



# Guía para la implementación de prácticas de Resiliencia Sistémica dentro de las empresas

## PR4

### Enero 2023



Co-funded by  
the European Union

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Universitat  
de les Illes Balears



helixconnect  
CONSULT. FINANCE. GROW.



## Colaboradores

Esta guía ha sido desarrollada por todos los socios, el desarrollo ha sido liderado por Helixconnect Europe, en el marco del proyecto ERASMUS + FENIX - *Fostering organizational resilience and adaptive management in enterprises* - cofinanciado por la Comisión Europea.  
Sitio web: [Whhttps://fenixproject.eu/](https://fenixproject.eu/).

## Consortio:

UNIVERSIDAD DE LAS ISLAS BALEARES (ES)

ISQ eLearning SA (PT)

HELIXCONNECT EUROPE SRL (RO)

CENTRO DE FORMACIÓN EN INNOVACIÓN, S.L. (ES)

INSTITOUTO EKPAIDEFTIKOU KAI EPAGGELMATIKOU PROSANATOLISMOU (GR)

## Derechos de autor

Los materiales pueden ser utilizados de acuerdo con la Licencia Creative Commons Acciones No Comerciales Igual:



## Descarga de responsabilidad

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja únicamente las opiniones del autor, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella. Número del Proyecto: 2021-1-ES01-KA220-VET-000032954.

# Índice de contenidos

<b>Índice de contenidos</b>	3
Introducción	4
Alcance	4
Grupos destinatarios	5
1. Marco teórico	6
2. Procedimientos, procesos y productos/servicios	9
3. Estudios de casos	10
<i>ASOS (Inglaterra)</i>	10
<i>TENDAM (España)</i>	12
<i>INARBEL (Reino Unido)</i>	13
<i>Makis Place Hotel (Grecia)</i>	14
Referencias bibliográficas	15

# Introducción

## Alcance

El proyecto FENIX tiene como objetivo contribuir a fomentar la resiliencia de las empresas europeas tras los impactos negativos causados por la pandemia de COVID19. Este documento se desarrolla en el ámbito de la **Guía para apoyar la implementación de prácticas sistémicas de resiliencia dentro de las empresas.**

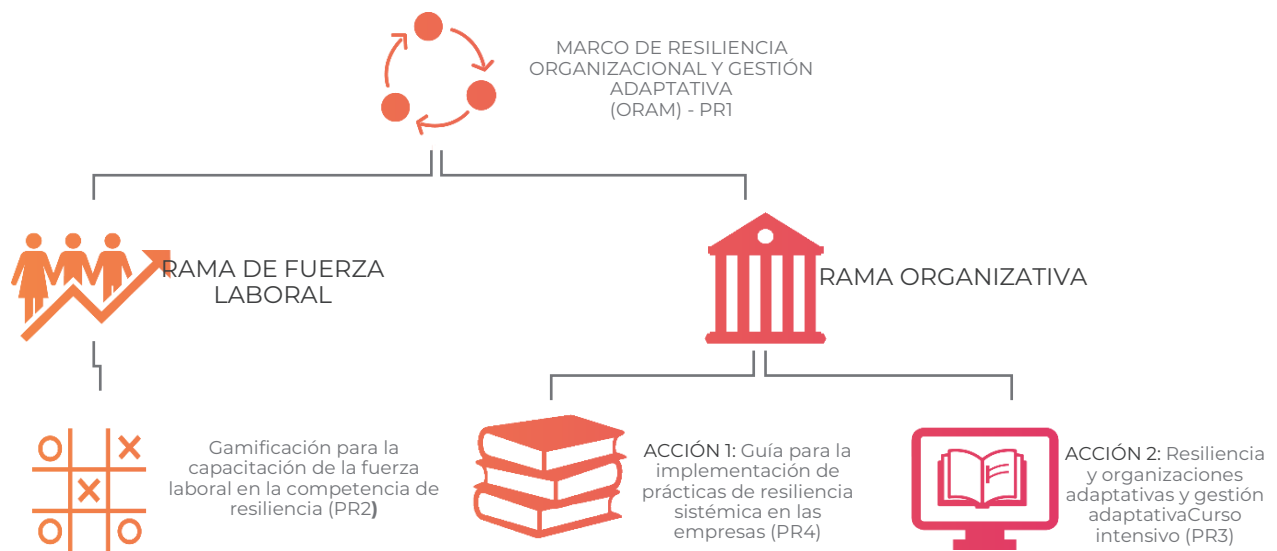


Figura 1: Proyecto FENIX: Relaciones entre los resultados del proyecto. Elaboración propia

Tal y como se presenta en la Figura 1, la guía representa la Acción 1 de la rama organizacional, en el **Marco de Resiliencia Organizacional y Gestión Adaptativa (ORAM)**. Establece el curso de acción para que las empresas construyan prácticas sistémicas de resiliencia y las apoyen en la adopción de un pensamiento flexible y anticipatorio a través de prácticas, procesos y productos de gobernanza.



## Grupos destinatarios

Los grupos destinatarios de la **Guía para la implementación de prácticas de resiliencia sistémica en las empresas** son:

- Microempresas
- PYME
- Corporaciones
- Otras organizaciones (como ONG, federaciones, asociaciones)
- Empresarios
- Aceleradoras e incubadoras de empresas.

# 1. Marco teórico

La resiliencia sistémica se define como la capacidad de los actores en un sistema complejo para responder y recuperarse eficazmente del shock y la sorpresa (Walker y Salt, 2012; Ungar, 2018).

Esta guía se rige por siete principios básicos, extraídos del artículo "Systemic resilience: principles and processes for a science of change in contexts of adversity", una revisión de la literatura y consultas con expertos en conocimiento por Michael Ungar.

## 1. La resiliencia ocurre en contextos de adversidad

Los patrones de crecimiento que ocurren en entornos predecibles no están vinculados a la resiliencia. Existen ligeras divergencias sobre la definición de resiliencia, pero en común comparten la noción de un retorno al equilibrio. Para que ocurra este retorno al equilibrio, debe haber algo (por ejemplo, un evento impredecible como una pandemia) que represente una perturbación atípica o una exposición al estrés. Este retorno al equilibrio puede ocurrir a través de la recuperación, adaptación o transformación. Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia para hacer frente a los desafíos, la resiliencia se experimenta si las estrategias empleadas mitigan el impacto acumulativo de la exposición repetida a factores estresantes (Lupien et al. 2001, Boxer et al. 2013).

## 2. La resiliencia es un proceso

Un sistema organizacional resiliente está inmerso en un proceso continuo de adquisición y mantenimiento de los recursos necesarios para funcionar de forma adecuada en situaciones de estrés (adaptado de Ungar 2011). Si una organización considera la resiliencia como un proceso, abre puentes entre sus áreas/departamentos/personas y todas las partes de la organización pueden participar en procesos que mejoran la capacidad de la organización para hacer frente a la adversidad. El autor apoya que, en todas las disciplinas, hay cinco procesos que contribuyen a los cambios que pueden hacer que los sistemas (es decir, Organizaciones) más sostenibles en el contexto de la adversidad:

**a. Persistencia:** "Mantener un funcionamiento estable mientras factores estresantes internos y externos amenazan con hacer que cambie (Hobfoll 2011). El sistema tiene la capacidad de cambiar, pero esa capacidad aún no se ha materializado. Su energía se dirige a mantener el orden" (p.34).

**b. Resistencia:** "Aunque la persistencia describe un sistema que sigue haciendo lo que ha estado haciendo porque tiene los apoyos que necesita para evitar la amenaza, la resistencia describe un proceso por el cual un sistema corre el riesgo de verse desbordado por factores de estrés internos o externos y debe usar activamente sus recursos para resistirse a crear nuevos regímenes de comportamiento. La resistencia hace posible que el sistema continúe funcionando incluso cuando hay una perturbación" (p.34).

**c. Recuperación:** "La recuperación es, en cambio, un proceso complejo de reconstrucción, reparación y adaptación que caracteriza un movimiento individual y colectivo hacia un nuevo régimen de comportamiento, incluso si ese nuevo régimen se parece a uno anterior" (p.34).

**d. Adaptación:** "Describe el proceso de un sistema que se ajusta y aprende nuevas formas de funcionar después de un ataque. El sistema cambia su funcionamiento para ser sostenible, facilitado por cambios concurrentes en otros sistemas que son necesarios para acomodar el nuevo régimen de comportamiento del nuevo sistema focal" (p.34).

**e. Transformación:** "La transformación como proceso de resiliencia está asociada con construcciones de significado que determinan si un cambio se experimenta como ventajoso para una o más partes de un sistema" (p.34).

### 3. Hay compensaciones entre sistemas cuando un sistema experimenta resiliencia

Si pensamos en una organización como parte de un sistema (compuesto por sus departamentos, personal, etc.), puede suceder que, al recuperarse del factor estresante, las partes del sistema respondan de manera diferente y no se beneficien por igual de las nuevas medidas adoptadas. Este principio de "compensaciones" ilustra la codependencia e interoperabilidad de cualquier sistema.

### 4. Un sistema resiliente es abierto, dinámico y complejo

Una organización debe estar abierta a nueva información (aunque presente excepciones cuando la apertura trae vulnerabilidad a nuevas amenazas). "Como proceso, la resiliencia es una medida de lo bien que un sistema integra las perturbaciones ambientales e inicia un nuevo régimen de comportamiento", que siempre es un proceso dinámico y complejo que involucra a múltiples departamentos, actores, etc.

## 5. Un sistema resiliente promueve la conectividad

La conectividad se refiere a cómo los diferentes actores/componentes de la organización interactúan entre sí durante una crisis. Se sugiere que cuanto más colaborativa sea la red, o los procesos de la organización, más probable es que los sistemas resuelvan problemas complejos (Bodin 2017).

## 6. Un sistema resiliente estimula la experimentación y el aprendizaje

Cuanto más permite una organización a sus trabajadores experimentar con nuevas soluciones diferentes, adoptar estrategias de ensayo y error, dar tiempo para reflexionar sobre las lecciones aprendidas y los impactos de la experiencia e integrar esta experiencia en futuros esfuerzos de adaptación, más resistente se vuelve (Cutter et al. 2008a, b, Rocha et al. 2015, Carson y Peterson 2016).

## 7. Un sistema resiliente incluye diversidad, redundancia y participación

En cualquier organización dada, cuantas más áreas estén listas para hacerse cargo cuando un área de la organización está fallando, más sostenible será la organización en su conjunto. Cuanto más diversa sea la organización (cuantas más formas tenga de resolver problemas), menos vulnerable será a las perturbaciones (Biggs et al. 2015)



## 2. Procedimientos, procesos y productos/servicios

Al comenzar el viaje para mantener una organización más resistente, hay que comenzar por revisar los procedimientos, procesos y productos y servicios de la organización a la luz de la información anterior. Mapear el estado actual de cómo se ejecuta la organización y analizar qué debe cambiarse. Implementar cambios. Fomentar una cultura de aprendizaje. Permitir que las personas prosperen mientras contribuyen a la organización.

### Procedimientos organizativos

Un procedimiento (también llamado práctica) se puede definir como una serie de pasos o tareas diseñadas para lograr un resultado o salida específica. Los procedimientos organizativos cumplen con las normas organizativas y las políticas de gestión. Los procedimientos también son útiles cuando se relacionan con el entrenamiento y la medición del rendimiento. Los buenos procedimientos establecidos ayudan a evitar que ocurran errores.

### Procesos organizativos

Un proceso simple puede ser descrito por un solo procedimiento, sin embargo, un proceso más complejo, como el proceso de reclutamiento, tendrá múltiples procedimientos.

Los procesos organizacionales están relacionados con los objetivos organizacionales e incluyen actividades para desarrollar operaciones (procesos gerenciales, procesos de recursos e infraestructura, etc.), productos y activos de recursos que se pueden utilizar para lograr objetivos de resiliencia.

### Productos y Servicios

Un producto es la organización de artículos tangibles que pueden comercializarse para su adquisición, atención o consumo, mientras que un servicio es un elemento intangible, que surge de la producción de uno o más individuos.

### 3. Estudios de casos

En esta sección hemos recopilado 4 estudios de casos con ejemplos de la vida real de organizaciones que se han adaptado a la incertidumbre durante la pandemia COVID19 e incluso prosperaron utilizando las estrategias descritas anteriormente.

#### *ASOS (Inglaterra)*

*ASOS plc es un minorista británico de moda y cosméticos en línea. La compañía fue fundada en Londres en 2000 y está dirigida principalmente a adultos jóvenes. El sitio web vende más de 850 marcas, así como su propia gama de ropa y accesorios y envía a más de 200 países desde centros de distribución en el Reino Unido, Estados Unidos y Europa. La sede de ASOS se encuentra en Camden Town, en Greater London House. Su principal centro de distribución está en Barnsley, donde emplean a 3.000 trabajadores. El departamento de servicio al cliente tiene su sede en Leavesden, cerca de Watford, en el suroeste de Hertfordshire.*

*¿Cuáles fueron los desafíos a los que se enfrentó debido a la pandemia?*

*La primavera de 2020, cuando el mundo se paró, las ventas en línea crecieron a una tasa de dos dígitos en moda, deportes y hogar. Los principales actores del comercio electrónico trabajaron durante meses con la misma tensión que en un Black Friday, según sus propias palabras, y con el reto añadido de adaptar su modelo de producción y ventas para superar los efectos de la pandemia. Parecía que el principal reto era escalar en tiempo express e implementar medidas lo más rápido posible para atender con garantías los picos de demanda. Todos parecían concentrarse en evitar morir de éxito. Pero hubo muchos otros aspectos que terminaron por decantar la balanza.*

*¿Cómo se ocupó la organización de los cambios?*

- *Adáptate a la oferta*

*Asos fue una de las compañías en moverse más rápido. Desde que comenzaron a imponerse las primeras medidas restrictivas a la circulación y se multiplicaron los confinamientos, los productos más destacados en su web incluían ropa para pasear por casa o artilugios específicos para el teletrabajo.*

- *Adáptese a la demanda*

*Si había una marca preparada para afrontar una situación excepcional como la pandemia, esa era Asos. Gracias a su continua inversión en tecnología para optimizar la logística y automatizar su tecnología wareho, habían logrado sofisticar su proceso*

*de entrega y devolución, hasta el punto de poder asegurar las entregas en menos de 24 horas si el pedido se realizaba antes de la medianoche.*

- *Revisar la estrategia de marketing*

*Tan pronto como el impacto de la pandemia comenzó a sentirse, Asos decidió suavizar su estrategia de promoción y reducir la inversión en publicidad online. El departamento de marketing intensificó su actividad en redes sociales con el objetivo de lograr relaciones más significativas y duraderas con sus consumidores, logrando resultados sin precedentes. Mayo fue un mes récord con nueve millones de interacciones, un 90% más que los máximos anteriores.*

*Otra área que aceleraron fue el marketing experiencial. En mayo anunciaron See My Fit, el proyecto de realidad aumentada que simula cómo quedaría la ropa en modelos con diferentes fisonomías. El proyecto se venía desarrollando en la empresa desde hacía algún tiempo, pero la pandemia sirvió de catalizador, ya que era una buena herramienta para preservar la seguridad de los modelos y equipos de fotografía de la empresa, garantizando la distancia social. A partir de mayo, se agregaron 500 nuevos productos semanalmente al sistema.*

*La compañía ajustó su oferta en tiempo récord, centrándose en productos clave destinados a confinamiento y, como resultado, logró un crecimiento del 50% en ropa casual y deportiva y en el segmento de belleza.*

*Su agilidad en la entrega y devoluciones fue uno de los pilares de su estrategia de marketing, y durante la pandemia tuvieron la oportunidad de demostrar su excelencia en esta área. Tan pronto como el gobierno británico relajó las restricciones, lanzaron medidas ambiciosas para aumentar la capacidad operativa de su almacén.*

*Al adaptar ágilmente sus existencias a las cambiantes previsiones de demanda, pudieron gestionar sus niveles de existencias de manera excelente y evitaron cancelar inventarios, a diferencia de otras firmas de moda como Marks & Spencer, que tuvieron que cancelar pedidos por valor de 145 millones de libras esterlinas de la colección primavera-verano.*

*Su negociación táctica, junto con la reducción de los costes no estratégicos, impulsaron la rentabilidad de las empresas. En resumen, las ventas aumentaron un 10% entre marzo y junio, en el apogeo de la pandemia en Gran Bretaña.*

*Las ventas totales de ASOS crecieron un 19% y las ganancias aumentaron un 329% interanual al 31 de agosto de 2020. Su valor bursátil ha vuelto a superar la barrera de los 4.000 puntos por primera vez desde diciembre de 2018, cuando la presentación de resultados muy por debajo de las previsiones hizo que perdieran la confianza de los inversores.*

*Gracias a cómo han conseguido capear 2020, Asos vuelve a ser una opción de inversión atractiva y se presenta como la marca de moda online con más proyección del mercado.*

## **TENDAM (España)**

TENDAM, anteriormente llamado Grupo Cortefiel, es un grupo textil español fundado en 1880. El 17 de abril de 2018, Grupo Cortefiel se transformó en Tendam. Incluye marcas como Cortefiel, Pedro del Hierro, Springfield, Women'ssecret, Hoss Intropia, High Spirits y Slowlove.

*El grupo estuvo presente en más de 80 países, con más de 1.800 puntos de venta. Aunque ya tenía algunos componentes en línea, el grupo se basaba principalmente en tiendas físicas.*

*Durante la pandemia, la compañía perdió 109,5 millones en 2020 debido al impacto del coronavirus: bloqueo y cierre de tiendas físicas, restricciones y limitaciones de capacidad (tiendas físicas).*

La actividad de Tendam avanzó hacia la normalización tras el golpe de la pandemia. Diseñaron un modelo de transformación en 2020 la estrategia combinando tiendas físicas y online con una alta capacidad de crecimiento.

El 80% de la red de tiendas ya cuenta con un único inventario, entre ventas digitales y físicas y el almacén, lo que ha agilizado los procesos y ha permitido integrar la compra online y presencial. Por ejemplo, el 20% de las ventas online comienzan en tiendas físicas, pero al final, se compran a través de la web por falta de tallas o producto, y luego se entregan a domicilio o se recogen en las tiendas.

En este marco, la combinación de la vuelta de los clientes a los stores, donde se registra un mayor tráfico, y el empuje del canal online han impulsado los resultados de Tendam.

Las compras en el canal online crecieron un 30% respecto al año anterior; ya suponen el 19% de la facturación en España y el 14% a nivel global, el doble que en 2019. Por su parte, las ventas en tiendas autogestionadas (unas 1.200, el resto son franquicias) crecieron un 45,9% respecto al ejercicio anterior.

Tendam cerró su último ejercicio fiscal (marzo de 2021 a febrero de 2022) con unas ventas de 1.113,4 millones de euros, un 43,3% más que el año anterior y sólo 74 millones por debajo de los niveles previos a la pandemia, en 2019. La compañía volvió a obtener ganancias, con un resultado neto de 54,1 millones.

## **INARBEL (Reino Unido)**

*INARBEL ha estado en la industria textil y de la confección durante aproximadamente 36 años en Portugal. Desde su constitución, INARBEL ha desarrollado su actividad en los mercados internacionales. En 2019 ya estaba operando en 33 países.*

*Al comienzo de la pandemia de COVID-19, después de entregar la colección primavera/verano, los pedidos de invierno comenzaron a cancelarse, dándose cuenta de la dimensión que la pandemia tendría en el negocio.*

*Con el fin de dar una respuesta rápida, INARBEL, que inicialmente comenzó como una empresa textil dedicada solo a producir ropa para niños, hombres y mujeres, se dio cuenta de que tenían que encontrar una alternativa dentro del contexto de pandemia.*

*Con esto, comenzaron a buscar un tejido que fuera impermeable y reutilizable, y nació la fabricación de batas de hospital en la empresa.*

*Un proyecto de renovación de la fábrica ya estaba sobre la mesa en INARBEL, listo para seguir adelante. Sin embargo, la situación dictó que esto dio paso a otra, menos ambiciosa financieramente y que se dirigía en una nueva dirección: la fábrica optó por invertir 400 mil € para que las prendas de punto habituales para bebés y niños dieran paso a batas de hospital.*

*INARBEL certificó el tejido en el Centro Tecnológico de la Industria Textil y de la Confección (CITEVE), certificó el Equipo de Protección Personal (EPP), impermeable y reutilizable hasta 50 veces.*

*El año 2020 finalizó con una facturación de 9 millones de euros para INARBEL a pesar de que la producción inicial se redujo en casi un 70%.*

*Así fue como finalmente se revirtió una caída inicial del 60% al 70% en la producción, logrando una facturación de 9 millones de euros en 2020, frente a los 8 millones de euros del año anterior, vendiendo miles de batas a la "Orden de médicos" en Portugal y produciendo otros miles para la exportación, principalmente a España y también a Francia.*

*Dando como resultado una tercera marca de ropa para el universo médico, Skylab, la ambición de la compañía es alcanzar los 15 millones de euros para finales de 2022.*

## **Makis Place Hotel (Grecia)**

*Con sede en la isla de Mykonos, el negocio familiar del pequeño hotel "Makis Place" fue fundado en 1991 por Gerasimos Santorinaios y ahora es administrado por sus hijos.*

*Es una empresa saludable que, especialmente en los últimos años, ha visto un aumento constante en su facturación, indicativamente de 2015-2019 tuvo un aumento del 20-30% cada año. Sin embargo, su exitoso curso en el competitivo mercado turístico de Mykonos se detuvo abruptamente en 2020 con el estallido de la pandemia, ya que se vio obligado a permanecer cerrado durante todo un año. El momento fue negativo porque al mismo tiempo acababa de completar una importante inversión en la mejora del alojamiento y se detuvieron los rendimientos esperados.*

*Sin embargo, gracias a los paquetes de subvención "TURISMO DE RETORNO", Makis Place hizo un buen uso de la subvención y pudo reiniciar con éxito sus operaciones en julio de 2021.*

*Más concretamente:*

- Implementaron protocolos libres de COVID para las estancias*
- Formaron a distancia a sus empleados en temas de Salud y Seguridad*
- Actualizaron los sistemas TIC de la empresa*

*Estas ayudas permitieron a esta empresa sobrevivir a pesar de los efectos indudablemente significativos de la crisis de la pandemia en el mercado turístico, manteniendo así su actividad económica y los empleos.*

*La Acción "REINICIAR TURISMO", a través de la cual se fortaleció el negocio, tenía como objetivo precisamente apoyar el funcionamiento de las empresas del sector turístico después de que se haya reiniciado su funcionamiento.*

*De esta manera, miles de empresas turísticas fueron subvencionadas y mantuvieron "vivo" este sector productivo particularmente importante para la economía griega.*

## Referencias bibliográficas

Biggs, R., M. Schlüter, D. Biggs, E. L. Bohensky, S. BurnSilver, G. Cundill, V. Dakos, T. M. Daw, L. S. Evans, K. Kotschy, A. M. Leitch, C. Meek, A. Quinlan, C. Raudsepp-Hearne, M. D. Robards, M. L. Schoon, L. Schultz, and P. C. West. 2012. Toward principles for enhancing the resilience of ecosystem services. *Annual Review of Environment and Resources* 37:421–448. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-051211-123836>  
<http://dx.doi.org/10.1146/annurev-environ-051211-123836>

Biggs, R., M. Schlüter, and M. L. Schoon. 2015. Pages 1–31 in R. Biggs, M. Schlüter, and M. L. Schoon, editors. *Principles for building resilience: sustaining ecosystem services in social-ecological systems*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.  
<http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1017/CBO9781316014240>

Bodin, Ö. 2017. Collaborative environmental governance: achieving collective action in social-ecological systems. *Science* 357(6352): eaan1114.  
<http://dx.doi.org/10.1126/science.aan1114>

Boxer, P., L. R. Huesmann, E. F. Dubow, S. F. Landau, S. D. Gvirsman, K. Shikaki, and J. Ginges. 2013. Exposure to violence across the social ecosystem and the development of aggression: a test of ecological theory in the Israeli–Palestinian conflict. *Child Development* 84(1):163–177. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2012.01848.x>  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8624.2012.01848.x>

Carson, M., and G. Peterson. 2016. Arctic resilience report. Arctic Council, Tromsø, Norway. [online] URL: [https://oaarchive.arctic-council.org/bitstream/handle/11374/1838/ARR\\_full\\_report\\_low-res\\_161114b.pdfsequence=1&isAllowed=y](https://oaarchive.arctic-council.org/bitstream/handle/11374/1838/ARR_full_report_low-res_161114b.pdfsequence=1&isAllowed=y)

Coutu, D.L. (2002) How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 80, 46–55.

Cutter, S. L., L. Barnes, M. Berry, C. Burton, E. Evans, E. Tate, and J. Webb. 2008a. A place-based model for understanding community resilience to natural disasters. *Global Environmental Change* 18(4):598–606. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2008.07.013>

Galindo, C. (2022). Tendam (Cortefiel) vuelve a los beneficios en 2021 tras disparar las ventas un 43%. Retrieved 11/07/2022 from: <https://elpais.com/economia/2022-06->

23/tendam-cortefiel-vuelve-a-los-beneficios-en-2021-y-dispara-las-ventas-un-43.html

Havard Business Review, 2020. <https://hbr.org/2020/11/building-organizational-resilience>

Hobfoll, S. 2011. Conservation of resources theory: its implication for stress, health, and resilience. Pages 127–147 in S. Folkman, editor. The Oxford handbook of stress, health, and coping. Oxford University Press, New York, New York, USA. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195375343.013.0007>

Lupien, S. J., S. King, M. J. Meaney, and B. S. McEwen. 2001. Can poverty get under your skin? Basal cortisol levels and cognitive function in children from low and high socioeconomic status. Development and Psychopathology 13(3):651–674. <http://dx.doi.org/10.1017/S0954579401003133>

Rocha, J. C., G. D. Peterson, and R. Biggs. 2015. Regime shifts in the anthropocene: drivers, risks, and resilience. PLoS One 10 (8):1–16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0134639>

Ungar, M. 2018. Systemic resilience: principles and processes for a science of change in contexts of adversity. Ecology and Society 23 (4):34. <https://doi.org/10.5751/ES-10385-230434>

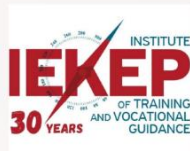


# FENIX

## Consortium



**Universitat**  
de les Illes Balears



Project n° 2021-1-ES01-KA220-VET-000032954



Co-funded by  
the European Union

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.