mencionó otras medidas como la instalación de dispositivos digitales en cada habitación para el control de la iluminación o la instalación de energías renovables. Posteriormente, el resultado puede someterse al criterio y el seguimiento de cualquiera de los múltiples sellos de sostenibilidad existentes, como ISO 14001, EN 16001 (ISO 50001), Rating, etc.

Ignacio Cobos

Director Ejecutivo de Operaciones de Bovis Lend Lease

Cobos subrayó la necesidad de los servicios de *project management* en el sector hotelero “tanto en procesos de renovación como de expansión o nueva implantación”. La gestión integral del proyecto hotelero desde su diseño hasta la confirmación de objetivos en el resultado final beneficia al conjunto de las acciones necesarias para su finalización, “reduciendo los riesgos inherentes a las fases de preconstrucción, diseño, licitación, implantación, construcción, *commissioning*, post construcción y obtención de licencias”. El directivo de **Bovis Lend Lease** precisó que el *project manager* no es “ni un contratista, ni un jefe de obra, ni un órgano de dirección facultativa”. Ilustró estas diferencias

explicando que en el modelo de contratista “la propiedad no cuenta con un agente independiente que vele por sus intereses, no hay flexibilidad para introducir cambios ni hay control real sobre costes y plazos”. Además el contratista “aplica coeficientes de paso sobre el trabajo de los subcontratistas que ejecutan la obra”. Frente al sistema tradicional, la gerencia de proyecto “permite la continuidad de los intervinientes en el proceso completo”, así como “el solapamiento entre distintas fases de construcción, un sistema de libros abiertos para esclarecer el conjunto de relaciones contractuales, el adecuado reparto de riesgos y un desplazamiento del control del contratista al cliente”.



José María Carrillo

Responsable de Desarrollo de Negocio de Arco Valoraciones

La realización de un proyecto de gestión de activos permite a organizaciones tanto públicas como privadas obtener un conocimiento riguroso de sus activos fijos, “asegurándose de reflejarlos fielmente en la contabilidad y de conocer en todo momento su estado real y actual”, según expuso **Carrillo**. El directivo de **Arco Valoraciones** señaló que “la metodología que una empresa hotelera aplicará para mantener y gestionar su patrimonio seguramente será distinto al que escoja otra empresa del mismo sector”. Una vez recabada la información necesaria y definida una metodología acorde a las particularidades de cada cliente, el gestor de activos iniciará el proyecto con un trabajo físico de campo. Esta fase

consiste en la recogida *in situ* de los datos actualizados de cada activo, de acuerdo con las especificaciones previamente definidas. El ponente precisó que, si bien el mayor valor patrimonial de un hotel es el edificio y las construcciones necesarias para el buen funcionamiento del negocio, “existen otros bienes que tienen mucha importancia y valor en el inmovilizado”. Por último, **Carrillo** concluyó que la aplicación de una metodología adecuada de gestión de activos se puede considerar “un indicador de calidad” y que la externalización en la realización del inventario puede significar un “ahorro interesante” en relación al coste que supone la utilización de recursos internos para esta tarea.



María Belén Dávila

Directora de Expansión Internacional de Tinsa

Entre los criterios que inciden en la valoración de un hotel, **Dávila** destacó la localización del mismo, el análisis de la oferta y la demanda, la situación económica nacional y local, los futuros proyectos de infraestructuras en el entorno y la previsión de nueva competencia. “También cobra importancia la relación entre propietario y gestor (propiedad, alquiler, gestión o franquicia) e indicadores financieros propios del sector como *ADR*, *Revpar* y ocupación anual”, añadió el ponente, quien aportó a continuación algunos datos sobre el mercado de inversión hotelero en Europa. El número de transacciones descendió un 50% el año pasado en este

mercado “hasta volver a niveles de 2002 con un volumen de inversión de tres billones de euros”. Los mercados más activos por volumen de inversión fueron en 2009 Reino Unido, Alemania, España, Francia y Europa Central, “y el descenso en la demanda de negocios se vio compensado en parte con el turismo de ocio”. Para 2010 “se espera una ligera y desigual recuperación de los mercados, cuyos primeros signos aparecerán en los destinos menos dependientes del turismo vinculado al sector financiero e industrial y que a la vez dispongan de un turismo doméstico de ocio con cierto poder adquisitivo”, según pronosticó la directiva de **Tinsa**.



Ronald Bunzl

Fundador y presidente de SpainSoft Grupo de Servicios



“El ojo del amo engorda el caballo” es el lema con el que el ponente presentó la actividad del grupo **Spainsoft**, dedicado a inventariar, gestionar y optimizar carteras de activos aplicando una metodología propia ampliamente validada. Su primer cliente fue la *Expo* de Sevilla en 1992, y hace dos años trabajó también para *Expo Zaragoza*. Con casi 25 años de trayectoria, la empresa cuenta en su haber con 800 proyectos para 300 compañías entre las que figuran **Caja Madrid**, **AENA** y varios Ministerios. Su fundador expuso en *Inmohotel 2010* un caso práctico de gestión de activos para la **Diputación de A Coruña** antes de comentar algunas dificultades comunes: “el diverso origen de los activos debido

a fusiones y absorciones con otras entidades, así como su posible dispersión geográfica, pueden dificultar el control del patrimonio”. La actualización de los datos relativos al inventario de bienes se consigue gracias a su automatización mediante códigos de barras leídos con ordenadores de bolsillo. Especial importancia reviste la casación contable, es decir la relación establecida entre cada elemento inventariado físicamente y el registro contable que dio origen a su adquisición. Por citar dos ejemplos de lo que no debe hacerse, **Bunzl** destacó “los escándalos de *Enron* y *Parmalat*, que ilustran bien la importancia de contar con un inventario de activos lo más ajustado posible a la realidad”.

Víctor Fernández

Director general de NaiSol



El área de consultoría hotelera de **NaiSol** nació en 2003 y se ha convertido en los últimos cuatro años en la principal división de negocio de la compañía, con 50 proyectos hoteleros desarrollados hasta la fecha. Su director general analizó el panorama actual del mercado de inversión hotelera en España, donde excepto por las operaciones de desinversión de **Metrovacesa** en hoteles como los *Husa Paseo del Arte* y *Princesa* en Madrid, “la actividad ha estado en los últimos meses muy frenada y restringida a la actividad de inversores privados”. ¿Por qué los hoteles resultan tan atractivos a los inversores? **Fernández** apuntó como razones “la existencia de un único inquilino, lo que agiliza la gestión, un cien por cien

de ocupación garantizado y el carácter emblemático de los edificios que albergan hoteles como activos de referencia”. Ahora bien, el inversor debe entender que cuando compra un hotel “está comprando una industria”, es decir, que debe implicarse en la gestión del hotel “y probablemente hacer concesiones al inquilino en momentos de crisis”. Por eso, los inversores “deben seleccionar objetivos de compra según el criterio fundamental del modelo de negocio de cada hotel”. En el extremo contrario, la construcción de hoteles por parte de promotores sin relación previa con el sector “ha favorecido la existencia actual de hoteles en ubicaciones imposibles y sin posibilidad alguna de obtener beneficios”.

Bruno Halle

Socio fundador de Magma Turismo



El fuerte descenso de la actividad hotelera y la caída de las rentabilidades del último año “provocará que muchos hoteles no puedan pagar las deudas contraídas y pasen a ser propiedad de bancos”, según **Halle**, para quien “no es un buen momento para vender, por lo que es recomendable gestionar estos activos para que no pierdan valor mientras se espera para realizar la desinversión”. Surge aquí el papel del *asset manager* como representante de la propiedad involucrado en la gestión, quien decidirá sobre la permanencia del activo en la cartera, en un contexto en el que “la sobreoferta sumada a la crisis provoca una bajada en los beneficios que

dificulta llegar al umbral de rentabilidad”. El ponente constató el aumento de la competencia en destinos de sol y playa: “el destino vacacional predilecto para los alemanes es ahora Turquía, mientras que la depreciación de la libra frente al euro ha encarecido el producto para el principal país emisor de turistas para España”. Como consecuencia, el gasto turístico del Reino Unido en España descendió un 18,3% en 2009. A favor de España, “la apreciación del dólar puede propiciar un nuevo flujo de turistas americanos” mientras cadenas con liquidez “como *Room Mate*, *Sidorme* y *Catalonia* van a encontrar oportunidades para crecer”.

Álvaro Klécker / Aida García Socio responsable de Turismo / Senior manager de Turismo de PricewaterhouseCoopers

La mezcla del negocio inmobiliario con el hotelero “ha llevado a muchas cadenas a situaciones delicadas, ya que se han endeudado excesivamente para adquirir activos inmobiliarios y ahora no pueden beneficiarse de la tradicional flexibilidad del negocio hotelero para adaptarse a coyunturas de crisis”, según el análisis de **Álvaro Klécker**. El sector hotelero debe asumir en la actualidad una serie de nuevas tendencias en el turismo mundial, como son el envejecimiento progresivo de los turistas, la importancia del cuidado de la salud y de los destinos saludables, el aumento de la frecuencia de ocio en periodos de menor duración, la obligada especialización de la oferta y la relevancia de los modelos de gestión sostenible. Por otro lado, la disponibilidad de líneas aéreas de bajo coste y el aumento de las infraestructuras aeroportuarias han facilitado un

acceso fácil a cualquier destino extendiendo las estancias cortas. El futuro inmediato estará marcado por el marketing de productos y servicios turísticos a través de internet y telefonías móvil y por la contratación directa online, tal y como se encargaron de destacar los ponentes de **PricewaterhouseCoopers**. **Aida García** recordó a los presentes que “la innovación es un proceso a lo largo de la cadena de valor, no un departamento” y explicó cómo las áreas de negocio que menos beneficiadas se ven por las ideas innovadoras son las de relaciones públicas, animación, seguridad, mantenimiento, recepción y restauración. En el otro extremo, reservas, marketing y ventas, diseño y arquitectura, calidad, servicios de *back office* y gestión energética y medioambiental son áreas que se han visto mucho más beneficiadas por nuevos enfoques.



Jaime Cavero

Socio-director de Dyrecto

Hay mucho capital público disponible para las empresas hoteleras “en subvenciones de porcentajes de dos dígitos”. Se trata, según **Cavero**, de una situación inédita, “porque han confluído las medidas anticrisis de la administración con una reducción notable de proyectos”. Teniendo en cuenta que en 2013 se van a suprimir los fondos europeos y que las medidas de apoyo financiero por la crisis no van a prolongarse mucho más, el ponente recomendó a los emprendedores “acudir ya a las subvenciones aunque sus proyectos no estén maduros y de ese modo testarlos en el mercado cuanto antes”. Innovación y medioambiente son los conceptos más subvencionados en el sector turístico. El directivo destacó las subvenciones del **ICO**, “que gracias a la presión de la patronal va a empezar a tratar al hotelero como sector prioritario, asumiendo directamente riesgos en nuestro

lugar y abriendo vías de financiación”. También las del **CDTI**, donde “hay mucho dinero disponible aunque se mira a la industria hotelera con cierta condescendencia, por lo que recomendamos cuidar la presentación y potenciar el contenido en innovación de las propuestas”. También debe tenerse en cuenta que “algunas comunidades autónomas subvencionan los planes de e-marketing para favorecer la contratación directa” y que la formación interna es bonificable por la **Fundación Tripartita**. En el otro extremo, el **ICEX** aún excluye al sector turístico de sus subvenciones al 75% para estudios de viabilidad de empresas que quieran operar en el extranjero, cuestión que plantea “una batalla a librar en el sector”, según concluyó **Jaime Cavero**.

Emilio de la Calzada
ecalzada@metros2.com



De izq. a dcha., en la segunda mesa de debate: Víctor Fernández, director general de NaiSol, Ronald Bunzl, presidente de Spainsoft, Jaime Cavero, socio-director de Dyrecto, Carlos Bardavío, abogado senior del equipo inmobiliario de Lovells y moderador de la mesa, Bruno Halle, socio fundador de Magma Turismo y Aida García, senior manager de turismo en PricewaterhouseCoopers.

LOS PROTAGONISTAS DEL ENCUENTRO



De izq. a dcha: 1: Samuel López, director de Hotel Comendador de Toledo junto a Narcisca Cantero y Víctor Sendra, directora y gerente del Hotel Blu de Almansa (Albacete) 2: Simón Ortega, adjunto a la dirección del dpto. de desarrollo de negocio y concesiones de Bovis Lend Lease, Javier Arroyo, dtor. regional de Isolux Corsán, Iván Calviño, consultor independiente, Ignacio Cobos, director ejecutivo de Operaciones de Bovis Lend Lease y María Tabanera, ingeniero de la misma compañía 3: María Maestro y Enrique Saenz, del dpto. comercial de Spainsoft.



De izquierda a derecha: 4: Antonio Blasco, director de project management, Alejandro Cobos, *product manager* de sostenibilidad, Marta Criado, responsable de comunicación, y Eva del Cerro, directora de real estate, todos de Bureau Veritas 5: Carlos Bardavío, abogado de Lovells, Stéphane Corneille, de Source Capital Partners, y Emilio Gómez, socio del bufete Lovells. 6: María Belén Dávila, directora de expansión internacional de Tinsa, y Raul García, director de desarrollo de negocio y marketing de la misma tasadora.



De izquierda a derecha: 7: Pedro José Hernández, del dpto. de Expansión de Magma Hoteles, Jesús Gatell, presidente de la AEHM y Miguel Salom de The Hotel Factory 8: Antonio Segura, director de RRHH de Arco Valoraciones, Mª Ángeles Navarro, directora comercial de Krata, Francisco Gómez, presidente de Arco Valoraciones, y Elvira Villaseca, dtora. comercial de Metros² 9: José María Álvarez, editor de Metros², y Jaime Caverro, socio director de Dyrecto.



10: Ignacio Zamorano de Mace y Carlos Arribas de Gleeds. 11: José Luis García, del dpto. de comunicación y ventas de Grupo Maserco, Carlos Fernández, director de expansión zona centro de Arco Valoraciones y Pedro del Llano, director de Contratación de Oproler, 12: Alberto Alcázar, director de Hercesa Empresas, Roberto Villoslada, del dpto. de expansión internacional de Hercesa y Víctor Fernández, director general de NaiSol.