

Diario de Mallorca



BUSINESS
DMALLORCA

www.businessdemallorca.es

El suplemento económico de Mallorca

La protagonista



CARMEN MOLANO
“La existencia de múltiples factores resumiría la situación en Cataluña como un entorno VUCA”
► La experta en liderazgo y consultora internacional analiza en esta entrevista exclusiva la complejidad del actual panorama económico mundial en el que la capacidad de reacción es clave. **6 y 7**

La entrevista PIMEM



ALFONSO NAVARRO
Presidente de Arimpa Balear
“El sector está en auge y cada vez precisa más trabajadores”
► El presidente de la Asociación de Empresas de Reparación, Instalación y Mantenimiento de Puertas Automáticas de Balears explica la actualidad de este desconocido sector. **4 y 5**

Liderazgo en escenarios de incertidumbre La época VUCA

Carmen Molano durante su charla en el Club Diario de Mallorca.
B. RAMON

Carmen Molano, experta en liderazgo y cambio personal, formadora asociada de Airbus Group y consultora internacional, desgranó el miércoles en el Club Diario de Mallorca las claves que hay alrededor de los entornos VUCA -volátiles, inciertos, complejos y ambiguos-. El auditorio, lleno casi por completo, se rindió ante el desparpajo y la simpatía desplegados por Molano a la hora de tratar temas habitualmente serios como son la economía, la empresa y el emprendimiento. **2 a 11**



Carmen Molano llenó casi por completo el auditorio del Club Diario de Mallorca.

La experta en liderazgo y cambio personal Carmen Molano impartió una conferencia sobre cómo hacer frente a un nuevo entorno empresarial, que viene definido por los siguientes adjetivos: volátil, incierto, complejo y ambiguo. Adjetivos resumidos en el acrónimo 'VUCA' (en inglés). ¿La solución? Un liderazgo con visión, curiosidad, agilidad y autoconocimiento.

Claves para actuar en tiempos volátiles, complejos e inciertos

Molano: "El cambio ya no vale, hace falta transformación"



FOTOS DE B. RAMON

Un concepto surgido en el epílogo de la Guerra Fría, consolidado tras el fatídico 11-S y utilizado actualmente para definir el entorno empresarial contemporáneo. Eso es 'VUCA', el acrónimo en inglés de los siguientes adjetivos: volátil, incierto, complejo y ambiguo. Unos

tiempos "gaseosos", vertiginosos; unos tiempos en los que no basta con el cambio, porque sólo al mencionarlo su tiempo ya ha pasado.

¿Cómo afrontar esto desde las organizaciones empresariales? A esta pregunta se aplicó a responder el pasado miércoles, de forma didáctica, amena y trufada de ejemplos de casos empresariales de éxito, la experta en liderazgo y cambio personal Carmen Molano, quien impartió una conferencia en el Club DIARIO de MALLORCA, dentro del ciclo 'Business de Mallorca'. "El cambio ya no vale, hace falta transformación. Esto es lo que ha provocado VUCA. El liderazgo es la solución. Cuanta más claridad tenga el líder, cuanto más sepa lo que pasa en su entorno, cuanto más se comprenda a sí mismo y a los demás, mejor",

El concepto 'VUCA' surgió en el ámbito militar norteamericano para definir el contexto de incertidumbre geopolítica generado por el final de la Guerra Fría

concluyó esta formadora asociada a Airbus Group-Leadership University. Previamente, Molano estructuró su disertación en varios apartados: desde los orígenes del concepto 'VUCA', a sus implicaciones en el mundo de la empresa (sujeto a un ritmo de cambio nunca visto antes en la historia), finalizando con las claves para afrontar este momento.

Así, Molano comenzó explicando que este acrónimo surgió en los noventa en la es-

cuela militar del Ejército norteamericano, para definir la situación de incertidumbre creada por el fin de la Guerra Fría y la aparición de una nueva realidad geopolítica. "El concepto VUCA se consolidó aún más tras el 11-S. Hasta ese momento, era impensable que alguien pudiese atentar con un avión estrellándolo contra edificios", agregó.

La referencia del ámbito militar

Esa idea de entorno 'hostil' no tardó en dar el salto al mundo de la empresa. "El ejército es una referencia para la organización de empresas. Ellos van a la vanguardia en muchas cosas. No hay que olvidar que internet se inventó en el ámbito militar", explicó ante los numerosos asistentes al Club de DIA-

PASA A LA PÁGINA SIGUIENTE ►



Tecnología al servicio del desarrollo turístico inteligente



CERTIFIED PARTNER

BIGDATA Consulting

Consultoría de sistemas de información

DOMEIncoming

Gestión integral de servicios de receptivo

MAGNOLIA Consulting

Consultoría en soluciones basadas en Magnolia CMS

Parc Bit | Edificio U | Local 14 | Carretera de Valldemossa Km 7,4 | Palma de Mallorca

902 889 288 | www.dome-consulting.com



El público disfrutó mucho con la conferencia.



De izquierda a derecha: Joan Buades, José Manuel Atiénzar, Antonio Sánchez Grao y David Arráez.



Carmen Molano fue muy fotografiada.

► VIENE DE LA PÁGINA ANTERIOR

RIO de MALLORCA. Molano detalló en ese momento en qué consiste el entorno 'VUCA', que remite a cuatro adjetivos: volátil -"El entorno empresarial está en constante cambio"-; incierto -"Nada es previsible, todo es posible"-; complejo -"Se usan más variables en la ecuación"-; y ambiguo -"No hay precisión sobre lo que los eventos significan y sus siguientes impactos".

El ejemplo de la lista 'Fortune'

"Nunca habíamos vivido un ritmo tan rápido en el cambio. Recuerdo que en mi empresa anterior cualquier cambio, como un nuevo plan estratégico, se planteaba lentamente: ¡a cinco años!", afirmó Molano, quien ofreció a continuación una lista de ejemplos para refrendar esa idea de que el mundo empresarial vive tiempos "gaseosos". Ejemplos como el de la lista que publica cada año la revista Fortune, que recopila las 500 empresas más importantes del mundo. En unos años, subrayó, al menos el 40% de las compañías que aparecen en la actualidad ya no figurarán en la lista. Y, en este sentido, recordó la desaparición de cajas de ahorros con siglos de historia a sus espaldas acaecida en los últimos tiempos.

Más ejemplos: la vida media de las empresas. En la década de los veinte del siglo pasado, era de 67 años, mientras que en la actualidad es de 15 años, según un informe de Standard & Poor's citado por Carmen Molano. "Esto supone un punto de inflexión en la manera de construir negocios. No olvidemos que, de las 30 marcas más importantes del mundo, 14 son plataformas informáticas. ¡Todo muy volátil!", argumentó.

“Nunca habíamos vivido un ritmo tan rápido en el cambio. La vida media actual de las empresas es de 15 años. En 1920, era de 67 años. Es un punto de inflexión en la manera de construir negocios”

CARMEN MOLANO EXPERTA EN LIDERAZGO

Estos son tiempos en que el mercado está en manos de nuevos actores, de nuevos dueños, que incrementan exponencialmente sus beneficios, año tras año, enfatizó Molano.

Son casos como el de Airbnb, una plataforma dedicada a ofrecer alojamientos entre usuarios en la que en 2016 se integraron 80 millones de personas. O el de Alibaba, el gigante chino del comercio, que pone en contacto a productores de ese país con clientes que están en la red y necesitan esos productos. ¿El negocio en este caso? "Alibaba cobra una comisión", detalló Molano. Casos también como los de BlaBlaCar, servicio de vehículo compartido que en nuevo años ha llegado a los 300 millones de euros en ingresos, o Amazon. "Su negocio está en la gestión del 'big data', en el estudio de los hábitos de los consumidores. Si una pequeña tienda crece a un 1,5%, ¡Amazon crece al 30%!", señaló.

"Estos son los nuevos modelos de negocio, esto es VUCA", prosiguió esta experta en liderazgo, quien se refirió también a otros "dueños del mercado" como las 'start up' que proliferan en Silicon Valley (California, Estados Unidos). Ante esta realidad, consideró Molano parafraseando a Peter Druc-

“Los dueños del mercado son Airbnb, Alibaba, BlaBlaCar, Amazon... Estos son los nuevos modelos de negocio. Esto es 'VUCA'. Una pequeña tienda crece al 1,5%. Amazon crece al 30%”

ker, el CEO contemporáneo no puede actuar con "la lógica del ayer". "El peligro de los tiempos turbulentos no es la turbulencia. Es el actuar con la lógica del ayer", defendía Drucker.

En estos tiempos volátiles, inciertos, complejos, de empresas de corta vida, de nuevas profesiones -"Una de ellas: ingeniero en 'big data'", de un 'Unicorn Club' con empresas de más de un billón de dólares impulsadas por jóvenes soñadores de Silicon Valley, ¿cuál es la actitud a adoptar en el mundo empresarial?

Idea de transformación

Molano dio dos ideas clave. Idea número uno: "El cambio ya no vale, sí vale la transformación". Idea número dos: "El liderazgo es la solución". Un liderazgo que, como han teorizado autores como Bob Johansen en el libro 'Leaders Make The Future', debe basarse en la visión, la capacidad de entender, la claridad y la agilidad. "Visión, porque un líder debe saber comunicar con sentido; capacidad de entender, porque un líder tiene que tener curiosidad; claridad, porque debe saber simplificar y desarrollar su intuición. Y agilidad, porque debe tener capacidad de decidir", argumentó esta for-

“Un líder debe tener visión para saber comunicar; capacidad de entender, porque debe demostrar curiosidad; claridad, porque debe saber simplificar y agilidad para decidir”

madora asociada a Airbus Group-Leadership University.

En el tramo final de su conferencia, Molano incidió con énfasis en la importancia de que los líderes exploren su autodesarrollo personal. "Deben comprenderse a sí mismos, a los demás y a su entorno", subrayó, mencionando la obra 'La agilidad que debe tener el líder', de Bill Joiner y Stephen Josephs.

Para avanzar en el autoconocimiento, Molano invitó a los presentes en el auditorio a apuntar en un papel los conceptos que recordaban de un momento profesionalmente bueno, de uno muy malo y de los que les evocaba un referente profesional, conceptos como el compañerismo, el aprendizaje constante y la dedicación. Una selección de cuatro de esos valores más importantes debería ser la guía para desarrollarse en el ámbito profesional.

"VUCA' es una gran oportunidad. Salgamos de la zona de confort", zanjó Molano, quien mencionó el caso del bambú. Nace a los siete años de plantar la primera semilla, pero, en apenas un mes, ya mide metro y medio. "El líder, en un entorno 'VUCA', debe ser firme y flexible", señaló. Firme y flexible como el bambú.

En casa del herrero,
cuchara de palo



borbala.com

PALMA • CUBA



Domènec Biosca

Presidente de Educatur y de la Asoc. española de Expertos en Turismo
dbiosca@educatur.com

Quiero ser líder “La nueva orientación al cambio”

Estamos obviamente preocupados con las tres recesiones que nos rodean: la inmobiliaria, la financiera y la alarmante falta de competitividad que provocan un incremento galopante del paro y un descenso del consumo y en consecuencia de la liquidez y obviamente de la rentabilidad. No deberíamos olvidarnos, ni obviar por falta de tiempo o de energías, que el factor más importante en una empresa para poder sortear estos momentos tan difíciles son las personas, que debidamente **formadas y lideradas** son el principal motor para conseguir ser únicas, distintas y los mejores profesionales.

► **El individuo es la fuerza del equipo si aporta lo mejor de sí mismo...** para conseguirlo es fundamental que tome conciencia de su importancia dentro del **equipo** porque también puede esconder bajo el equipo su responsabilidad.

La formación positiva a todos los componentes de los valores que definen a la empresa, provocan que ésta esté valorada en el mercado ayudando a construir una **marca** bien posicionada y mediática (siempre y cuando dentro de la empresa se haya construido “**La cadena de compromisos dentro del equipo**”, tal como ya hemos explicado en el inicio de esta reflexión).

Cuando un presidente de una empresa le pregunta a un empleado recién llegado ¿Quién es más importante en la empresa us-

ted o yo? El recién llegado no dudará un segundo en contestar usted. Cuando el que dirige a un equipo es **líder** le hará ver al recién llegado que él es más importante porque cuando está solo ante el cliente es él y solo él quién puede ganar o perder la venta construyendo o destruyendo “**La Marca**”.

Por ello es muy importante que cada individuo tenga conciencia con la formación adecuada y el apoyo del líder, de su importancia y **rol** dentro del grupo. Cuando esto no ocurre se rompe la cadena de **confianza-compromisos**.

► **El líder para tener influencia debe:**

- **Transmitir rigor** predicando con el ejemplo.
- **Transmitir mensajes** positivos para bajar la auto-estima.
- **Transmitir tranquilidad** para facilitar desarrollar la imaginación y la genialidad para poder ser únicos y distintos que la competencia.

□ **Transmitir sueños** para que todos los individuos del equipo quieran esforzarse para conseguirlos.

Cuando el líder propone a los miembros de su equipo caminar hasta el horizonte para alcanzarlo, es posible que cuando lleven cinco horas andando, un miembro del equipo interroge al líder, ¿Por qué andamos si nunca alcanzamos el horizonte? A buen seguro el líder le contestará: **¡Pero avanzamos!** 🌟



Carlos Botán

Gerente de Prosegur en Balears

La externalización de procesos de negocio, clave para mejorar la experiencia de cliente

En el contexto actual, los consumidores tienen disponible abundante información sobre los productos que van a adquirir. Además, existe una creciente disposición a compartir con otros usuarios sus experiencias en el uso o consumo de los bienes y servicios obtenidos. Estos dos elementos están haciendo que sea cada vez más necesario cuidar el servicio en el momento de la venta y también en la posventa. Son, sin duda, procesos esenciales que deben hacerse de la forma más óptima posible.

Cuando un negocio se plantea cómo mejorar la experiencia del cliente, debe analizar las interacciones que éstos mantienen con su empresa. De este análisis deben surgir aquellas tareas en las que la compañía no es especialista y plantear la posibilidad de contar con personal especializado en cada una de esas acciones. La externalización de estas actividades supondrá, sin duda, una mejora la calidad del servicio ofrecido con lo que la empresa podrá diferenciarse de sus competidores y, en última instancia, aumentar sus ventas. Una

vez externalizados ciertos procesos, el negocio puede centrar sus esfuerzos en su actividad principal y en aquellas tareas que generan valor.

Las ventajas de la externalización de tareas non core bussines son variadas. Para empezar, se experimenta una reducción de costes al mismo tiempo que aumenta la calidad del servicio. Además, al contar con personal especializado en cada una de las fases del proceso de venta, surgen nuevas oportunidades, mejoras y eficiencias. Como consecuencia, se produce una mejora en la asignación de los recursos propios que genera este tipo de actividad.

Es primordial, por tanto, adaptarse a los nuevos modelos de gestión, poner el foco en la experiencia de compra del consumidor y no perder de vista nunca la calidad del servicio que se ofrece a los clientes. La externalización de actividades no estratégicas es un elemento clave en esa adaptación. Una planificación adecuada supondrá una mejora de los procesos y de la competitividad de nuestra organización. Herramientas que asegurarán un futuro sostenible para los negocios. 🌟

Diario de negocios

La conferencia dada por Carmen Molano en el 16º BusinessDMallorca estuvo repleta de nuevas caras que disfrutaron con una intervención brillante y amena a partes iguales. Muchos destacaron cómo Molano se metió en el bolsillo a los asistentes desde el principio

Los líderes y las crisis Necesidad de transformación

David Arráez
PALMA

FOTOS DE B. RAMON

Con el año dando sus últimos coletazos, el ciclo de conferencias **BusinessDMallorca** contó con una brillante ponencia a cargo de una de las más interesantes comunicadoras que han pasado por el escenario del **Club Diario de Mallorca** a lo largo de estas 16 ediciones.

Carmen Molano, experta en liderazgo y consultora internacional, se metió al público en el bolsillo desde el principio, tal y como comentaron varios de los asistentes al evento en el cocktail posterior a la conferencia. Paseando por la concurrida zona habilitada para el debate posterior a la charla, no era de extrañar escuchar diversos comentarios sobre lo amena de la con-

ferencia de este mes de noviembre, todo ello mientras los asistentes daban buena cuenta del servicio de **catering** ofrecido por **Tiberi** a la vez que se intercambiaban tarjetas y contactos.

Con motivo de la visita de Molano se vieron numerosas caras nuevas en el auditorio, algo fácil de entender habida cuenta de la calidad de la protagonista de la tarde. Hubo algunos estudiantes de diferentes cursos de economía y comunicación que no dudaron en comentar que los entornos **VUCA** son el nuevo “santo grial” de las teorías económicas, y que “su estudio se puede aplicar en la actualidad a cualquier ámbito de la vida económica, tanto empresarial como de países y administraciones”.

La introducción que Molano realizó durante su intervención sorprendió a más de uno, desconocedor de que gigantes tecnológicos como **Amazon** tuvieran su principal línea de negocio en el **Big Data**, tal y como aseveró Carmen Molano.

La entrevista PIMEM Alfonso Navarro

Presidente de Arimpa Balear

“El sector está en auge y cada vez precisa más trabajadores”

■ Alfonso Navarro es empresario industrial y presidente de un sector poco conocido: el de fabricación, reparación y mantenimiento de puertas automáticas. Aunque nació en Murcia, es mallorquín de adopción. No en vano lleva ya 57 años viviendo en la isla.

—¿Por qué nace la asociación?

—La asociación nace con motivo de una reglamentación nacional que regula el mundo de la venta e instalación de puertas de garaje, comerciales, automáticas... La idea es crear un entorno en el que las diferentes empresas de la asociación puedan poner en común sus dudas y trabajar de forma conjunta unificando criterios e intentando limitar la intrusión profesional.

—¿En qué consiste esta nueva normativa y a quien afecta?

—Afecta a las empresas que trabajamos en el sector, y nos impone una serie de obligaciones en cuanto al producto comercializado e instalado que garantice la seguridad de uso por parte del propietario. Todo está articulado con el objetivo de ofrecer al mercado un

producto con unas garantías de seguridad y calidad óptimas.

La normativa afecta a todas las puertas automáticas con independencia de su fecha de instalación, y con independencia del lugar en que están ubicadas, ya sean empresas, comunidades de vecinos, particulares, etc...

—No tenía la menor idea de que existe una normativa específica para su sector.

—No creo que el suyo sea el único caso. No obstante la normativa tiene su razón de ser. Las puertas automáticas son máquinas y como tales, deben someterse a una serie de controles, de mantenimientos, de cuidados al igual que cualquier otra instalación. Al igual que un ascensor, por poner un ejemplo.

Un mal funcionamiento podría tener graves consecuencias. Imagínese: una puerta de emergencias que no se abre en un siniestro; o una puerta de una comunidad de propietarios que no detecta bien al vehículo y cierra sobre el mismo.

—¿Se producen muchos accidentes?

—La verdad es que muy pocos para el estado de la mayoría de puertas.



El cocktail posterior sirvió para intercambiar opiniones sobre la conferencia.



Momentos previos al evento.



Atiénzar, Oliver, Cifuentes y Ortiz.

Entre los asistentes a esta edición del BusinessDMallorca se encontraba **Maria José Guerrero**, directora de la Agencia Estatal de Meteorología -AEMET- en Balears.

Otras de las caras nuevas e ilustres que se pudieron ver siguiendo con ávido interés la conferencia de Molano fueron las del comandante general de la zona militar de Balears, el General de División **Juan Cifuentes**, quien se hizo acompañar del teniente coronel **Antonio Ortiz**. Posiblemente el origen militar de las teorías sobre los entornos VUCA -fueron definidas por el U.S.

Army War College -provocaron el interés de ambos soldados.

Joan Buades, del **Bufete Buades**, no solo estuvo muy atento a toda la conferencia, sino que se apartó posteriormente con gran interés sobre la charla con el teniente coronel Ortiz. **Antonio Sánchez Grao**, de **El Corte Inglés**, fue otro de los asistentes que no perdió detalle de todo lo que se dijo en la tarde del miércoles.

La próxima conferencia del ciclo BusinessDMallorca tendrá lugar el jueves 14 de diciembre y versará sobre la **sanidad** y la **tecnología**.



Alfonso Navarro.

—¿Y cuáles son los más habituales?

—Afortunadamente los daños personales son muy extraños. Lo más frecuente son los golpes o ralladuras a los coches en las comunidades de vecinos.

—Volviendo a la Arimpa, ¿cuántas empresas forman la asociación y qué distingue a estas empresas de las no asociadas?

—La asociación está abierta a todas las empresas del sector que quieran formar parte de ella, y que estén comprometidas con la calidad y la seguridad. A día de hoy Arimpa Balear la forman 11 empresas cuya cuota de mercado abarca aproximadamente

el 50% de las puertas instaladas en Mallorca. Lo que distingue a las empresas de la asociación es que todas tenemos un compromiso de certificación con una OCA externa, certificado la diversa normativa en forma de normas UNE que nos afecta. Esta certificación es una garantía de calidad para el cliente final que puede tener la seguridad de que sus puertas cumplen la normativa que les aplica. Lo garantiza un organismo auditor independiente.

Acudiendo a cualquier empresa de Arimpa Balear se puede tener la certeza y la seguridad de que su puerta cumplirá con las normativas de seguridad que le afectan, evitando así responsabilidades y problemas en caso de accidentes.

—¿Y cómo está de salud el sector? ¿Hay intrusismo como en otros sectores?

—Parece que cualquiera puede instalar una puerta automática. Aún hoy hay muchas instalaciones sin adecuado mantenimiento, sin su manual de seguridad, sin su marcado CE. No obstante notamos cómo la situación se va controlando cada vez más. En estos momentos, desde la dirección general de Industria se está comenzando a realizar controles a las puertas ya instaladas.

Pero aún queda bastante camino por recorrer: prevención de riesgos laborales, seguros, el tema de los vados... ¿Por qué a la hora de tramitar un vado el ayuntamiento no exige el certificado y el libro de mantenimiento de dicha puerta?

—¿Tiene futuro el sector?

—Sí, tampoco pretendía dar una mala imagen. Es un sector vivo, en constante cambio, entiendo que no muy atractivo pero que requiere de una gran especialización. La verdad es que nos resulta difícil encontrar trabajadores especializados. Piense que somos un compendio de electricistas, de mecánicos y de herreros. Echamos en falta la inexistencia de una formación profesional adecuada y completa para un sector que está en auge y que cada vez precisa más trabajadores.

Opinión Pedro Aroco

Director de consultoría de Human Capital de Deloitte



Camino queda por recorrer

En el marco del asesoramiento continuado a empresas, analizando con perspectiva la percepción y expectativas de los líderes empresariales respecto a la marcha de sus negocios y de cómo el entorno económico les ha afectado durante los últimos años, parece que existe consenso respecto a que hemos pasado los años más duros de la crisis. Mientras que para algunas empresas los beneficios no son ni tienen expectativas de que vuelvan a ser como lo eran antes de la misma, para otras, sin embargo, son aún mejores.

Si al posible desconcierto que puede generar esa realidad le sumamos el impacto global de los cambios demográficos en la fuerza de trabajo, con un descenso de la tasa de natalidad y un incremento de la esperanza de vida, y los efectos de la dimensión política, tenemos en la coctelera lo que los países anglosajones denominan entorno VUCA -acrónimo de *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*-.

Se trata de un concepto acuñado a finales de los años 90 por las escuelas militares de los Estados Unidos de América para referirse al entorno resultante del final de la guerra fría, siendo a partir de los ataques terroristas del 11S cuando empezó a extenderse el uso del acrónimo, adoptándolo parte de los líderes empresariales para definir ese entorno en rápido y constante cambio que ha supuesto la nueva normal de los negocios.

► **Navegar con éxito en este nuevo** contexto impacta directamente en el perfil de los líderes, cuestión que ha sido estudiada por Deloitte. En los análisis realizados sobre las capacidades de más de 20.000 directivos y empresarios evaluados, hemos identificado un patrón de ocho capacidades en las que los más efectivos eran excelentes. Dichas capacidades se agrupan alrededor de los retos que afrontan los directivos en cuatro dimensiones: las personas, las relaciones, la gestión y el desarrollo del negocio.

Respecto a la primera dimensión, una parte relevante de la función directiva tiene que ver con gestionar el desempeño de los colaboradores; al fin y al cabo, los resultados se obtienen a través de los demás, siendo un elemento clave lo que inspira en las personas. Ciertamente encontrar el equilibrio entre la exigencia para lograr los resultados, y al mismo tiempo, ganarse el aprecio y admiración de los equipos manteniendo la calma en los momentos de máxima tensión no es sencillo.

Cómo lograr apoyos e

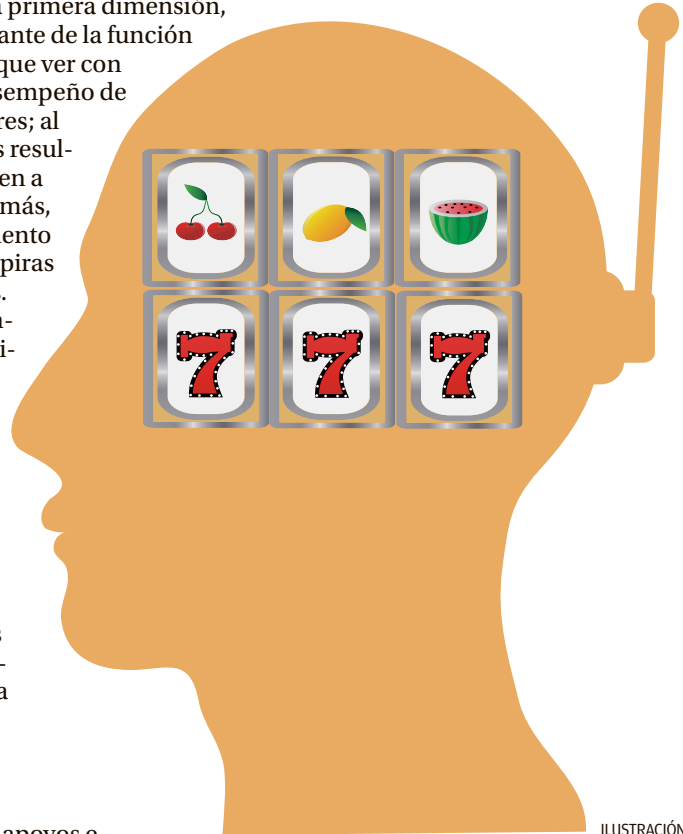
Desarrollar un negocio implica experimentar, asumir riesgos, tomar decisiones, equivocarse...

influir no sólo en mi equipo, sino en otras áreas de la organización e incluso *stakeholders*, y potenciar la colaboración en tu equipo y más allá del mismo, buscando oportunidades fuera de la propia estructura organizativa, son la clave de las capacidades relacionales.

En cuanto a la gestión del negocio, establecer la dirección y alinear a las personas con los objetivos, junto con tomar (y dejar tomar) decisiones ágiles con información limitada que aseguren el valor al accionista son los elementos diferenciales, sin duda se trata de cosas que parecen más fácil de decir que de hacer.

► **En el ecosistema de las 'startups'** parece más evidente la importancia que tiene el desarrollo del negocio, siendo capacidades relacionadas con el éxito de los proyectos la innovación y la gestión del cambio, así como la capacidad para generar ventaja competitiva a través del desarrollo del talento necesario para el futuro.

En definitiva, desarrollar un negocio implica experimentar, asumir riesgos, tomar decisiones, equivocarse... Y, a no ser que sea un negocio unipersonal, en mi opinión es imprescindible confiar en la capacidad del equipo para hacerlo, transmitiéndoles la interdependencia en la relación y la importancia de su papel. Hace poco tuve la oportunidad de escuchar en una reunión con directivos expresiones del siglo pasado tipo "al que no le guste ya sabe dónde está la puerta...", que van en la dirección opuesta a lo requerido en el entorno VUCA. Camino queda por recorrer. 🌐





Carmen Molano momentos antes de su intervención en el Club Diario de Mallorca.
B. RAMON

Carmen Molano

Experta en liderazgo y cambio personal. Formadora asociada de Airbus y consultora internacional

La economía actual es muy compleja, y con cada nuevo avance, ya sea tecnológico o social, esa complejidad aumenta. En un mundo globalizado en el que las crisis son planetarias y un conflicto en la otra parte del globo afecta incluso al colmado de la esquina conviene estar alerta y preparado, tal y como indica esta experta en liderazgo y consultora internacional

“Múltiples factores resumirían la situación en Cataluña como un entorno VUCA”

David Arráez
PALMA



LA ENTREVISTA

@UsuarioArreaz

■ ¿Qué son los entornos VUCA?

—Los entornos VUCA son aquellos que se definen, según el acrónimo en inglés, por ser volátiles, inciertos —*Uncertain*—, complejos y ambiguos. El término fue definido por la Escuela del Ejército Norteamericano —*Army War College*— con el fin de la

Guerra Fría, en los años 90, para describir el mundo para el que debían prepararse. Más adelante, el término se consolidó, cuando de nuevo el mundo fue sorprendido por los ataques del 11 de septiembre del 2001.

Muchas de las herramientas y estrategias del entorno militar han acabado siendo adaptadas por el entorno empresarial, dada la similitud que se da en ambos ámbitos. Y en este caso, se dio de nuevo esa adaptación, los economistas y expertos en la gestión económica empezaron a utilizar el acrónimo VUCA para describir el ambiente turbulento, inconstante y osci-

lante que se vivió tras la crisis financiera de los años 2008-2009.

Hoy en día, ya se ha instaurado el concepto VUCA para definir este entorno de incertidumbre e inestabilidad que estamos viviendo.

—Cualquiera diría que está definiendo la actual situación que se está viviendo en Cataluña. ¿Es así?

—Pues sí. El incremento de variables como la velocidad, la magnitud, la ausencia de previsibilidad, la confusión generalizada, la ausencia de claridad, el no haber una única causa para todos los efectos, la existencia de múltiples factores re-

sumiría nuestra situación en Cataluña como un entorno VUCA.

—¿Diría usted que esa situación se está dando también en España?

—Diría que esta situación se está dando en el mundo entero. Nosotros no somos ajenos a lo que está ocurriendo en todo el mundo. Hoy en día se da la paradoja de que lo global afecta localmente, por lo que nuestro país no está ajeno a lo que ocurre en Corea, en Estados Unidos o en Venezuela.

—¿Y cómo afecta a las empresas?

PASA A LA PÁGINA SIGUIENTE ►



TIBERI

CATERING

CATERING PARA EMPRESAS

CÓCTELES, COFFE BREAK

COMIDAS EN FINCA PRIVADA PARA EVENTOS CORPORATIVOS

Gran Vía Asima, 34 - Pol. Son Castelló · Tel. 971 733 062 · tiberi@tiberi.es

TIENDA ONLINE: www.tiberi.es



▶ VIENE DE LA PÁGINA ANTERIOR

—Las empresas viven en este ambiente turbulento y rápidamente cambiante. Todo está dejando de ser previsible en lo económico, en lo político, en lo social. No hay previsión de los futuros escenarios. El mercado -los clientes- se mueve a gran velocidad. Las empresas actualmente son demandadas de una agilidad y capacidad de reacción que pone a prueba sus estructuras, sus procesos y a sus propios equipos.

Actualmente solo el 11% de las 500 empresas de la lista Fortune que aparecían en 1955 siguen en la lista. El promedio de vida útil de las empresas ha bajado de 67 a 15 años. 14 de las 30 empresas más importantes del mundo son compañías basadas en plataformas digitales donde compradores, vendedores y proveedores están todos interconectados. Los modelos de negocio están cambiando, los mercados están cambiando, las reglas están cambiando. Empresas como Uber, Airbnb o BlaBlaCar son evidencias de ello.

—¿Qué provoca que se produzca un entorno VUCA?

—La globalidad, internet, la conexión entre personas de todos los lugares del mundo, la velocidad, la inmediatez, la fugacidad, la búsqueda de la rentabilidad, la obsesión innovadora, el consumismo, el aumento de la clase media, los movimientos de personas hacia las ciudades... Como define el propio término, el grado de complejidad del problema y las múltiples variables que en él se dan, dificultan la definición de una sola causa de qué provoca VUCA.

Lo que sí está claro es que es el nuevo escenario y que está aquí para quedarse y hacerse cada vez más intenso. Esta es nuestra nueva normalidad.

—¿Sería osado afirmar que este tipo de situaciones son positivas porque se aprende de ellas?

—Por supuesto, ante grandes desafíos,

grandes oportunidades de crecimiento y de evolución. Desde mi opinión, este es un momento muy especial en la historia, y tenemos la oportunidad de vivirlo. Se nos pone a prueba todos los días. Debemos prepararnos para lo que todavía no existe. El paradigma ha cambiado, ya no es todo previsible como era antes, ahora todo es posible, y desde ahí es desde donde surgen todas las infinitas posibilidades.

—¿Puede llegar a ser un entorno VUCA una oportunidad para una empresa?

—Lo es. Pero, lo es, para las empresas que sean conscientes de ello. Para las que se preparen o ya estén preparadas para esa complejidad, esa ambigüedad, esa rapidez que exigen los clientes de hoy en día. Anteriormente cualquier innovación, cualquier cambio, cualquier nueva propuesta tenía unos planes de implementación que podrían llevar años. A día de hoy, el mercado impone unos tiempos de implementación muchísimo más cortos, por lo que, como nos anunciaba Charles Darwin, la selección natural en el mercado, vendrá dada por aquellas empresas que puedan adaptarse más efectiva y eficientemente a estas nuevas exigencias de los clientes.

—¿Diría que un entorno VUCA puede afectar también a las pymes o es solo de grandes empresas?

—Como decía antes, nuestro mundo se ha globalizado pero las actuaciones son locales. Hoy en día, cualquier de los pequeños comercios de nuestra preciosa ciudad compiten con Amazon, con Alibaba, con Ebay, con Zalando o con cualquier otro pequeño comercio que tenga una tienda on-line en Singapur. El entorno VUCA nos afecta a todos.

—¿Cómo se debe actuar cuando llega la tormenta?

—Los buenos marineros no se hacen en aguas tranquilas. Es una oportunidad de crecimiento, es un desafío, es el momento de liberar nuestro potencial, de sacar lo mejor de nosotros mismos. Basta de con-



“Un entorno VUCA es una oportunidad de crecimiento”.
B. RAMON

formismos y zonas de confort. Es el momento de demostrarnos a nosotros lo que podemos llegar a hacer.

—¿Sería conveniente para una empresa buscar alianzas en esta situación?

Esta es una de las nuevas variables de esta nueva situación. La colaboración, la co-innovación, co-creación son conceptos que están irrumpiendo con fuerza en esta nueva era económica y social. Los co-working, los espacios de networking entre pequeñas y grandes empresas, la colaboración viene por definición en este nuevo entorno más complejo. La facilidad de la comunicación gracias a las redes sociales, la agilidad de las operaciones y la necesidad creada gracias a la crisis financiera nos ha permitido ver los beneficios y oportunidades que genera la cooperación, un concepto que en el modelo de negocio anterior no se daba, pues se buscaba la constante competición.

—¿Es la innovación la mejor arma frente a un entorno VUCA? Si no es así, ¿cuál es?

—Ante la complejidad del entorno, no diría que es una única variable la mejor solución. Para mí la solución es el desarrollo de nuevas habilidades. La posibilidad de crecimiento es infinita, por lo que no nos autolimitemos. Busquemos qué podemos aportar nosotros y cómo podemos evolucionar más rápidamente a esta nueva realidad.

Bob Johansen en su libro “Leaders Make the Future” nos propone nuevas habilidades para este mundo incierto, y busca cuál de ellas podría contrarrestar al acrónimo VUCA. Por lo que según Johansen, para combatir la Volatilidad, tengamos Visión, para afrontar la Incertidumbre busquemos Entender qué le ocurre a nuestro cliente, qué ocurre en nuestro mercado. Para diluir la Complejidad abordemos esta realidad desde la toma de decisiones más Clara y Simple, y para controlar la Ambigüedad reaccionemos lo más Ágiles posible.

endesa.com

Amb energia es pot construir un món millor.

A Endesa ho sabem i treballem dia a dia per fer productes accessibles que millorin la vida de les persones. Com **Nexo**, amb el qual pots controlar a distància la teva llar des de qualsevol dispositiu. O com **Infoenergía**, que t'ajuda a estalviar en la teva factura perquè et proporciona informació detallada sobre els teus consums energètics. O com **Soluciones Integrales**, que permet millorar el confort de la teva llar d'una forma fàcil. I és que, creant solucions que faciliten el teu dia a dia, construïm un món millor.

Las imágenes

La conferencia que la experta en liderazgo Carmen Molano dio el miércoles en el Club Diario de Mallorca con motivo del ciclo de conferencias BusinessDMallorca fue una de las más concurridas del año. La consultora internacional explicó la importancia para las empresas, grandes y pequeñas, de transformar su modelo de



De izquierda a derecha: Isabel Iboleón, de Trends; Joan Buades, de Bufete Buades; Carmen Molano; José Manuel Atiénzar y Sebastián Oliver, ambos de Diario de Mallorca.



Elena Albiñana, Alberto Fraile, Carmen Molano y Estefanía Moll.



Carmen Molano con algunos de los asistentes a la conferencia.



Carmen Molano y Sebastián Oliver.



Adrià Fortuny y Carmen Molano.



María José Guerrero (i), directora de la AEMET en Balears, Carmen Molano (c) y Laura Pons (d).

negocio en una economía que cada vez es más cambiante y variable. Los numerosos invitados que asistieron a la charla no dudaron en ser también protagonistas tras el evento y aprovecharon para debatir con Molano sobre los entornos VUCA y las consecuencias que conllevan.

Fotos: B. Ramon



De izquierda a derecha: el teniente coronel Antonio Ortiz; el General de División Juan Cifuentes, comandante general de Balears, Carmen Molano y Miguel Rullán, de Trablisa.

AHORRA TIEMPO EN LA GESTIÓN DE TU RECAUDACIÓN

TU PUNTO DE VENTA



Front Office
Experiencia cliente



Consulta de movimientos
en MiProsegur



Recogida
y custodia del efectivo



Ingreso en cuenta
sin Fecha Valor

EL BANCO EN TU NEGOCIO



Back Office
Recaudación segura



Consulta de movimientos
en MiProsegur



Recogida
y custodia del efectivo



Ingreso en cuenta
sin Fecha Valor



*Ingreso inmediato en cuenta con Fecha Valor

SABER MÁS

(*) Si el banco autoriza, Prosegur pone a disposición del mismo la información de lo recaudado en la máquina para que el cliente lo tenga en su cuenta corriente al día siguiente, sin necesidad de recogida física.



El gráfico

Acuerdos globales de fusión y adquisición en tecnología

Broadcom Ltd hizo el lunes una oferta no solicitada de 103.000 millones de dólares por Qualcomm Inc, creando un gigante que podría remodelar el mercado de semiconductores para teléfonos inteligentes.

EMPRESA META	COMPRADOR	CONCLUSIÓN	VALOR ACUERDO en millones de dólares US\$**
Qualcomm	Broadcom	Pendiente	115.400
EMC	Dell	Sept. 2016	65.800
Paypal	Accionistas	Jul. 2015	46.800
NXP Semiconductors	Qualcomm	Pendiente	46.600
SDL	JDS Uniphase	Feb. 2001	41.000
Broadcom	Avago Technologies	Feb. 2016	36.500
ARM Holdings	SoftBank Group	Sept. 2016	30.800
Hewlett Packard*	Accionistas	Nov. 2015	29.700
Electronic Data Systems	Accionistas	Jun. 1996	28.400
LinkedIn	Microsoft	Dic. 2016	24.600

La potencial fusión Qualcomm/ Broadcom enfrentaría un intenso escrutinio regulatorio en China, dicen abogados antimonopolio.

Capitalización de mercado en dólares US\$ (A nov. 7, 2017)



*Co-Enterprise, Software & Financial Services Businesses. **Incluye deuda neta de la empresa meta.
Fuente: Thomson Reuters

BLOOMBERG/ANDREW HARRER

La imagen

CaixaBank Gual reúne a su consejo de accionistas minoristas

• Mónica de Quesada, consejera de Pavalal (sentada, tercera por la izquierda), ha formado por 17 accionistas minoristas. Se reúnen dos veces al año y la permanencia cuenta con 609.000 accionistas minoristas.



Las cifras

Maersk aumenta ingresos

14%

• El grupo naviero danés incrementó sus ingresos un 14% hasta los 8.046 millones de dólares en el tercer trimestre del año. Pese a ello, registró unas pérdidas de 1.539 millones.

158

PROSEGUR
GANA UN 24% MÁS

• Al cierre del tercer trimestre del año, el gigante de la seguridad había ganado 158 millones de euros.

La frase

Sin rescate la gran banca habría tenido problemas. El riesgo de volver a tener crisis bancarias es alto pese a la regulación. No se hicieron bien muchas cosas para prevenir y atajar la crisis financiera”

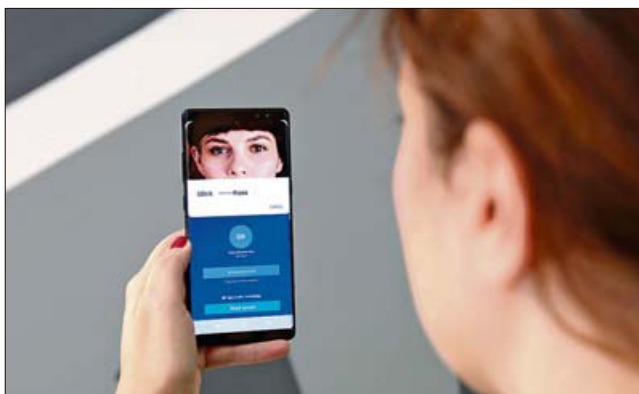


Miguel Ángel Fernández Ordóñez
Exgobernador del Banco de España

Economía Digital

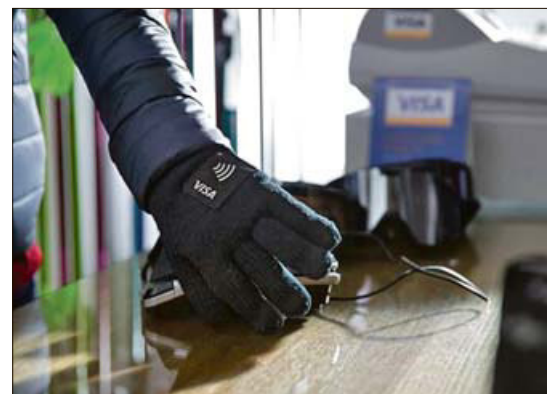
BBVA y Samsung se alían para asegurar la banca

▶ BBVA presentó este mes su nuevo servicio de reconocimiento biométrico a través del escaneo del iris para acceder de forma segura a su aplicación de banca móvil. El servicio está ya en funcionamiento en los últimos teléfonos de gama alta de la compañía coreana Samsung. Tanto el Galaxy S8 como el S8+ y el nuevo Note 8 incorporan esta tecnología de seguridad.



Visa presenta 'wearables' de pago para los JJ.OO.

▶ Visa ha anunciado la disponibilidad en el mercado de tres nuevos dispositivos de pago portátiles -wearables-. La marca ha diseñado guantes, pegatinas conmemorativas y pins, todos ellos con tecnología contactless -NFC-, que permitirá a los fans y atletas efectuar pagos instantáneos y seguros con tan sólo acercar la prenda a un datáfono -TPV- para tarjetas sin contacto.



ASÍ DE FÁCIL



PROFESIONALES EN MANTENIMIENTO INTEGRAL

- necesito limpieza
- necesito un electricista
- necesito un carpintero
- necesito un socorrista
- necesito un jardinero
- necesito trébol

Solicítenos presupuesto sin compromiso:
C/ Fertilizants, 1 - 1º despacho 4
07011 Polígono Son Valentí
Palma de Mallorca

TRÉBOL
T. 971 434 326
www.trebolglobal.com



grado en el Comité Consultivo de accionistas de CaixaBank, una iniciativa pionera entre las empresas del Ibex 35, que está máxima de los miembros es de tres años, por lo que anualmente se renueva una parte. La entidad recién trasladada a Valèn-



Liderazgo en entornos VUCA



Juan Carlos Lluch

Presidente de la Asociación Balear de Corredores de Seguros

Un sofisticado neumático de competición apenas se parece a aquel tronco que sirvió para hacer rodar por primera vez algo pesado. Pero la función es la misma. De por medio hay una evolución que ha requerido esfuerzos, riesgos, incompreensión, inversión y muchos fallos e ideas descartadas que son la fuente de lo que hoy disfrutamos.

Esos cambios cabe atribuirlos a un liderazgo que es esencial en la empresa: el transformacional –Bass y Avolio, 1977–. Este afecta a todas las áreas, desde el modelo de negocio, sistemas y tecnología, el esquema productivo, el producto, las relaciones humanas y con el entorno y la comercialización. Es el motor de cambio necesario en entornos VUCA –volátiles, inciertos, complejos y ambiguos–.

Una vez que la empresa alcanza el punto de madurez en un cierto producto o en el modelo de negocio se requiere de otro estilo de liderazgo, el transaccional, capaz de repetir una y otra vez un mismo proceso sin errores garantizando la calidad y el control de costes.

► **En una situación ideal, ambos estilos deben estar presentes y colaborar.** El primero nutre a la empresa y al mercado de valor en innovación y mejora de la calidad de vida, tanto de clientes, como de empleados, como en aspectos tan importantes como el medioambiente. El segundo permite optimizar y hacer sostenible la actividad de la empresa asegurando además que un producto que satisface necesidades llega a quien lo precisa con todas las garantías al tiempo que beneficia a sus accionistas. Para ello es consciente de su impacto en la sociedad y ayuda a cuidarla.

Fuera de estos esquemas hallaremos otros perfiles depredadores, amigos del *laissez faire* o inconscientes. Permitidme que no los considere “liderazgo” aunque acumulen premios interesados por su dimensión o capacidad de cabildeo.

Un obstáculo frecuente para el cambio lo constituyen los líderes transaccionales que para mantenerse en el puesto necesitan inercia: el cambio es una amenaza para ellos.

Llegado a este punto soltaré una afirmación que puede molestar a muchos porque resulta que estudios científicos demuestran que existe una mayor capacitación para el liderazgo transformacional en la mujer. Es decir, las empresas que quieren sobrevivir o mejorar en contexto VUCA deberían contar con mujeres líderes. Los techos de cristal no solo pueden romperse, sino que es inteligente romperlos.

Puede que para muchos altos ejecutivos que frenan el acceso de la mujer a la dirección seguir empujando piedras sobre troncos fuera lo más coherente. 🌐

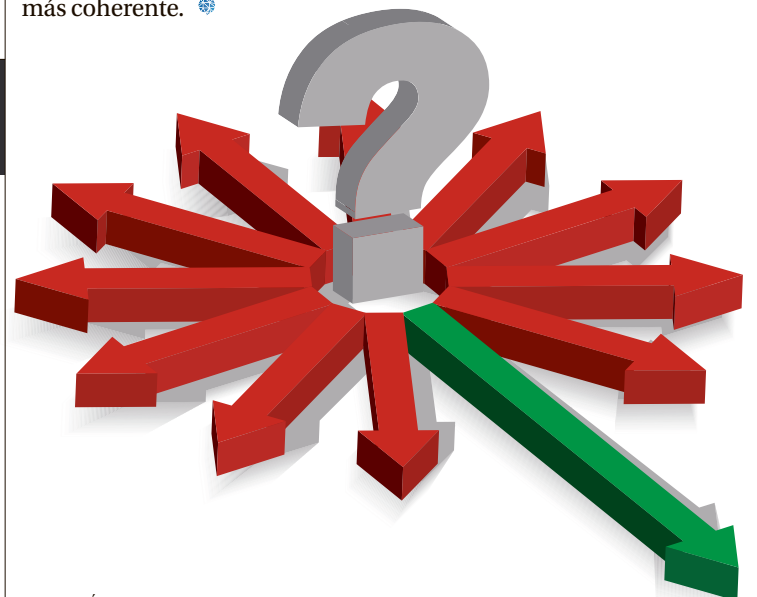


ILUSTRACIÓN: INGIMAGE

Apple espera “el mejor trimestre” de su historia

▶ Tim Cook, consejero delegado del gigante tecnológico, afirmó en la telefonferencia anual sobre resultados económicos que la compañía se siente “optimista” ante el futuro y que las ventas de las próximas navidades podrían suponer “el mejor trimestre de nuestra historia”. La gran demanda del nuevo iPhone X sería la clave de tal previsión.



Gestiona tu contrato del agua desde tu móvil o tablet

En Hidrobal, la digitalización y la innovación son pilares clave. Por eso, trabajamos para que puedas gestionar tu contrato del agua de manera cómoda, sencilla y desde cualquier lugar. Visualiza tu consumo, consulta las facturas o realiza gestiones desde tu móvil o tablet, las 24 horas del día, con la App de la Oficina Virtual.

Descárgate la App y descubre todas las gestiones a tu alcance.



www.hidrobal.net





Han pasado cinco años y medio desde la aprobación de la Ley 8/2012 de Turismo de las Islas Baleares. Un antes y un después en la liberalización del alquiler turístico.

Desde junio de 2015, el actual Govern le está dando vueltas a muchos aspectos de la misma. Tanto que la criticó, su único objetivo debería ser liquidarla. ¡Qué paradoja! La presidenta Armengol dando datos de mejora de ocupación, de incremento de inversión, de mejora en la rentabilidad, de mejora del salario de los trabajadores, de mejora del destino y de mejora en la competitividad. Y su único objetivo en política turística es liquidar aquello que ha permitido que ella pueda, en el debate del estado de la comunidad, colgarse las citadas medallas, que en ningún caso le corresponden a ella ni a sus políticas de tierra quemada. Inercia del modelo turístico, a pesar de sus políticas y su gestión.

Anuncia la regulación del todo incluido cuando fue la ley 8/2012 la que obligó a su registro y a incorporar planes de calidad específicos.

Anuncia la regulación de los rent a car, cuando fue la ley 8/2012 la que los incorporó por primera vez en el sector turístico y obligó a registros y distintivos.

Anuncia la obligación de contratación de trabajadores en aumentos de categoría, cuando el propio mercado ya lo ha hecho en la escalada de reformas hoteleras de los últimos años.

Anuncia la regulación del alquiler vacacional, cuando ha generado el enfrentamiento más unánime del sector a las políticas turísticas de un Gobierno.

Su gran contribución al sector turístico ha sido la implantación, otra vez, de la ecotasa, y a doblarla un año después. Y esto en un año donde se van a ingresar gracias al sector, más de mil millones de euros más en las arcas de la CCAA, que despilfarrará de nuevo. Ecotasa con las que se adquirirán nuevos bienes inmuebles que nos obligará a aumentar el gasto fijo en inversión y mantenimiento. Más impuestos. Un impuesto a los turistas que dará lugar a más impuestos a los ciudadanos.

Crear y doblar la ecotasa es la solución de este Govern, a un entorno enrarecido con el Brexit, con la recuperación de mercados como Turquía y Norte de África, con el aumento salarial del 17% en cuatro años, con la paralización de la in-

Equilibrio en el alquiler turístico



TRIBUNA

Jaime Martínez

Exconseller de Turismo

versión hotelera por falta de legislación adaptada a las necesidades del sector y con una relación inexistente entre sector y administración. Un coctel explosivo, y un Govern, que en lugar de bombero se convierte en pirómano.

Centrándonos en otro de los grandes despropósitos de la política turística de esta legislatura, en Baleares, día 31 de Julio de 2017 se prohibió, de facto, el alquiler turístico en cualquiera de sus formas y tipologías. No es posible desde esa fecha dar de alta ninguna vivienda para su comercialización turística. Tampoco se pueden realizar alquileres de corta duración vía Ley de Arrendamientos Urbanos, porque cualquier alquiler menor de un mes se considera turístico, y la Ley 6/2017 actualmente, no permite, repito, de facto, el alquiler turístico.

Hasta el día antes, y a raíz de la Ley 8/2012 de Turismo de las Illes Balears, era posible al-

quilar turísticamente cualquier vivienda, fuese unifamiliar, pareada o entre medianeras. La única tipología que no era susceptible de ser comercializada como alquiler turístico, era la de aquellas viviendas ubicadas en edificios plurifamiliares. Aunque sí que se permitía el alquiler de corta duración en ellas, siempre al amparo de la Ley de Arrendamientos Urbanos.

No se puede resolver una cuestión como es el alquiler turístico, sin analizar cómo afecta al sector turístico en general, al mercado de la vivienda de alquiler y sin atender a las necesidades económico-sociales producidas precisamente por la falta de rigor en el control inspector y en la falta de legislación transversal necesaria.

La vía de solución del alquiler turístico, de la planta de vivienda de alquiler de larga duración y del equilibrio socio-económico, debe seguir la siguiente ruta:

► **1.-** Derogación la Ley 6/2017 y recuperación la vigencia de la Ley 8/2012, en este caso, en todo lo que afecta a la regulación del alquiler turístico. De este modo volveremos a la posibilidad de alquiler turístico de cualquier vivienda, excepto las ubicadas en edificios plurifamiliares, que podrán ser alquiladas cortos periodos de tiempo en base a la ley de arrendamientos urbanos.

► **2.-** Eliminación en la Ley 8/2012 de Turismo, de la prohibición de comercialización del alquiler no turístico de las viviendas ubicadas en edificios plurifamiliares, diferenciando de un modo taxativo las obligaciones de las viviendas destinadas a alquiler turístico, y la imposibilidad de servicios turísticos a las reguladas en el ámbito de la Ley de arrendamientos urbanos.

► **3.-** Cumplimiento del mandato legal del Decreto Ley 3/2014, donde se establecía la obligación antes de legislar al respecto,

de efectuar un análisis del impacto del alquiler turístico en las islas mediante los Planes de Intervención den los ámbitos turísticos, con el objetivo de tener información real y suficiente.

► **4.-** Modificación la Ley de Arrendamientos Urbanos y aquellas de competencia estatal y/o autonómica, en aquellos aspectos que puedan ser incompatibles, y en aquellos aspectos que mejoren la defensa del derecho de propiedad, como la disponibilidad de la vivienda en tiempo y en condiciones, en el caso de incumplimiento de contrato por parte del inquilino.

► **5.-** Creación de la oficina de información del alquiler turístico y del alquiler de temporada, con registros obligatorios e independientes. Funcionaría como organismo de control entre las diferentes administraciones involucradas: la competente en materia turística, en materia de vivienda, en materia de consumo y en materia fiscal.

► **6.-** Fomento de la inversión en vivienda que se destine a alquiler de larga duración un mínimo de diez años, con el objetivo de generar bolsa de alquiler suficiente para la demanda existente.

► **7.-** Creación de Áreas de Rehabilitación Integral (ARI), en el Plan Estatal de Vivienda, o en uno similar a nivel autonómico, donde se condicione la inversión al destino de alquiler de larga duración.

► **8.-** Creación de un régimen fiscal diferenciado para toda aquella vivienda destinada a alquiler de larga duración.

En unos meses, si Consells Insulars y Ayuntamientos cumplen sus obligaciones por mandato legal, tendremos zonificadas islas y municipios, con ciudadanos de primera, de segunda y de tercera. Y si usted tiene la suerte de que su vivienda se ubique en las zonas agraciadas, y si todavía quedan plazas turísticas para adquirir; no se relaje, porque también deberá tener una antigüedad superior a cinco años, la comunidad de propietarios se lo debe permitir, debe comprar las plazas turísticas a partir de un módico precio de 4.300 euros la plaza y si puede con todo, la autorización sólo se la darán para cinco años. Y si por lo que fuera, no puede cumplir con todo, han aumentado las sanciones por ley de un modo exponencial para dejárselo aún más claro.

Si todo esto le parece poco kafkiano, sepa que hay una excepción por ahí que permitirá que se alquilen habitaciones en su vivienda de residencia habitual, para que pueda entablar nuevas amistades por si tiene pocas. El summum del modelo turístico de Armengol.

Volvamos a la racionalidad de la Ley de Turismo 8/2012 y sigamos con la hoja de ruta marcada hace cinco años.



TRENDS
HOME

MUEBLES · DECORACIÓN · ACCESORIOS

Merry Christmas!



BERENGUER DE TORNAMIRA, 9 PALMA · T +34 971 721 510
Info@trendshome.es www.trendshome.es

