



Universitat
de les Illes Balears

TRABAJO DE FIN DE GRADO

PROYECTO DE INNOVACIÓN DE IMPACTO: ZONA SIN DINERO

Veronika Hromadíková

Grado de Turismo

Facultad de Turismo

Año Académico 2021-22

PROYECTO DE INNOVACIÓN DE IMPACTO: ZONA SIN DINERO

Veronika Hromadíková

Trabajo de Fin de Grado

Facultad de Turismo

Universidad de las Illes Balears

Año Académico 2021-22

Palabras clave del trabajo:

Contaminación, industria textil, trueque, sostenibilidad, cultura colaborativa, intercambio de ropa, innovación.

Nombre Tutor/Tutora del Trabajo: Francisco Julio Batle Lorente

Se autoriza la Universidad a incluir este trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con fines exclusivamente académicos y de investigación

Autor		Tutor	
Sí	No	Sí	No
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado supone presentar el proyecto innovador, en este caso la organización de un evento con impacto social y medioambiental. El proyecto denominado “*Zona sin dinero*” trata de aliviar los efectos negativos de sector textil y del consumo desmedido de *fast fashion* (moda rápida). Promoviendo el intercambio de ropa, zapatos y accesorios de moda sin necesidad de usar el dinero como medida de valor, se apoya la idea de reutilización y reciclaje de prendas que antes podrían acabar en vertederos de residuos y se les asigna un valor único, indicado por el mismo artículo. Problemas como liberación de micro plásticos al océano, uso de tintes peligrosos o uso en exceso de agua para cultivar plantas para fabricación de tejidos; el proyecto pretende aportar una solución parcial para estos problemas. El impacto que pretende generar es un llamamiento a las empresas textiles, para que revaloren su actividad y políticas medioambientales. Colaborando con alguna organización sin ánimo de lucro, junto con el resto de los participantes se puede crear una cultura colaborativa suficientemente fuerte como para reducir la huella contaminante de dicho sector.

Abstract

This Final Degree Project consists of presenting an innovative project, in this case the organisation of an event with a social and environmental impact. The project, called the “*Cashless Zone*”, aims to alleviate the negative effects of the textile sector and the excessive consumption of fast fashion. By promoting the exchange of clothes, shoes, and fashion accessories without the necessity of using money as a measure of value, the project supports the idea of reusing and recycling clothes that might previously have ended up in landfills and assigns them a unique value, indicated by the item itself. Problems such as the release of micro plastics into the ocean, the use of harmful fabric dyes or the overuse of water to grow plants for fabric manufacturing; the project aims to provide a partial solution to these problems. Its impact is a call to textile companies to re-evaluate their environmental activity and policies. By collaborating with a non-profit organisation, together with the rest of the participants, a collaborative culture strong enough to reduce the pollution footprint of the textile sector may be created.



Universitat
de les Illes Balears

Índice

Resumen.....	3
Abstract.....	3
1. Introducción.....	7
1.1. Objetivos	8
1.2. Metodología	8
2. Contextualización y presentación del problema planteado	9
2.1. El concepto de trueque	9
2.1.1. Significado y antecedentes históricos.....	9
2.1.2. Actualidad.....	10
2.1.3. El trueque digital	11
2.1.4. Ventajas y desventajas	12
2.2. La industria textil y contaminación que causa: <i>Fast fashion</i>	13
2.2.1. Problemas relacionados con <i>fast fashion</i> de carácter medioambiental.....	13
2.2.2. Ética empresarial y <i>fast fashion</i>	15
2.2.3. Soluciones más sostenibles	16
2.3. Cultura colaborativa	17
3. El proyecto innovador: Zona sin dinero.....	18
3.1. <i>Social Lean Canvas</i> y la modelización de la idea de proyecto.....	18
3.1.1. Objetivos.....	20
3.1.2. Problema planteado.....	20
3.1.3. Solución.....	21
3.1.4. Propuesta de valor.....	21
3.1.5. La estructura y las condiciones del evento	21
3.1.6. Segmentación.....	23
3.1.7. Ventaja diferencial	24
3.1.8. Indicadores clave.....	26
3.1.9. Canales de comunicación.....	26
3.1.10. Estructura de los costes	28
3.1.11. Sostenibilidad financiera.....	29
3.1.12. Impacto.....	30
3.2. Perfil de usuario	31
4. Conclusión	33
5. Referencias bibliográficas	34

Índice de gráficos

Ilustración 1	14
Ilustración 2	14
Ilustración 3	19
Ilustración 4	23
Ilustración 6	25
Ilustración 5	25
Ilustración 7	26
Ilustración 8	27
Ilustración 9	29
Ilustración 10	30
Ilustración 11	32

1. Introducción

Cuando uno oye el concepto de un proyecto innovador mucha gente puede pensar que se trata de algún descubrimiento tecnológico, pero no tiene que ser solamente eso. La sociedad ha avanzado muy rápido desde la Revolución Industrial en el siglo XVIII, entrando a la época de Antropoceno. Esta época ha impactado mucho a la sociedad no solo en mejoras de tecnología, sino también se ha aumentado la renta per cápita y la vida cotidiana del individuo. Tras mejoras e innovaciones imparables en varios aspectos de la vida, hemos llegado al siglo XXI donde con la creciente preocupación por el medio ambiente, intentamos implantar cada vez más actividades con menos carga medioambiental. Para mí personalmente, la protección y conservación de la naturaleza es muy importante y todo lo que hacemos en nuestra vida cotidiana cuenta; puede impactar el ambiente de manera negativa o positiva.

Reconozco que la manera más útil y eficaz para combatir la contaminación es concienciar a la sociedad y educar adecuadamente a la gente que con sus actos irresponsables pueden causar un daño irreversible y totalmente evitable. El problema actual no se limita solamente al hecho de tirar basura generada por un ser humano, sino entre las cosas que se tiran frecuentemente aparecen cosas como ropa, libros o juguetes de plástico. Veo que hay necesidad de explicar a la comunidad en qué vivo, que existen otras maneras para deshacerse de cosas que ya no necesitan o no utilizan.

Así surgió este proyecto, que está basado en un concepto muy conocido, el trueque, pero la visión va un poco más allá del mismo trueque. Con la intención de ayudar al medio ambiente y promover la sostenibilidad me voy a centrar en la industria textil, ya que es uno de los sectores más contaminantes del mundo. Otro de los sectores muy interesantes por atender serían los libros, promoviendo la educación en el ámbito general y la conservación del conocimiento para las generaciones futuras. En general, existen varios sectores a los cuales podríamos aplicar esta idea de proyecto. He elegido el sector textil también por otra razón muy importante, aunque ese no es objetivo principal; dentro de *fast fashion* existen marcas que hoy en día deslocalizan una gran parte de su producción a los países orientales, principalmente por la disminución de los costes de producción. En las fábricas muchas veces trabajan personas bajo unas condiciones desfavorables e inhumanas para el siglo en que vivimos. En este proyecto voy a tratar el problema medioambiental, el daño que dejan las empresas de moda a la hora de producir prendas.

He elegido crear el proyecto denominado “*Zona sin dinero*”, basado en el trueque como forma de combate contra la contaminación proveniente de la industria textil, centrándose en la sostenibilidad y reutilización. Sin duda es un proyecto social ya que intenta aportar parte de solución a un problema social y medioambiental, que es la contaminación y excesivo uso de agua, creando así una cultura colaborativa dentro de la sociedad. Esta cultura permite que los individuos sean conscientes de sus acciones, las cuales se convierten en habituales. Así la sociedad consigue innovar, aunque ese no sea su objetivo principal dentro de la sociedad.

1.1. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es crear un proyecto innovador y duradero que ayude a minimizar la creciente carga contaminante del medio ambiente por parte de la industria textil, integrando la comunidad en que vivo al proceso de intercambio.

También hay una serie de objetivos secundarios:

- Educar a la sociedad sobre el impacto negativo de la industria textil al medio ambiente.
- Invitar a las empresas de dicha industria al verdadero cumplimiento de la responsabilidad social empresarial.
- Descubrir nuevos tipos de eventos basados en intercambio e intentar tratar otros problemas de la sociedad.
- Promover el reciclaje y la reutilización.

1.2. Metodología

La metodología aplicada en este trabajo es muy variada. Para la elaboración del marco teórico he consultado varias fuentes, desde los estudios elaborados por profesionales de historia y de economía, hasta los artículos de revistas que trataban el tema desarrollado. El punto de partida es la base de información que he ido adquiriendo tras mis estudios en la universidad, la metodología explicada anteriormente me ayudó a profundizar los conceptos y hacer una investigación de la situación más rigurosa en cuanto a la sostenibilidad de la industria textil, que es el problema tratado en este proyecto.

En cuanto a la realización del proyecto y las ideas relacionadas con él, me he inspirado en los eventos parecidos que ya se organizaron y se siguen organizando en países como Eslovaquia, República Checa, España, pero también en Sudamérica. Después de consultarlo con el tutor, para hacer el análisis del proyecto y modelo de negocio he elegido usar el lienzo *Social Lean Canvas* y el paso 6 y 11 del modelo de 24 pasos diseñado Bill Aulet¹, explicado en su libro "La disciplina de emprender". Este modelo se diseñó como un manual para crear nuevos productos en un tiempo más justo. El paso 6 trata de describir el caso de uso del proyecto/evento y el paso 11 se centra en el posicionamiento competitivo comparado con el resto de los proyectos de temática similar. Para la segmentación de los participantes claves he utilizado técnicas de *brainstorming* (lluvia de ideas).

La recopilación del material, la investigación de revistas, libros y estudios y las consultas periódicas con el profesor sirvieron para la composición final de este Trabajo Final de Grado.

¹ Bill Aulet es el director de *Martin Trust Center* de Instituto Tecnológico de Massachusetts.

2. Contextualización y presentación del problema planteado

Según la Real Academia Española, la palabra innovación significa creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. He elegido innovar el trueque, añadiendo una idea más noble, que hace que el trueque no sea un simple intercambio de bienes sin usar algún medio de pago. A continuación, explicaré qué es el trueque, sus orígenes y por qué creo que sería conveniente renovar y reimplantar esta medida en algunos ámbitos de la vida. Después presentaré el problema al cual me gustaría aportar algo de solución, en este caso es la falta de sostenibilidad en la industria textil y al final cabe relacionar la idea del proyecto innovador con la cultura colaborativa, la cuál es muy importante en este proyecto.

2.1. El concepto de trueque

2.1.1. Significado y antecedentes históricos

El trueque es una forma de acción mercantil, donde los bienes y/o servicios son intercambiados por otros bienes o/y servicios sin la necesidad de usar el dinero u alguna forma de pago. Es decir, el bien o servicio intercambiado sirve por sí mismo como un indicador de valor de la transacción, no es necesario un intermediario, en este caso dinero. Para denominar el trueque se usan también palabras permuta (que se entiende como intercambio) o *barter*². Según Rojas et al. (2017) es una de las transacciones comerciales más antiguas dentro del mundo comercial:

Por primera vez el trueque aparece en el año 3000 AC en Mesopotamia Asiática se realizaba el canje de barras de oro y plata, así como de otros metales utilizados por su gran valor a través de los tiempos, por lo que muchas veces los guardaban para una utilización futura; entre ellos estaban pueblos Asirios y Babilónicos. (Rojas, J. R., Mera Andrade, R. I., Muñoz Espinoza, M. S., Ortiz Tirado, P., 2017)

En neolítico los agricultores primitivos intercambiaban bienes de los cuales tenían el exceso. "Parece que era corriente el trueque de objetos con valor ritual, como brazaletes y collares de concha, así como el intercambio de comida, plumas, hachas o cerámica" (Phillips, 1994). La sociedad pasó a ser asentada y ganadera en vez de ser nómada, cazadora y recolectora como en la época anterior, el Paleolítico, lo que supuso, que muchas familias y comunidades primitivas disponían de excedentes de provisiones, los bienes que no serían capaces de consumir antes de perder la calidad o pudrirse. Así surgió la idea de

² *Barter*: palabra inglesa, usada como verbo y sustantivo. El verbo significa traficar o comerciar intercambiando una mercancía por otra. Sus orígenes llegan al siglo XII, cuando se, probablemente, entre Celtas usaba con significado "comerciar" o "hacer trampa". A mediados del siglo XV se usaba en francés su antigua forma "*barater*" que significaba "truquear, engañar, regatear o tener relaciones sexuales". El sustantivo surgió del verbo en la década de 1590 y nombra el "acto del intercambio, comercio por intercambio de mercancías en lugar y vender por dinero". Fuente: Online Etymology Dictionary

intercambiar los bienes entre comunidades, lo cual ha sido ventajoso para los dos lados.

En las compras convencionales, cuando se usa algún medio de pago, un individuo representa la demanda y el bien o servicio representa la oferta. En cuanto al trueque, donde dos o más individuos tienen voluntad de intercambiar los bienes, los individuos representan tanto la oferta, como la demanda. El intercambio directo de bienes y servicios funcionaba bien en comunidades, que no contaban con un sistema monetario o cuando la moneda utilizada ya no reflejaba el valor económico de los bienes. El método de comercio de trueque fue ampliamente utilizado también en la época colonial, por ejemplo, el intercambio multilateral ha sido utilizado en el siglo XVIII en los llamados comercios triangulares entre las colonias británicas en América, África y Europa en el comercio de esclavos, azúcar y ron.

2.1.2. Actualidad

Como he mencionado anteriormente, el trueque se usaba mayormente en territorios donde no existía un sistema monetario. Hoy en día se puede utilizar en economías de divisas volátiles (por ejemplo, en tiempos de alta inflación - hiperinflación), pero puede ser impulsado por esfuerzos para ahorrar dinero.

Volviendo al uso del trueque hoy en día, existe un concepto llamado "banco de tiempo". No es un banco como conocemos, es un nombre simbólico, ya que el funcionamiento de este sistema se parece a un banco. Dentro de este sistema tampoco se usa dinero convencional, sino las unidades para medir el tiempo (mayormente horas o minutos). Esta moneda alternativa fue creada en el siglo XIX en Estados Unidos por Josiah Warren, el fundador de *Cincinnati Time Store*, una red de tiendas que ofrecían la mano de obra por mano de obra. Este experimento facilitó el comercio mediante billetes respaldados por la promesa de realizar mano de obra. Creó también una moneda física llamada *labor note* (notas de trabajo). Fue la primera actividad de este tipo, precediendo a notas de trabajo similares en Europa por más de 20 años, y todavía tiene implicaciones para otros conceptos de moneda como las criptomonedas. No obstante, en ese momento era la institución mercantil más popular de Cincinnati, ya que sus competidores fijaban los precios en dólares más altos y así los clientes podían intercambiar su mano de obra.

Hoy en día el concepto de banco de tiempo se usa principalmente en las pequeñas comunidades, donde los individuos intercambian sus habilidades por habilidades de otro miembro. Esta iniciativa funciona a base de trueque, sin usar dinero y lo que se contabilizan las horas de un servicio que se presta y recibe. Los bancos de tiempo³ funcionan actualmente también en España o en América Latina, donde los miembros pueden inscribirse e intercambiar con otras personas los servicios que necesiten. Las horas en el saldo final se van sumando y restando, dependiendo de si se presta un servicio o se recibe.

³ Se pueden consultar bancos de tiempo existentes en España y Sudamérica en este enlace: <https://www.bdtonline.org/>

El uso de trueque se potencia principalmente en los tiempos de crisis, gran inflación o periodos de guerra. En el pasado sucedieron situaciones, donde los ciudadanos se vieron obligados a intercambiar bienes, un muy buen ejemplo serían los Clubes de Trueque en Argentina.

La situación económica de Argentina pasó por muchos baches en el pasado, y la situación actual tampoco es muy favorable. El economista Alfredo Eric Calcagano en su estudio llamado “La situación económica de Argentina” dice, que “cuando Argentina industrial fue reemplazada violentamente en el 1976 por el modelo neoliberal, fue el punto de partida para el quiebre de crecimiento económico que culminó en los años 2001 y 2002”:

En 2002, la Argentina estaba con grave riesgo de disolución nacional, con 14 monedas provinciales, los depósitos bancarios bloqueados y dependencia total del Fondo Monetario Internacional, que ya estaba instrumentando la dolarización y se destruyó gran parte del sistema productivo, devastó la industria, dilapidó el patrimonio nacional, multiplicó la desocupación, deprimió los salarios reales, redujo la inversión, deterioró los servicios públicos, sobre endeudó al Estado y produjo profundas crisis financieras que cerraron el crédito externo. (Calcagano, 2015)

La idea de los clubes de trueque se remonta al año 1995, cuando tres vecinos de un barrio de Buenos Aires, concretamente Horacio Covas, Carlos de Sanzo y Rubén Rávera decidieron agrupar los vecinos para combatir la falta de necesidades básicas, como por ejemplo trabajo. “Lo que pretendían era alcanzar un sentido de vida superior mediante el trabajo, la comprensión y el intercambio justo y responder a normas éticas antes que, a los dictados del mercado, el consumismo y la búsqueda de beneficio a corto plazo” (Stancanelli, 2002). Se intercambiaban cosas muy variadas, las confituras y conservas caseras, ropa, pasteles y artículos de panadería, fruta y verdura de huerto, incluso los botes de cristal vacíos para que las personas puedan traer más artículos caseros para el próximo trueque. Para intercambiar los bienes se usaban unos vales o *tickets* de créditos, los cuales mayormente tenían valores 0,5, 2, 5, 10 o 20 créditos y su valor en créditos fue equivalente a pesos.

2.1.3. El trueque digital

Uno pensaría, que el trueque solamente puede cumplirse intercambiando los bienes físicamente, de manos a manos, teniendo alrededor las personas que observan directa o indirectamente esta actividad. Durante los últimos años somos testigos, que no es así y el trueque es posible encontrar en el mundo de comercio digital. Además, e-trueque funciona de la misma manera como el trueque tradicional, diferenciándose por el uso de un espacio de operación y la presencia de ciertas reglas. Existen muchas aplicaciones y páginas web donde se intercambian bienes, las cosas que una persona considera que tiene exceso, no los necesita o aún no los considera para tirar y podría servir para alguien. Hay que tener mucha cautela a la hora de decidir con quien intercambiar, es necesario leer las reseñas, mirar fotografías que se publican y si es necesario, pedir más información sobre el estado del bien. Fraude y comportamiento inadecuado pueden empeorar la reputación del sitio web o aplicación donde se

produce el intercambio, pero también la reputación de los usuarios mismos. Al contrario, las reseñas buenas aportan una credibilidad y seriedad al usuario.

Bartering se considera también una buena arma en el combate contra los problemas de liquidez de las pymes, cuando conseguir el crédito no es tan fácil. “Se trata de una operación comercial entre empresas que sustituye de forma parcial el pago en metálico por un intercambio de bienes o servicios, de manera justamente equitativa” (Mozes Libedinsky, 2020). Para esta actividad se usan las plataformas web para que la empresa ponga sus bienes, y el interesado pueda mandar ofertas para el intercambio de dicho bien. Es una herramienta muy útil para las empresas con escasos canales de venta y ayuda a las empresas buscar y crear sinergias con otras empresas, ya que el intercambio no es solamente limitado para una empresa y cliente particular.

2.1.4. Ventajas y desventajas

Una de las ventajas del trueque que se usaba en Neolítico es, que cuando una comunidad disponía de exceso de bienes, no todos tenían que dedicar su tiempo de trabajo en el sector de agricultura o ganadería. Aquí es donde aparece el precursor de lo que es hoy en día división de trabajo. Algunos seres podían dedicar su tiempo a alguna otra actividad, por ejemplo, cerámica o fabricación de joyas o calzado primitivos. Algo que podemos decir que también es una ventaja, y se puede decir que está estrechamente relacionado con la división de trabajo es el mismo surgimiento de excedentes de bienes, que fue el precursor de la riqueza.

Otra de las grandes ventajas del trueque es que a la hora de intercambiar algo se valora la necesidad que tiene un individuo que intercambia, y no se contempla el valor capital de artículo intercambiado. También se puede decir, qué mismos artículos intercambiados tienen un propio valor (simbólico), por cuál es necesario hacer una contraoferta adecuada si se quiere cumplir la permuta. Esto nos puede llevar a una desventaja, la cuál sería la dificultad de medir el valor real de los artículos intercambiados. Una de las funciones que tiene el dinero en el mercado de compra y venta tradicional es medir ese valor y como en el trueque no hay ningún tipo de unidad de valor en común, a menudo resulta difícil calcular el valor verdadero.

“El problema de la doble coincidencia de necesidades es un evento, cuando no se puede encontrar a la persona que quiera intercambiar lo que ofrece por lo que necesita o quiere” (Jevons, 1908). Posiblemente, esto se produce porque la persona le asigna un valor inferior al que le asigna el propietario. En este caso no ocurre la permuta, porque los dos lados del intercambio no están de acuerdo con la asignación de valor que el otro cree que tiene un bien intercambiado. Este problema se soluciona con la entrada de un medio de pago como bien intermedio que a la vez mide el valor de los bienes intercambiados. Estudiando la memoria de las transacciones en 1998, Kocherlakota afirma, “que el dinero amplía las posibilidades de transacción eliminando el problema de la doble coincidencia; sin embargo, a diferencia de otros adelantos tecnológicos, el dinero no tiene valor intrínseco: la función del dinero es llevar un récord de las transacciones realizadas en la economía”.

Hoy en día existen empresas que usan trueque como canal complementario de ventas, lo que produce una serie de ventajas a la hora de reducir las existencias acumuladas en el *stock*; los productos finalmente salen del almacén de alguna manera rentable. Esto puede llevar también a la mejora de la productividad y se consiguen las nuevas relaciones comerciales con compañías de varias especializaciones. No obstante, es muy difícil tomar una decisión a la hora de valorar un bien intercambiado, ya que, igualmente como en el trueque entre particulares, surgen las mismas dificultades.

2.2. La industria textil y contaminación que causa: *Fast fashion*

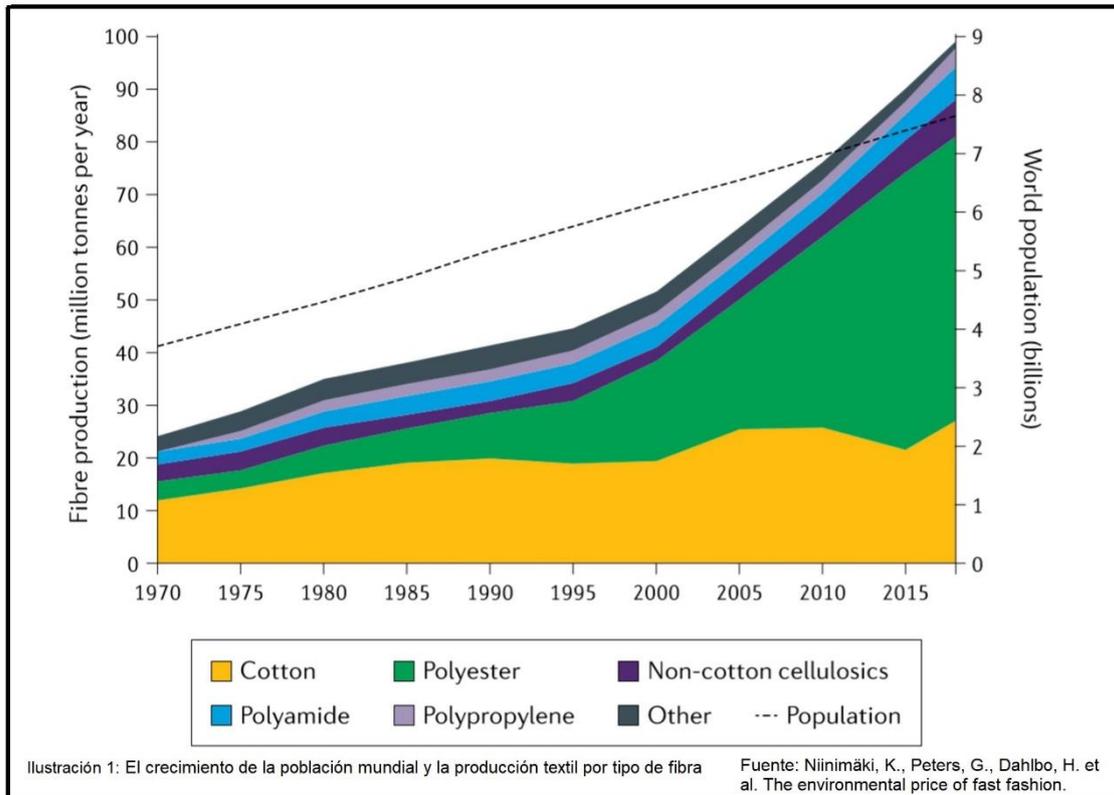
El sector de moda está, en general, muy abierto a las tendencias, como lo vemos en el ejemplo de las colecciones que se cambian cada temporada, normalmente, hay dos colecciones por año: primavera/verano y otoño/invierno. Aparte, la moda se ha vuelto más asequible para los individuos con bajo poder adquisitivo. El concepto de *fast fashion*, el fruto de surgimiento de muchas colecciones ha cambiado estas reglas, ahora el consumo acelerado de ropa que por un lado hace presión a las fábricas para producir constantemente y por otro lado presiona a los diseñadores para que crean más y que estén pendientes de las tendencias de marcas más importantes. *Fast fashion* se traduce de inglés como moda rápida y uno de sus objetivos es producir a bajo coste, lo cual hace las prendas más asequibles. Entre las marcas que pertenecen a este grupo podemos encontrar las marcas que se engloban en el grupo Inditex (*Zara, Bershka, Stradivarius, Oysho...*), y otras marcas como *H&M, Primark, Forever 21*, y muchas más. Para conseguir el bajo coste de la producción, muchas veces la producción está deslocalizada a alguno de los países asiáticos.

2.2.1. Problemas relacionados con *fast fashion* de carácter medioambiental

Esta situación nos genera dos problemas muy graves. El primero es de carácter medioambiental y es, que el sector de "moda rápida" tiene un impacto ecológico negativo; generación de residuos textiles en vertederos, sobreexplotación de recursos naturales, uso excesivo del agua en los cultivos de algodón y de otras fibras y generación de emisiones. Según la Unión Europea, para una camiseta de algodón se necesitan 2700 litros de agua dulce, lo que representa la cantidad que bebe una persona en dos años y medio. "Se calcula que la industria textil y de la confección mundial utilizó 79.000 millones de metros cúbicos de agua en 2015" (European Environment Agency, 2019), mientras que las "necesidades de toda la economía de la UE ascendieron a 266.000 millones de metros cúbicos en 2017" (European Parliamentary Briefing, 2019). Con el crecimiento de

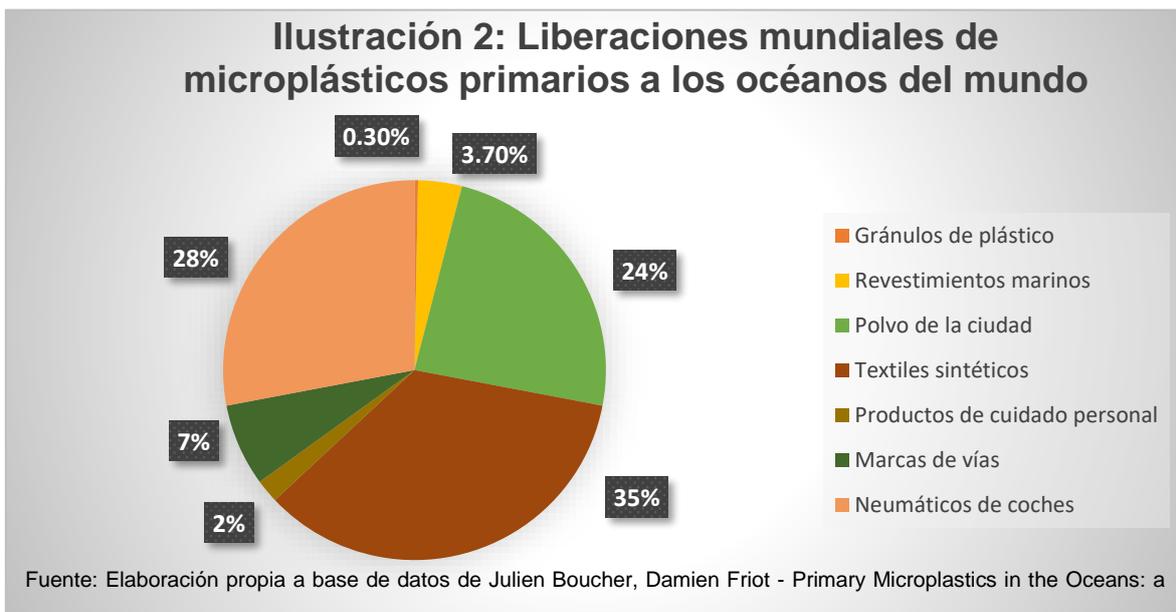
población el cultivo de las fibras se ha disparado y el consumo de agua que requiere es muy alto como vemos en la ilustración 1.

Ilustración 1



La Unión Europea ha presentado otros datos alarmantes, por ejemplo, que los tintes y productos de acabado causan 20% de contaminación mundial de agua potable. Cabe mencionar problemas como micro plásticos en los océanos (en la ilustración 2 vemos que sector textil forma parte con 35%). Este sector también

Ilustración 2



produce las emisiones de gases de efecto invernadero y se lleva 10% de las emisiones mundiales de carbono.

No solamente el sector de *fast fashion* es el culpable de toda la contaminación mostrada anteriormente, las marcas de gama alta también juegan su papel. *Burberry*, la marca inglesa de ropa con su típico diseño de estampado a cuadros, quema sus excedentes de ropa, accesorios o perfumes no vendidos. En el año 2017 el importe de los artículos quemados alcanzó 33,7 millones de dólares y no es solamente eso. Lu Yen Roloff de *Greenpeace* dice en un artículo de BBC en 2018:

A pesar de sus altos precios, Burberry no muestra respeto por sus propios productos ni por el arduo trabajo y los recursos naturales que se utilizan para fabricarlos. La creciente cantidad de excedentes apunta a una sobreproducción y, en lugar de ralentizar su producción, incineran ropa y productos en perfecto estado. (Roloff, 2018)

Según esto parece que *Burberry* no valora su marca, no valora sus trabajadores y por último no valora el medio ambiente. La portavoz de *Burberry* confirma que ocasionalmente ha sido necesario deshacerse de los productos de manera responsable y que siguen investigando las posibilidades de reducción de los residuos. Puede que este proceso de quema es necesario para que la marca guarde su imagen de lujo y para que su ropa no se venda con descuentos a cualquiera, básicamente lo hacen para prevenir la infravaloración de la marca.

Afortunadamente, la marca reconoció sus prácticas nada beneficiosas para el medio ambiente y se ha vuelto más sostenible, cambiando el sistema de liquidación de sus excedentes de artículos. La compañía ha optado por un sistema de producción a medida; hay productos que se fabrican con más frecuencia, pero también existen productos que requieren especificaciones del cliente para poder fabricarlas a medida. Tatiana Valoira, profesora de EAE Business School dice en una entrevista para revista *Status*:

Actualmente la producción es mucho más transparente, en el lujo, sobre todo. Se presta atención a la materia prima, al lugar donde se hace. El consumidor se ha vuelto muy exigente y es consciente de la mano de obra, que al final es la esclavitud del siglo XXI. Por eso, ahora todas las marcas de lujo hacen una producción de proximidad, un hecho que es muy importante y que yo considero como el termómetro del lujo. (Valoira, 2020)

2.2.2. Ética empresarial y *fast fashion*

El segundo problema entra a la dimensión de la ética empresarial y cuestiona la misma responsabilidad social. Por la deslocalización de la producción con el objetivo de reducir los costes, las empresas muchas veces dejan que los trabajadores de las fábricas textiles trabajen bajo unas condiciones desfavorables, sin recibir un salario justo o sin poder descansar lo necesario. Los trabajadores de fábricas, raras veces saben para quién trabajan y con la vista de

tener un mejor empleo y mayor salario aceptan las condiciones, y desconocen qué es recibir un salario justo. Desgraciadamente, las condiciones económicas y vitales de los países en vías de desarrollo como Bangladesh, Pakistán o Camboya no son iguales, como existen en América del Norte o Europa. La mayoría de los trabajadores no tiene opciones en cuanto a la elección de trabajo y si esta es la única manera de poder mantenerse y su familia, lo aceptan. Este es el conflicto moral con cuál lidian las empresas tanto productoras, como comercializadoras.

2.2.3. Soluciones más sostenibles

Hoy en día ya existen algunas soluciones y cada vez más empresas que optan por la sostenibilidad. El crecimiento de las redes sociales ayudó a impulsar la información respecto a la contaminación y dejar que llegue a los usuarios. Más y más personas están conscientes sobre qué impacto tiene la moda al medio ambiente y velan por la mejor protección. Las nuevas prácticas más adoptadas por las casas de moda suelen ser:

- No utilizar la piel de los animales y reemplazarla por la piel sintética.
- Producir tejidos de algas u otros residuos orgánicos.
- Reutilizar las prendas de las temporadas anteriores en el proceso de creación de nuevas colecciones.
- Hacer prendas de más calidad y duradera, fabricar prendas más universales.
- Disminuir el uso de agua dentro de la producción de las prendas.
- Programas de fidelidad especiales donde se dan puntos a los usuarios por hacer decisiones más sostenibles como, por ejemplo: llevar su propia bolsa a la tienda, elegir prendas de materiales más sostenibles o comprando online, elegir una entrega más sostenible o donar un porcentaje del precio de la compra para la compensación de la contaminación generada durante la entrega.
- Apoyar programas dedicados hacia la economía circular.
- Establecer una serie de objetivos a cumplir en los próximos años dentro de la responsabilidad social empresarial, en el ámbito medioambiental.

Los cambios se pueden tomar incluso dentro de los ámbitos nacionales e internacionales. Un buen ejemplo es la estrategia⁴ de la Unión Europea para la circularidad y sostenibilidad de los productos textiles la cuál fue tomada el 30 de marzo de 2022. La estrategia se enfoca principalmente a la mejora de la calidad de los productos, su resistencia y grado de reciclaje y que no contengan sustancias dañinas. Su objetivo es “conseguir que los servicios de reciclaje y reutilización sean más accesibles y así conseguir que la industria textil se vuelva más competitiva, resiliente e innovadora hasta el año 2030” (Comisión Europea, 2022).

⁴ Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité económico y social Europeo y al Comité de las regiones: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52022DC0141>

2.3. Cultura colaborativa

“Desde el punto de vista antropológico, la cultura es un sistema de símbolos, significados compartidos y se dan a conocer en los comportamientos y prácticas de los integrantes de una comunidad y esto les aporta un sentido de asociación” (Hargreaves, 1991, como se citó en Díaz, 2020). La cultura es algo que se transmite de generación a generación, los miembros van entrando, incorporando nuevas ideas, nuevos enfoques de pensar y eso permite que la cultura esté en un constante cambio, que esté innovando. Esta cultura puede tener manifestaciones en varios ámbitos de la sociedad, no es una regla que solo se implanta dentro de una empresa o un centro educativo. Desde muy pequeños, aparte de tener oportunidad de desarrollarse como un individuo, podemos experimentar la colaboración y cooperación en los colegios e institutos. Nos enseñan como trabajar en equipo, como compartir las opiniones de manera educada y respetuosa y cómo integrarse a los colectivos y eso permite, que la colaboración se convierta en nuestra cultura, entre a los procesos de la vida cotidiana.

La colaboración es muy importante también en la vida laboral, en las empresas se trabaja principalmente en equipos, los cuáles es necesario saber gestionar efectivamente, para poder llevar a cabo una tarea conjunta y así cumplir la serie de objetivos que tiene el grupo. La colaboración dentro de una empresa u organización es una manera muy útil en cuanto a la planificación de nuevas estrategias dentro de las empresas. Cuántas más ideas hay, más puntos de vista, es más fácil resolver un problema, incluso es más rápido y eso da lugar a una innovación. Un estudio conjunto entre el Instituto para la Productividad Corporativa (i4cp) y Rob Cross, Edward A. Madden, profesor de Negocios Globales en Babson College descubrió, que “las empresas que promueven el trabajo colaborativo tenían cinco veces más probabilidades de tener un alto rendimiento” (Gaskell, 2017). La colaboración aumenta también el grado de compromiso en el trabajo de un individuo, lo cual es muy beneficioso para la empresa en cuanto a la rotación de personal.

El concepto de cultura colaborativa es muy importante hacia los usuarios y los clientes de empresas. Una comunicación eficiente y adecuada de los planes y estrategias y el grado de transparencia elevado hacia el usuario crea el espacio seguro para que éstos puedan contar sus necesidades, expresar sus inquietudes y mostrar el apoyo. Más cabezas, más creatividad y más soluciones; todo eso permite tomar una decisión a una empresa a la hora de innovar y también ajustar el producto final a las necesidades de los usuarios.

3. El proyecto innovador: Zona sin dinero

Este proyecto está pensado como un pequeño evento comunitario donde las personas pueden traer cosas que ya no necesitan, pero al mismo tiempo pueden servir a alguien más. Estos pueden ser artículos nuevos o sin usar, como regalos inapropiados o ropa que ya no les quepa. Como resultado, las cosas cobran nueva vida y las personas promueven el reciclaje entre ellas. Como se trata de una zona libre de dinero, los artículos se intercambian y así se produce el trueque. Con el alarmante crecimiento de la contaminación por parte textil, este evento tiene cierta temática, la cual es el intercambio de artículos de ropa, zapatos y bolsos. Más adelante desarrollaré el resto de los segmentos que podrían ser tratados.

Una de las características que tiene en común un trueque físico con trueque digital es la creación de una comunidad fuerte de usuarios o participantes, que pueden interactuar entre ellos libremente. Pueden compartir información sobre los intercambios, sobre los productos, comparar sus características con otros bienes disponibles en el canal de distribución donde se produce el intercambio. Los participantes tienen el mismo objetivo principal y para alcanzarlo trabajan con herramientas, información y conocimientos que comparten dentro de la cultura colaborativa que crearon. El intercambio es muy útil también para buscar socios o nuevos contactos. Como no existe dinero por medio como medidor de poder o riqueza personal, ayuda a igualar las condiciones. Trueque es una manifestación a la cultura colaborativa y crea la ventaja competitiva basada en relaciones.

3.1. *Social Lean Canvas* y la modelización de la idea de proyecto

Para construir el modelo de proyecto he utilizado *Social Lean Canvas* que es un lienzo, una plantilla con estructura muy sencilla que me ayudó a distinguir varios puntos claves del proyecto y analizarlos. Este tipo de lienzo está pensado para proyectos sociales y es una adaptación de la plantilla del modelo de negocio *Business Model Canvas*, que fue creado por Alex Osterwalder en una tesis que presentó en el año 2000. Osterwalder junto con Yves Pigneur en su libro *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, describieron como este modelo sirve para “describir, analizar y evaluar cómo la empresa va a ejecutar la actividad económica y comercializar el producto o servicio de manera exitosa” (Osterwalder, 2000). También ayuda a definir las estrategias y acciones que se tienen que llevar a cabo para poder cumplir los objetivos establecidos. A continuación, analizaré todos los puntos clave que aparece en el lienzo (ilustración 3).

Ilustración 3

<p>OBJETIVO</p> <p>El objetivo principal es crear un proyecto innovador y duradero que ayude a minimizar la creciente carga contaminante del medio ambiente por parte de la industria textil, integrando la comunidad en que vivo al proceso de intercambio.</p> <p>Los objetivos secundarios son:</p> <ul style="list-style-type: none"> Educar a la sociedad sobre el impacto negativo de la industria textil al medio ambiente. Invitar a las empresas de dicha industria al verdadero cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. Descubrir nuevos tipos de eventos basados en intercambio e intentar a tratar otros problemas de la sociedad. Promover el reciclaje y la reutilización. 				
<p>PROBLEMA</p> <p>La industria textil es una de las más contaminantes del mundo, se debería promover más sostenibilidad en el sector.</p> <p>Siguiendo con el tema de sostenibilidad, el sector textil usa demasiada agua para la producción de prendas.</p> <p>Los trabajadores de dicha industria en el sector <i>fast fashion</i> muchas veces trabajan bajo unas condiciones inadecuadas. Este punto está relacionado con que las empresas se hagan socialmente responsables de los hechos.</p>	<p>SOLUCIÓN</p> <p>Crear una serie de eventos que ayudarían a minimizar el impacto de la industria textil, promoviendo la cultura colaborativa entre los participantes y centrándose en el trueque o intercambio de bienes como manera de pago.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Aportar una especie de solución parcial o para un problema medioambiental, en este caso el problema a resolver sería la contaminación textil y demasiado uso de agua en el proceso de producción de ropa. El evento de intercambio o la serie de eventos fomentaría la cultura colaborativa y podría servir para concienciar a la sociedad sobre el reciclaje y reutilización de ropa.</p> <p>El proyecto podría aportar también un valor educativo, ya que durante el evento se podrían organizar algunos talleres cortos relacionados con <i>up-cycling</i> (renovación de ropa).</p>	<p>VENTAJA DIFERENCIAL</p> <p>Lo que hace este proyecto diferente de los existentes es, que en este caso para intercambiar las cosas no se utiliza el dinero, los mismos artículos intercambiados funcionan como forma de pago.</p>	<p>SEGMENTACIÓN DE CLIENTES</p> <p>En caso de este proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> personas adolescentes de 11 a 17 años, personas jóvenes entre 18 y 30 años, personas que estudian en la universidad o un instituto, profesores de la universidad o los institutos, personas con intereses de conservación del medio ambiente, personas inclinadas a hacer trueque, personas que se preocupan por la contaminación causada por la industria textil, personas residentes de Mallorca. <p>EARLY ADOPTERS:</p> <ul style="list-style-type: none"> personas jóvenes entre 18 y 35 años.
	<p>INDICADORES CLAVE</p> <p>Actividades que se pueden medir: cuántas prendas se han intercambiado en el evento, cuántas personas han participado, la recaudación, la satisfacción de los participantes.</p>		<p>CANALES DE COMUNICACIÓN</p> <p>RRSS.</p> <p>El mismo evento de intercambio.</p> <p>Carteles en los sitios habilitados para eso en el campus y cerca de institutos.</p> <p>Contactar con los institutos para participar en el evento.</p>	
<p>ESTRUCTURA DE LOS COSTES</p> <p>Es necesaria una sala donde organizar el evento - coste de alquiler → organizarlo en un aula de la Facultad de Turismo</p> <p>Costes relacionados con promoción - tiempo, dinero (en caso de carteles).</p> <p>En caso de que no haya voluntarios - ofrecer alguna compensación a los que vendrán ayudar - algún regalito o que se pueden llevar algo del evento sin traer nada.</p> <p>Café, agua y té en el evento - ¿patrocinadores? → La universidad, escuela de hostelería - tokens - los que vienen a llevar ropa para hacer el intercambio - se les da un token que sirva para tomar algo en la cafetería.</p>		<p>SOSTENIBILIDAD FINANCIERA</p> <p>Es un evento que no genera ingresos, ya que no se usa dinero como forma de pago.</p> <p>Si al final colaboramos con alguna entidad sin ánimo de lucro que ayuda a reducir el impacto de contaminación, podemos intentar recaudar algo de manera voluntaria.</p>		
<p>IMPACTO</p> <p>En cuanto al entorno social, este evento promueve crear un movimiento entre personas que se preocupen por el medio ambiente y que a la vez sean seguidores de moda y les interese sector textil. Como la idea está basada en el trueque, el evento podría atraer muchos jóvenes o/y estudiantes que normalmente no disponen del poder adquisitivo muy elevado y éstos pueden intercambiar cosas que no quieren/no necesitan por algo que le aporta más valor en ese momento.</p> <p>En cuanto al ámbito medioambiental, se podría decir, que el proyecto aportaría un grano de arena a la minimización de las consecuencias que surgen en la producción de ropa, como por ejemplo elevado gasto de agua y generación de residuos.</p>				

Ilustración 3: Social Lean Canvas

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1. Objetivos

Como expliqué en el principio, el objetivo principal es crear un proyecto innovador y duradero que ayude a minimizar la creciente carga contaminante del medio ambiente por parte de la industria textil, integrando la comunidad en que vivo al proceso de intercambio. Este objetivo engloba todos los temas tratados hasta ahora, la innovación del trueque, la problemática de la contaminación por parte del sector textil y la cultura colaborativa como motor propulsor de la iniciativa.

De este objetivo principal (o general) sale una serie de objetivos secundarios (o específicos). Estos objetivos son:

- Educar a la sociedad sobre el impacto negativo de la industria textil al medio ambiente.
- Invitar a las empresas de dicha industria al verdadero cumplimiento de la responsabilidad social empresarial.
- Descubrir nuevos segmentos de eventos basados en intercambio e intentar tratar otros problemas de la sociedad.
- Promover el reciclaje y la reutilización de la ropa, zapatos y accesorios de moda.

3.1.2. Problema planteado

El problema está enfocado en la falta de sostenibilidad de la producción textil. Durante este trabajo hemos visto que esta industria es la segunda más contaminante del mundo. La generación de vertidos, micro plásticos en el mar, uso de tintes peligrosos, todo esto son problemas, donde las empresas de moda deberían aportar más sostenibilidad e intentar adoptar medidas realmente beneficiosas para el planeta. El sector lidia también con uso excesivo del agua para el cultivo de las plantas que se usan después para producir tejidos. La insuficiente educación sobre los temas laborales en los países de tercer mundo permite, que los trabajadores en fábricas textiles no sepan que trabajan bajo condiciones muy desfavorables, muchas veces inhumanas.

Es necesaria una difusión y es muy importante concienciar a la sociedad sobre el impacto negativo que causan los actos irresponsables. Últimos años ya somos testigos, que muchas empresas están mejorando y cambiando sus políticas de sostenibilidad e intentan unir a los clientes a esta lucha contra la contaminación. Cada vez más empresas están implantando políticas medioambientales y sostenibles en sus procesos productivos, eso es un paso muy importante para solucionar los problemas medioambientales explicados a lo largo de este trabajo. Me gustaría aportar mi grano de arena y por eso propongo crear una serie de eventos de intercambio de ropa que podrían servir para concienciar a la sociedad sobre el impacto negativo de la industria textil. Centrándose en el intercambio de bienes sin tener dinero por medio se puede conseguir una cultura colaborativa entre los participantes, la cual podría tener suficiente potencial para quedarse y seguir creciendo. Cada vez más empresas están implantando políticas medioambientales y sostenibles en sus procesos productivos, eso es un paso muy importante para solucionar los problemas medioambientales explicados a lo largo de este trabajo. Me

gustaría aportar mi grano de arena y por eso propongo crear una serie de eventos de intercambio de ropa que podrían servir para concienciar a la sociedad sobre el impacto negativo de la industria textil. Centrándose en el intercambio de bienes sin tener dinero por medio se puede conseguir una cultura colaborativa entre los participantes, la cual podría tener suficiente potencial para quedarse y seguir creciendo.

3.1.3. Solución

Cada vez más empresas están implantando políticas medioambientales y sostenibles en sus procesos productivos, eso es un paso muy importante para solucionar los problemas medioambientales explicados a lo largo de este trabajo. Me gustaría aportar mi grano de arena y por eso propongo crear una serie de eventos de intercambio de ropa que podrían servir para concienciar a la sociedad sobre el impacto negativo de la industria textil. Centrándose en el intercambio de bienes sin tener dinero por medio se puede conseguir una cultura colaborativa entre los participantes, la cual podría tener suficiente potencial para quedarse y seguir creciendo.

3.1.4. Propuesta de valor

La propuesta de valor surge del problema y de la solución. Propongo aportar una especie de solución parcial a la contaminación textil, organizando y participando en los eventos de intercambio de ropa. Este evento, o serie de eventos educativos podría servir para concienciar a la gente sobre las ventajas de reutilización y reciclaje de ropa y qué beneficios conlleva para el medio ambiente. De esta manera el proyecto aporta un valor educativo, ya que durante el evento los participantes pueden aprender unas nuevas maneras de *up-cycling* (renovación de ropa) de los carteles y folletos que estarán a su disposición. Durante el evento me gustaría organizar un taller dedicado a la creación del vestuario de cápsula y cómo conseguir ser minimalista en moda. Promoviendo el trueque como vía más sostenible para realizar este intercambio se mostrará que no solamente lo que está comprado por dinero tiene un valor.

3.1.5. La estructura y las condiciones del evento

La dinámica del evento es muy simple. Los participantes traigan la ropa, accesorios y zapatos en buen estado que ya no llevan, pero aún consideran que se podría reutilizar y se la intercambian. Los artículos se colocan para que sean visibles, según las tallas y así los participantes pueden ver y elegir lo que les gusta con tranquilidad y claridad. En el sitio estaría disponible un probador provisional y un banco o unas sillas, para que los participantes puedan probar artículos antes de llevarlas si lo necesitan.

El horario aproximado del evento podría ser siguiente, aunque estaría sujeto a cambios dependiendo del permiso de la universidad:

9:30 - 11:00 Preparación y decoración de la sala

- 11:00 Apertura de la registraci3n en la Zona sin dinero
- Los participantes pueden empezar a traer ropa, en la entrada se mirar1 el estado de art3culos, se contar1n y se apuntar1n y 3stos pueden empezar a mirar art3culos que est1n disponibles.
 - Estar1 disponible un c3digo QR para escanear y rellenar la encuesta de satisfacci3n. Esta encuesta la pueden rellenar durante cualquier momento del evento. Despu3s del evento se enviar1 un correo a todos los participantes registrados con el enlace de la encuesta para asegurarse, que todos participantes dieron la retroalimentaci3n. En la registraci3n se les informar1 de este hecho y si no lo desean, lo respetaremos.

13:00 – 14:00 VESTIRSE CON SISTEMA - El taller informativo con la actividad colaborativa sobre la idea y creaci3n de vestuario de c1psula y uso de minimalismo en vestimenta

- En la registraci3n, los participantes estar1n invitados a participar en esta actividad de la cual se podr1an llevar muchos trucos y sistemas 1tiles para poder vestirse de manera deseada y f1cil y no poseer prendas excesivas.
- Mientras contin1a el taller, el intercambio sigue y la gente puede seguir trayendo ropa y participar.

14:00 - 15:00 Continuaci3n del intercambio

15:00 Agradecer la participaci3n

15:30 Recoger la sala

Condiciones del intercambio:

1. Los participantes solo pueden participar trayendo como m3nimo una prenda y m1ximo 15.
2. La cantidad de prendas que se quieren llevar tiene que coincidir con la cantidad de prendas que han tra3do al evento.
3. En la entrada se dar1a a los participantes la cantidad de tokens que depend3a de la cantidad de art3culos que han tra3do. Durante del evento podr1an decidir que quieren hacer con estos tokens. Puede decidir libremente lo que quiere hacer con ellos. Los tokens se podr1an usar para:
 - a. La recaudaci3n de fondos para donar a alguna organizaci3n sin 1nimo de lucro. En este caso, podr1amos pedir patrocinio a la universidad o incluso a alguna tienda de ropa y acordar especialmente en este caso el valor de un token (entre 5€, y 10€) lo que ser1a posible de aceptar por la entidad).

- b. Participar en el sorteo de poder elegir prendas extra. El importe mínimo de participación serían 3 tokens, pero más tokens entran, más oportunidad para ganar. Se sorteará 3 veces, el primer ganador se llevará 1 prenda, el segundo 2 prendas y el tercero 3 prendas.
 - c. Un refresco: Por un token se podrían llevar un trozo de pastel casero y por dos tokens podrían tomarse un café en la cafetería (a consultar con la cafetería de la facultad).
4. A la hora de registrarse, se les pedirá a los participantes el consentimiento para donar la ropa que quedará a familias en apuros económicos o a la fundación para cuál se va a hacer la recaudación. Si no quieren que la ropa se done, a la hora de recoger el evento se les mandará un mensaje si se les quedó alguna prenda y que se la pueden venir a recoger hasta la hora prevista de acabar de recoger el evento.

3.1.6. Segmentación

En este punto trataré los dos tipos de segmentación, concretamente una es la segmentación de participantes y otra es la creación de nuevos segmentos de eventos de intercambio. Para enfocar el proyecto al segmento clave, antes de elegirlo, se ha hecho en *brainstorming* de estos posibles segmentos:

Ilustración 4

Brainstorming de segmentos	Segmentos claves
<ul style="list-style-type: none"> • Personas adolescentes de 12 a 17 años • Personas jóvenes entre 18 y 25 años • Personas jóvenes entre 25 y 30 años • Personas entre 30 y 35 años • Personas entre 35 y 40 años • Personas entre 40 y 50 años • Los estudiantes que estudian en la universidad • Los estudiantes de un instituto • Personas trabajadoras mayores de 18 años • Profesores de la universidad • Profesores de los institutos • Personas con intereses de conservación del medio ambiente • Personas con el interés de hacer trueque • Personas que se preocupan por la contaminación causada por la industria textil • Personas interesadas en moda • Personas residentes de Palma • Personas residentes de Mallorca 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas adolescentes de 14 a 17 años • Los estudiantes de un instituto • Personas trabajadoras mayores de 18 años • Personas residentes de Mallorca <p>Early adopters</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas jóvenes entre 18 y 25 años • Personas jóvenes entre 25 y 30 años • Los estudiantes que estudian en la universidad • Personas residentes de Palma • Personas con el interés de hacer trueque • Personas que se preocupan por la contaminación causada por la industria textil

Ilustración 4: Segmentación de los participantes

Fuente: Elaboración propia.

De todos estos segmentos he elegido los segmentos claves que considero que habría necesidad y deseo de participar en un trueque y que a su vez se preocupan por los problemas medioambientales que causa el sector textil.

Dentro de esta segmentación podemos encontrar *early adopters*⁵, los cuales, en términos de una compraventa de productos y servicios, apuestan los primeros por las novedades y adquieren el producto o servicios primeros. En el caso del evento, también podemos clasificar algunos segmentos de esta manera, ya que podemos contar con mayor grado de respuesta por parte de unos segmentos determinados. Cómo está presente la intención de organizar el evento en la universidad, el público de los *early adopters* estaría formado por los estudiantes de la universidad entre 18 y 30 años, residentes de Palma.

Cabe mencionar, que el *brainstorming* de la segmentación de los participantes puede servir como punto de partida para enfocar bien al segmento clave para el resto de los eventos con similares características que se podrían organizar. *Zona sin dinero* es una buena oportunidad, cómo deshacerse de cosas que uno ya no necesita o no usa y que podrían servir a alguien más. Es una buena manera de deshacerse de un artículo, reciclando o reutilizando, sin necesidad de contaminar el ambiente. Otra de las características de estos eventos es que intercambiando los productos ayudamos a las personas con poco poder adquisitivo. Los posibles segmentos a los que se podría enfocar:

- Intercambio de libros
- Intercambio de ropa infantil, juguetes y artículos de bebé
- Electrodomésticos y bricolaje

3.1.7. Ventaja diferencial

Como la mayor ventaja diferencial considero el hecho, que no existen eventos a nivel nacional o comunitario con la temática de intercambio de ropa sin tener que usar dinero como forma de pago, es decir, los mismos artículos intercambiados funcionan como forma de pago. Existen eventos dedicados a intercambio de ropa que ya se organizaron en Barcelona denominados *EL SWAP (2021)* y *EL SWAP KIDS (2022)* pero en los dos se cobraba la entrada de 5€ y con esta cuota se cubrían los gastos de construcción del evento. Los organizadores avisaron, que, si sobra algo de la cantidad recaudada, será invertido en la Asociación de Moda Sostenible de Barcelona para la organización de eventos que promuevan la sostenibilidad.

Como la mayor ventaja diferencial considero el hecho, que no existen eventos a nivel nacional o comunitario con la temática de intercambio de ropa sin tener que usar dinero como forma de pago, es decir, los mismos artículos intercambiados funcionan como forma de pago. Existen eventos dedicados a

⁵ Esta expresión fue usada por primera vez por Everett Rogers en su libro *Diffusion of Innovation* en 1962. A este grupo pertenecen personas que admiran la innovación y prueban las cosas nuevas sin miedo. La opinión de este grupo es muy valiosa para los demás consumidores, los que se quieren sentir más seguros con la adquisición en vez de confiar en la innovación.

intercambio de ropa que ya se organizaron en Barcelona denominados *EL SWAP* (ilustración 5) y *EL SWAP KIDS* (ilustración 6) pero en los dos se cobraba la entrada de 5€ y con esta cuota se cubrían los gastos de construcción del evento. Los organizadores avisaron, que, si sobra algo de la cantidad recaudada, será invertido en la Asociación de Moda Sostenible de Barcelona para la organización de eventos que promuevan la sostenibilidad.

Ilustración 6



Ilustración 5: El SWAP

Fuente: <https://www.eventbrite.es/e/entradas-el-swap-evento-intercambio-de-ropa-en-barcelona-182365759897?aff=ebdsoporgprofile#>

Ilustración 5



Ilustración 6: El SWAP KIDS

Fuente: <https://www.eventbrite.es/e/entradas-el-swap-kids-intercambio-de-ropa-en-good-deed-saturday-en-apocapoc-291416393277>

En Madrid ya se organizó un evento parecido llamado “Intercambiador de ropa” (ilustración 7) con el propósito de alargar la vida de las prendas y su renovación sostenible. La ropa se intercambiaba a base de puntos, los cuales se podían canjear para intercambiar las prendas. Este proyecto se parece mucho a la *Zona sin dinero*, con la diferencia que a la entrada se dan los tokens, que sirven para actividades adicionales y no para cambiarlos por artículos mismos.

Ilustración 7



Ilustración 7: El Intercambiador Fuente: <https://altrapolab.org/vuelve-el-intercambiador-de-ropa/>

3.1.8. Indicadores clave

Este proyecto requiere ciertos costes, pero es un proyecto sin ánimo de lucro, así que los indicadores clave de rendimiento en este caso ayudan más a seguir la evolución del proyecto, la posibilidad de organizar los eventos futuros y para ir mejorando su calidad.

Lo que se requiere medir este caso es:

- La cantidad de prendas que se intercambian en el evento
- El número de participantes
- La satisfacción de los participantes
- Los posibles fondos recaudados para la organización sin ánimo de lucro
- Costes de preparación del evento
- Los tiempos para el desarrollo de las actividades adicionales
- El alcance de la promoción previa del evento

3.1.9. Canales de comunicación

Para conseguir alcanzar el público clave, hay que elegir los canales apropiados para dar a conocer el proyecto. Vamos a usar los siguientes canales de comunicación para promocionar el evento:

1. Instagram: Actualmente, es la red social con mayor influencia entre jóvenes. Es una plataforma fácil de usar. Se crearía una cuenta dedicada para publicar y promocionar el evento, subiendo las historias,

subiendo fotos y detalles del evento. También podemos contar con apoyo en la difusión de redes sociales de la universidad.

2. Carteles en los sitios habilitados para eso en el campus universitario, cerca de institutos por Palma. La ilustración 8 representa la idea de diseño un cartel informativo que se podría usar para la promoción del evento. Lo que está en comillas de asteriscos, aún estaría por terminar.

Ilustración 8



Ilustración 8: Idea para cartel y la escala de colores.

Fuente: Elaboración propia.

3. Enviar un correo electrónico a los profesores y estudiantes: Me ha informado Dr. Bartolomé Deyá Tortella que sería posible obtener este apoyo.

No obstante, el evento mismo serviría como canal de comunicación, aunque no con fines promocionales. Al final, el fruto del proyecto es el evento, donde se proporciona toda la información a los participantes de manera gradual. Participando en la actividad (taller “Vestirse con sistema”) conseguirán la información con la cual quizás no disponían antes del evento.

3.1.10. Estructura de los costes

En caso de este evento, ya que se trata de un proyecto sin ánimo de lucro, no hay un número muy elevado de los costes. Los costes que analizaremos son:

1. Sala para el evento (coste de alquiler)

Para el supuesto evento estaba pensando pedir a la Facultad de Turismo si me podrían facilitar para un par de horas un aula, así el coste de alquiler se podría evitar. Calculo que podrían ser unas 4-6 horas de evento, más el tiempo de preparación y limpieza al final. He acudido al vicedecano de la Facultad de Turismo y profesor de Economía de la Empresa, Dr. Bartolomé Deyá Tortella y le he mandado un correo explicando el evento y lo que pretende conseguir. Adelante le he preguntado si podría contar con apoyo de universidad para organizar este evento dejándome un aula para el evento. He obtenido la respuesta positiva, podría ser posible organizar este evento algún día que no habría clases ya que soy alumna de la universidad.

2. Costes relacionados con promoción (impresión de los carteles)

Dr. Deyá me ha ofrecido que puede analizar el presupuesto y el coste para ver, si sería posible la financiación de impresión de carteles.

3. Personal auxiliar en caso de que no haya voluntarios

El tema de sostenibilidad es muy sensible y seguramente hay alumnos de la facultad o incluso del resto de facultades a los que les interesa el problema planteado anteriormente y se preocupan por el medio ambiente. A alguno le podría interesar apuntarse como voluntario y yo podría contar con su ayuda para partes determinadas del evento. Será necesario personas para ayudar con la organización de artículos como los participantes vayan trayendo cosas, para la decoración de la sala y para la limpieza después del evento. También sería muy bienvenido alguien para ayudar con la música y documentación fotográfica en la sala, pero no es necesario un profesional. Yo estaría durante todo el evento dispuesta para aclarar las ideas principales y valor de este proyecto.

En caso de que no sea posible conseguir voluntarios, se les podría ofrecer alguna compensación a los ayudantes. El tipo de compensación sería más bien no monetario, se podrían llevar algunas prendas del evento sin haber traído ningunas o podrían recibir un refresco.

4. Posibilidad de tomar un café o té en la cafetería de la Facultad de Turismo

Antes he mencionado los tokens y que estoy considerando la idea de poder intercambiarlos por un té o café en la cafetería de la Facultad de Turismo. Para intentar evitar este coste, se puede preguntar a la facultad si estaría de acuerdo con esta idea y si no, si existiría alguna posibilidad alternativa.

5. Impresión de los tokens

Como ya he mencionado antes, uno de los costes sería también la impresión de los tokens. Como se puede ver en la ilustración 9, el token tiene una forma redonda, como una moneda. La impresión se realizaría en papel más duro, como un cartón.

Ilustración 9



Ilustración 9: Diseño de token Fuente: Elaboración propia.

3.1.11. Sostenibilidad financiera

Como he mostrado varias veces, es un evento que no genera ingresos con fines lucrativos, y en caso de generar ingresos, éstos sirven para la recaudación de alguna fundación que promueve la sostenibilidad.

Aquí entra el asunto de elección de alguna fundación que se preocupe por la contaminación del sector textil, intenta ayudar a las familias con el poder adquisitivo insuficiente y/o se preocupa por problemas ambientales tratando de aliviar la situación de alguna manera. Ya que se trataría de un evento local, elegiría la colaboración con *Fundació Deixalles* (ilustración 10), una fundación

Il·lustració 10



Fundació
Deixalles

Il·lustració10: Logo de fundació Deixalles

Fuente: <https://www.deixalles.org/>

mallorquina. Es una organización sin ánimo de lucro la cual promueve la economía solidaria con la propuesta de establecer una sociedad sostenible y justa. Aparte de actividades que apoyan a la mejora medioambiental, gestionan también recepción, selección y tratamiento de residuos. Creo que pueden encajar perfectamente con el proyecto *Zona sin dinero*, ya que también promueven la economía circular organizando talleres que apoyan la reutilización y reciclaje tanto de ropa, como de electrodomésticos. En el pasado organizaron varias campañas de recogida de ropa y juguetes, maratón de reciclaje creativo de ropa o talleres de reparación de ropa, muebles y aparatos eléctricos y otros talleres de recogida selectiva. Aparte de la cantidad numerosa de actividades y campañas para apoyar la gestión sostenible del medio ambiente, intentan tratar problemas con la inclusión laboral y social de los individuos en una situación de exclusión de la comunidad, creando puestos de trabajo dentro de sus campañas.

3.1.12. Impacto

En cuanto al entorno social, este proyecto promueve crear un movimiento entre personas que se preocupan por las malas prácticas medioambientales y que a la vez pueden ser seguidores de moda. Ya que la idea está basada en el trueque, el evento podría atraer muchos jóvenes/estudiantes que no suelen tener el poder adquisitivo muy alto, y éstos pueden intercambiar las cosas sin necesitar gastar el dinero.

Sobre el ámbito medioambiental, se podría decir, que el proyecto aportaría un grano de arena a la minimización de las consecuencias que surgen en la producción de ropa. También podría servir como llamamiento a las empresas textiles, para que revaloren sus políticas medioambientales y empiecen a ser responsables por los hechos. Creo que, colaborando con las organizaciones correctas sin ánimo de lucro, será posible conseguir los objetivos explicados anteriormente.

3.2. Perfil de usuario

Para diseñar el perfil de usuario vamos a usar el ejemplo de Daniela. Daniela es una estudiante de la Facultad de Turismo de 22 años. En su tiempo libre le gusta participar en las actividades voluntarias de la limpieza de playas porque se preocupa por el estado del medio ambiente que vamos a dejar para las generaciones futuras. Es la menor de 3 hermanos y su familia nunca disponía de un poder adquisitivo muy alto, así que está acostumbrada a usar la ropa que usaron sus hermanos anteriormente. Está trabajando a tiempo parcial, eso significa que ya se mejoró su economía personal, pero tampoco se puede permitir gastar mucho dinero en ropa, ya que no vive más con su familia. Tiene algunas prendas que no usa, pero aún están en buen estado y cuando se entera del evento de intercambio, le gusta la idea y decide participar.

En la ilustración 11 se puede observar el caso de uso del evento y las situaciones que pueden ocurrir a Daniela durante su participación en el evento. El concepto de este ejemplo es muy universal y se puede aplicar para varios participantes, los cuáles no tienen que seguir el mismo camino que Daniela.

Ilustración 11

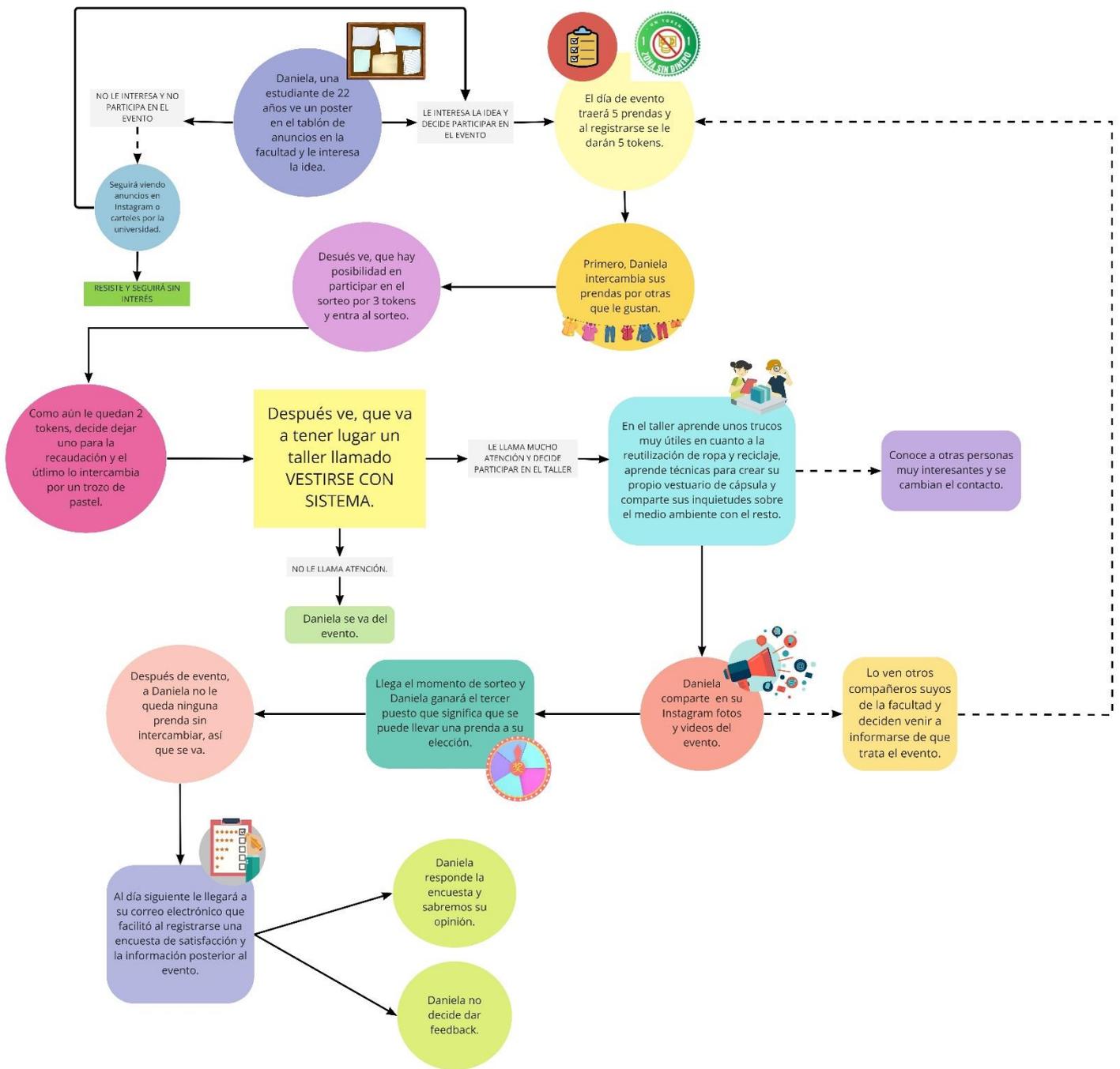


Ilustración 11: Caso de uso del evento.

Fuente: Elaboración propia con el soporte gráfico de plataforma www.miro.com

4. Conclusión

A lo largo de este trabajo se ha mostrado, como un proyecto de impacto social podría ayudar a concienciar a la sociedad sobre las malas prácticas de la industria textil, participando en un evento de intercambio de ropa. El aspecto clave en la lucha contra la contaminación producida por este sector es crear una fuerte cultura colaborativa y aplicar prácticas que no apoyen la industria en la vida cotidiana, como por ejemplo reciclaje o reutilización de prendas. El evento promueve la sostenibilidad y la gestión de residuos textiles más responsable y por se propone la colaboración con la *Fundació Deixalles*, ya que esta empresa cumple con los parámetros básicos y principales del proyecto. Habría posibilidad de apoyar a esta organización en el evento donando unos tokens, que estarían cubiertos por una cantidad monetaria. El ingreso recaudado se donaría a la sociedad para cubrir los gastos relacionados con la actividad medioambiental y social. No se recomienda confundir los tokens con algún método de pago alternativo, en caso de la recaudación los tokens estarían patrocinados por otra entidad para donar la cantidad recaudada. Anteriormente vimos que los tokens se usarían también para otras actividades con objetivos de seguimiento de participación en la actividad, no como ingreso de participación.

Se ha explicado, que es el trueque y por qué es un medio muy conveniente para la realización del evento, dado que los segmentos principales son los que se preocupan por el medio ambiente y muchas veces no disponen de un poder adquisitivo muy elevado. Intercambiar una prenda por otra que ya no usan les permite innovar su armario sin tener que pagar por eso y a la persona que se lleva su prenda también le aporta beneficio. De la segmentación de los participantes surgió la idea de otros eventos de intercambio que se podrían realizar, conservando el propósito de la sostenibilidad o incluso con un propósito diferente.

De momento no se puede decir con certeza si el proyecto cumpliría con objetivo de perdurar y para eso será necesaria la misma organización del evento. De la Facultad de Turismo se ha recibido el apoyo en términos de los espacios para el evento y el análisis de presupuesto para la posible financiación de los costes relacionados con promoción.

La elaboración de este Trabajo de Fin de Grado me ha mostrado que detrás de innovar algo, hay un proceso muy riguroso de investigación y planificación. Es necesario elegir técnicas correctas para conseguir los objetivos iniciales. La creación del proyecto me ha enriquecido en el ámbito de organización de un evento.

5. Referencias bibliográficas

- Alberto. (2019, abril 11). *Soluciones para una moda sostenible*. T2T Solutions. <https://www.t2tsolutions.com/es/soluciones-para-una-moda-sostenible/>
- Alonso, R. (2020, enero 10). *Crea una empresa de éxito siguiendo los 24 pasos de Bill Aulet*. Think Big. <https://empresas.blogthinkbig.com/crear-empresa-de-exito/>
- Artieda Rojas, J. R., Mera Andrade, R. I., Muñoz Espinoza, M. S., Ortiz Tirado. (2017, julio/septiembre). EL TRUEQUE COMO SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN – DESDE LO ANCESTRAL A LO ACTUAL. *Uniandes episteme: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*. P. S. Vol. (4). Núm. (3) ISSN 1390-9150
- (s/f). *Fundació Deixalles*. Fundació Deixalles. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de <https://www.deixalles.org/>
- Atlassian. (s/f). *Cómo crear una cultura colaborativa*. Atlassian. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de <https://www.atlassian.com/es/work-management/project-collaboration/collaborative-culture>
- BBC News. (2018, julio 19). Burberry burns bags, clothes and perfume worth millions. *BBC News*. <https://www.bbc.com/news/business-44885983>
- Boucher, J., & Friot, D. (2017). *Primary microplastics in the oceans: A global evaluation of sources*. IUCN International Union for Conservation of Nature.
- Calcagno, A. E. (2015). La situación económica de la Argentina. *Economía UNAM*, 12(36), 16–33. <https://doi.org/10.1016/j.eunam.2015.10.002>
- Chang, G. G. (2012, abril 22). *The best reason in the world to buy gold*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/gordonchang/2012/04/22/the-best-reason-in-the-world-to-buy-gold/?sh=390891df1c32>
- Checa Prieto, S., & de Pedro Navarro, L. (2019, octubre). EL “E-TRUEQUE” COMO NUEVA FORMA DE COMERCIO DIGITAL. *Harvard Deusto Business Review*, 293, 51–53. ISSN 0210-900X
- Comercio triangular*. (2019, enero 16). Enciclopedia de Historia. <https://enciclopediadehistoria.com/comercio-triangular/>
- Conoce el sistema de trueque en el mercado digital*. (2013, diciembre 27). BLOG | UTEL. <https://utel.edu.mx/blog/rol-personal/conoce-el-nuevo-sistema-de-trueque-en-el-mercado-digital/>

- Corbillón, A. (2019, marzo 15). *Por qué las marcas de ropa prefieren quemar sus prendas antes que venderlas*. La Verdad. <https://www.laverdad.es/gente-estilo/hoguera-vanidades-20190315105229-ntvo.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.laverdad.es%2Fgente-estilo%2Fhoguera-vanidades-20190315105229-ntvo.html>
- De Vera / Agencia N+, B. (2018, agosto 8). *¿Por qué la industria textil es la más contaminante después del sector petrolero?* *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/ambiente/por-que-la-industria-textil-es-la-mas-contaminante-despues-del-sector-petrolero-article-805061/>
- EFE. (2021, agosto 15). *Se cumplen 50 años del fin del patrón oro de Bretton Woods*. *elEconomista*. <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/11359061/08/21/Se-cumplen-50-anos-del-fin-del-patron-oro-de-Bretton-Woods.html>
- El SWAP: Evento Intercambio de Ropa en Barcelona*. (s/f). Eventbrite. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de <https://www.eventbrite.es/e/entradas-el-swap-evento-intercambio-de-ropa-en-barcelona-182365759897?aff=ebdsoporgprofile>
- EL SWAP KIDS: Intercambio de Ropa en Good Deed Saturday en Apocapoc*. (s/f). Eventbrite. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de <https://www.eventbrite.es/e/entradas-el-swap-kids-intercambio-de-ropa-en-good-deed-saturday-en-apocapoc-291416393277>
- Environmental impact of the textile and clothing industry*. (s/f). Europa.eu. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/633143/EP_RS_BRI\(2019\)633143_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/633143/EP_RS_BRI(2019)633143_EN.pdf)
- EUR-Lex - 52022DC0141 - ES - EUR-Lex*. (s/f). Europa.eu. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52022DC0141>
- Fernández Mayo, M. (2009). EL TRUEQUE SOLIDARIO: UNA ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA ANTE LA CRISIS ARGENTINA DE 2001. *Revista pueblos y fronteras digital*, 4(7), 5. <https://doi.org/10.22201/cimsur.18704115e.2009.7.182>
- Fundació Deixalles Tienda online* |. (s/f). Deixalles.org. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de <https://deixalles.org/tienda/>
- Gaskell, A. (2017, junio 22). *New study finds that collaboration drives workplace performance*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2017/06/22/new-study-finds-that-collaboration-drives-workplace-performance/?sh=19f7e4ce3d02>
- Jevons, W. S. (2019). *Money and the mechanism of exchange*. Wentworth Press.

- La cultura colaborativa en la construcción del conocimiento.* (s/f). Formacionib.org. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de <http://formacionib.org/noticias/?La-cultura-colaborativa-en-la-construccion-del-conocimiento>
- Libedinsky, K. M. (2020, noviembre 20). *Bartering B2B: El trueque digital que genera USD 19 billones en transacciones anualmente.* LinkedIn.Com; LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/bartering-b2b-el-trueque-digital-que-genera-usd-19-en-karina>
- Millones de Imágenes PNG, Fondos y Vectores Para Descarga Gratuita.* (s/f). Pngtree. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de <https://es.pngtree.com/element/down?id=NDQ1MTUzOQ==&type=1&time=1652558613&token=YWU3YjVmMzZkNDkyMDU0YzUxYWExN2JIMWE2ODA2ZjM=>
- Mira, D. (s/f). *¿Qué es el “fast fashion” y por qué está haciendo de la moda un negocio insostenible?* Contreebute.com. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de <https://www.contreebute.com/blog/que-es-el-fast-fashion-y-porque-esta-haciendo-de-la-moda-un-negocio-insostenible>
- Nata. (s/f). *¡VUELVE EL INTERCAMBIADOR DE ROPA!* Altrapolab.org. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de <https://altrapolab.org/vuelve-el-intercambiador-de-ropa/>
- Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., & Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. *Nature Reviews Earth & Environment*, 1(4), 189–200. <https://doi.org/10.1038/s43017-020-0039-9>
- Online library of liberty. (2015). *Choice (Chicago, Ill.)*, 52(11), 52-5644-52–5644. <https://doi.org/10.5860/choice.190788>
- Phillips, P. (1994). El análisis científico y el comercio del Neolítico europeo. *SPAL Revista de Prehistoria y Arqueología de la Universidad de Sevilla*, 3, 87–94. <https://doi.org/10.12795/spal.1994.i3.04>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations, 5th Edition* (5a ed.). Free Press.
- Smith, A. (2002). *La riqueza de Las naciones.* Errepar.
- Sustainability Disclosure 2021.* (s/f). Hmgroup.com. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2022/03/HM-Group-Sustainability-Disclosure-2021.pdf>
- Stancanelli, P. (2002). Cuando el Estado ya casi no existe. Explosivo crecimiento de los clubes de trueque. *Le Monde diplomatique*, núm. 36, junio. Edición Cono Sur, Buenos Aires, Argentina.
- The visual collaboration platform for every team.* (s/f). <https://miro.com/>. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de <http://www.miro.com>

- Use of freshwater resources in Europe*. (2019, noviembre 4). European Environment Agency. <https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/indicators/use-of-freshwater-resources-3/assessment-4>
- Wikipedia contributors. (s/f-a). *Banco de tiempo*. Wikipedia, The Free Encyclopedia. https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Banco_de_tiempo&oldid=142151074
- Wikipedia contributors. (s/f-b). *Cincinnati Time Store*. Wikipedia, The Free Encyclopedia. https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Cincinnati_Time_Store&oldid=118751671
- Wikipedia contributors. (s/f-c). *Trueque*. Wikipedia, The Free Encyclopedia. <https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Trueque&oldid=143318041>
- (S/f-a). Rae.es. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de <https://dle.rae.es/innovaci%C3%B3n?m=form>
- (S/f-b). Lideditorial.com. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de https://www.lideditorial.com/sites/default/files/extracto_la_disciplina_de_emprender.pdf
- (S/f-c). Gobiernodecanarias.org. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de <https://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoescuela/pedagogic/files/2017/05/aprendizaje-basado-en-proyectos-ilustracion05.png>

