

# Introducción

En la cubierta de este cuaderno aparece la palabra *moda*. Ese concepto ahuyenta a muchos, apasiona a algunos y causa absoluta indiferencia en todos los demás. Se asocia a frivolidad y antojo, a una industria insaciable que atiborra las tiendas de caprichos. Pero si cambia el enunciado y se habla de *ropa* pasa a ser una cuestión que nos atañe a todos. Cada mañana elegimos un atuendo, y esas prendas no llegaron solas a casa. Pasaron el filtro de una selección meditada.

Estábamos acostumbrados a comprar sin preguntar. Elegíamos algo por ser útil, bonito, porque nos solucionaba un problema o nos atribuía un estatus. El cómo se hubiera producido era irrelevante. Hoy nos fijamos más,

pero se nos sigue explicando poco. La elaboración de, pongamos, una sencilla camiseta sigue siendo una nebulosa. De dónde salió la materia prima. Quién hizo el desmotado, el hilado, el tejido y el tintado del algodón. Quién se encargó del diseño, de la distribución. Y finalmente: dónde acaba esa prenda cuando nos deshacemos de ella. Todo esto es un misterio cuyos detalles nos aburre saber. Ni siquiera sospechamos cuando algo que implica tantísimo trabajo se cobra a cinco euros. No imaginamos que hay una proporción inversa entre el precio, que paga el comprador, y el coste humano y medioambiental, que pagamos todos. La industria textil es un modelo basado en la explotación de la pobreza.

Una palabra me pone en guardia: activista. Cuando diviso a uno en el horizonte agarro fuerte el bolso y me preparo para la reprimenda. La mayoría están siempre enfadadísimos, desde luego con motivo, y ese gruñir aleja a muchos de su causa. Estas páginas no son un panfleto airado, sino una invitación a considerar nuestras opciones. No se habla tanto de culpa como de responsabilidad, no se aturde con más cifras de las imprescindibles, no se exigen imposibles –quememos la tarjeta de

crédito, afeitémonos la cabeza, comamos hierbas del borde de la carretera.

Estamos conectados por sistemas de comunicación. En una sociedad tan visual como la nuestra, la moda es un lenguaje especialmente relevante. Con la ropa nos integramos y nos diferenciamos. Vestirse está ligado a ritos, sensibilidades, roles y aspiraciones. Puede alentarnos y fortalecernos. En el aspecto casi nada es racional, todo es emocional.

*Moda sostenible* puede sonar a oxímoron, pero, si me permiten la expresión naíf, hay una moda buena que ayuda a explicar quiénes somos sin dañar a nadie por el camino.

# Primera parte

## Los problemas

Lo hice mal durante quince años. Empecé a elegir mi propia ropa –con el dinero de mis padres, que duele menos– en la adolescencia. Armarios a rebosar. A punto de cumplir los treinta seguía vistiendo de pena. Mariposeaba por las tiendas, elegía al tuntún y luego no me ponía lo que había escogido. Aprender a comprar parece sencillo. No lo es.

Entonces llegó el cambio. Para que ocurriera tuvieron que coincidir varios factores. El principal fue una odiosa mudanza en la que apareció ropa suficiente para vestir a tres ejércitos. Luego empecé a aturullarme al entrar en ciertas tiendas. He aquí un primer indicio de mi senilidad, pensé. La música atronadora, ese intenso olor corporativo, los tumultos, las

montoneras de prendas. El vértigo de tanto por elegir.

Volví a la ropa a medida. Tenía modistas de emergencia en la agenda y me había hecho vestidos en mi canija juventud mod, pero perdí la costumbre cuando mi sastre se jubiló. La recuperé.

Hubo otro desencadenante. Mi trabajo como periodista me permitió conocer de cerca la industria de la moda. Empecé a publicar artículos con diecinueve años, y algo parecido a una conciencia ecologista fue tomando forma. El día a día me acercó a diseñadores con talento que habían esquivado las fauces del sistema y a marcas gestionadas con una sordera congénita a la presión exterior. Unos y otros me demostraron que escoger un camino diferente es difícil pero no imposible. Aprendí, además, de un jefe con un ojo infalible para distinguir una prenda con envidia de un sucedáneo.

Uno no acomete cambios reales hasta que aflora la prima borde de la voluntad: la indignación. Calculé a ojo la fortuna que había lanzado a las fosas abisales en mi veintena, cuando me fundí con Zara en una unidad de destino. Estaba eligiendo mal. Se pueden tener buenos pro-

pósitos, pero lo realmente infalible es llegar a ese punto de no retorno, a ese hartazgo.

Concluí que no me hacía falta *nada* más. Reunía en el armario ropa para varias vidas. Podía deshacerme de todo y empezar de cero, pero el gesto más cuerdo era disfrutar lo que ya estaba allí. Nuestros abuelos, como siempre, llevaban razón: mejor tener poco y bueno.

### *Antes de empezar*

La industria de la moda es un archipiélago infinito donde las islas no se comunican entre sí. Los que producen la ropa hablan una jerga distinta de los que la venden; los que la publicitan viven muy lejos de quienes la bordan. Igual ocurre con su consumo. Los esnobs austeros miran con ternura o desprecio, según el día, a los *fashion victims*. Los adictos a las compras recelan de la regañina de los coleccionistas de segunda mano. Quienes eligen marcas de *cognoscenti* no quieren saber nada de los presumidos *mainstream*.

Imposible saber si quien lee esto viste de Wales Bonner o arrasa cada viernes en Bershka o lleva las mismas camisas de cuadros desde

hace veinte años. Por eso será útil compartir algunas impresiones ahora, antes de comenzar.

– Los consumidores confiamos en que las marcas se ocupen de hacer las cosas bien. Leemos aquí y allá palabras (ecológico, orgánico, reciclado) que nos tranquilizan. Olvidamos esa herramienta diabólica de marketing llamada *greenwashing*: una empresa anuncia su compromiso medioambiental pero no lleva a cabo ningún gran cambio significativo, solo busca blanquear su imagen.

– Cuando alguien afirma que no le importa la moda, no se está haciendo el interesante. Le da igual *de verdad* lo que se lleve o se deje de llevar. Pero probablemente sí se fije en la comodidad, el abrigo, la funcionalidad. Lo único que desea esa persona es no perder mucho tiempo cada mañana e ir vestido con ropa bonita, normal; ropa con la que no se sienta imbécil. Su desinterés por las tendencias me parece sano. De hecho, lo comparto. Pero vestirse con lo primero que uno pilla, por desgracia, también tiene consecuencias para el planeta.

– En el otro extremo están los fascinados por la moda. Personas que adoran ir de compras, acumular, hacer de estilista de guardia

para sus amigos, seguir marcas en Instagram. O sea, les gusta el resultado final –una prenda en una percha– pero ignoran con inconsciencia saltarina todo lo relativo al proceso.

– Lo admito: informarse no es lo más divertido del mundo. Cuando el asunto es muy complejo (este lo es), uno tiene la tentación de desconectar. Compramos con buena voluntad siguiendo nuestra intuición, pero en cuanto la cosa se enmaraña sabemos que es casi imposible llegar al meollo. Con todo, vale la pena intentarlo. Estar documentados nos protege.

– La tónica general en la moda es como un capítulo de *House*: todos mienten. El embuste puede ir de la mentirijilla al cinismo granítico. Mienten las etiquetas, las notas de prensa, los equipos de relaciones públicas, los informes anuales, la publicidad, las fotos retocadas.

– Somos adultos, y a nadie le gusta que le riñan con el índice acusador. Compran ustedes mal, *fast fashion* caca, eso no se hace. Los argumentos de la pena y la reprimenda no sirven de nada. Todo el mundo huye de los ecoapóstoles. Prefiero una militancia culta y esteta que proponga alternativas a través de la belleza, la honestidad, la ejemplaridad. Menos *hippismos* y más refinamiento.

Muchos animales se adornan; el *sapiens* es el único que se viste. La ropa ejerce un papel crucial en nuestra vida. Explica desde quiénes somos como individuos hasta quiénes somos como civilización. Es una manifestación cultural de primer orden que lo abarca todo: las protestas políticas, el arte, los avances tecnológicos. Como en toda declaración expresiva en la que se mezcla el dinero, en ella cabe lo mejor y lo peor del ser humano.

Este no es tanto un cuaderno de investigación como de reflexión, de ahí que haya preferido simplificar al máximo y proponer acciones concretas. La concisión obliga a resumir temas muy complejos que requerirían matices. La idea es entreabrir la puerta de la duda para que cada uno ahonde en lo que más le dé que pensar.

Si cada vez hay más información acerca de todo lo que implica la industria de la moda, ¿por qué se sigue comprando a lo loco? ¿Se explican los detalles de un modo demasiado complejo? Es un reto criticar un negocio que se presenta disfrazado del envoltorio más sugestivo: prosperidad, diversión, recompensa.

Una cosa es segura, y esto vale igual para las empresas que para los consumidores: es mejor

un solo cambio tangible, concreto y constante que intentar hacerlo *todo* bien.

### *Lo barato como derecho*

La alimentación lleva a la moda nada menos que tres décadas de ventaja respecto a la regulación de lo ecológico. El movimiento *slow food* nació en 1986 como respuesta a la agricultura extensiva y los estándares del gusto.

En ninguna de las dos industrias –la de la moda y la de la nutrición– hay elecciones inocentes. Ambos negocios toman materia prima de la Tierra y dependen de su buen estado para seguir obteniendo ingredientes de calidad. Cuando cedimos el control de los alimentos a las grandes empresas, aparecieron intolerancias y alergias, así que intentamos recuperar esa potestad. Vestir no es un acto políticamente irrelevante, sino una práctica cotidiana asociada a realidades globales. ¿Por qué al ciudadano le cuesta más el cambio en la moda? Quizá porque los alimentos orgánicos repercuten directamente en *nuestro* bienestar, mientras que la moda justa ofrece un beneficio directo menor para la propia salud, más allá (no es

presas que se instalaron en países libres de restricciones medioambientales y sindicatos molestos. Se barren bajo la alfombra realidades de esclavismo, racismo y expolio. Es más fácil ocultarlas cuando se trata de minorías sin voz.

Para que no gane la ley del mínimo esfuerzo –me apetece, me lo llevo–, uno tiene que poner de su parte. El reto es un cambio de percepción: de vivir la compra como un momento inocuo de escapismo a verla como un momento de compromiso.

### *Los números hablan*

Ante todo, una inexactitud repetida mil veces: la de que la industria de la moda es la segunda más contaminante del mundo. No lo es. En 2018 tuvo que intervenir su majestad *The New York Times* para matizar una afirmación que había rebotado como un *pinball*, sin que nadie tuviera los datos para demostrarla. Con todo, no importa mucho que sea la segunda o la cuarta. Ese tipo de titular extremo, aunque incorrecto, funciona como sacudida urgente. Hay una moda que nace de procedimientos indefendibles y que está moralmente obligada a

cambiar sus sistemas de producción. Estas son algunas cifras que dan una idea del panorama:

– La industria de la moda provoca el 10 % de las emisiones mundiales de carbono. Es la segunda manufactura (aquí sí) que más agua consume y la responsable del 20 % de la contaminación de los océanos.

– En el planeta hay 75 millones de trabajadores que se dedican a confeccionar ropa. Menos del 2 % de ellos gana un salario suficiente para vivir.<sup>1</sup> Dicho de otro modo: el 98 % de ellos se encuentra desprotegido, en un estado de pobreza sistémica. De ese 98 % desamparado, la gran mayoría son mujeres: el 75 %. Las jóvenes europeas se proclaman comprometidas con la sororidad mientras visten camisetas con lemas como THE FUTURE IS FEMALE confeccionadas por chicas de Bangladesh que cobran 30 céntimos la hora.

– Un dato que me obsesiona: solo usamos el 20 % de nuestro armario. El resto de las prendas duerme el sueño de los justos. Creí que la observación era exagerada hasta que me dirigí a mi vestidor. No imaginen algo a lo Kar-

1. Andrew Morgan, *The True Cost* (2015).

dashian: es un cuarto sobrante interior donde guardo figuras chinas horrorosas heredadas y mi colección del *Reader's Digest*. Eché un vistazo rápido. La gabardina rosa de Acne no ha visto la luz del día desde 2017. El vestido de Comme des Garçons con el que medio enseñé una teta espera en el banquillo hace un lustro. De las faldas plisadas *non si sa niente*.

– Desde el año 2000 la producción de moda se ha duplicado. Antes del cambio de milenio las marcas presentaban dos colecciones anuales (verano e invierno), frente a las cincuenta actuales de las marcas de *fast fashion*. Se calcula que, de seguir este ritmo, el consumo de ropa aumentaría un 60 % para el año 2030. Solo hay un camino sensato posible: reducir drásticamente el volumen. Incluso si toda esa ropa estuviera hecha de tejidos orgánicos y tintes naturales, los efectos en el planeta serían devastadores. No es solo el *cómo*, sino el *cuánto*.

– En Europa, cada persona compra cada año unos cuarenta artículos; vestirá cada pieza una media de diez veces antes de deshacerse de ella. Es una pincelada con brocha gorda (abarca edades, países y rentas muy diferentes), pero sirve para hacerse una idea.

Una imagen deprimente: prendas nuevas que esperan –en tiendas o almacenes– a ser vendidas. Esperan y esperan. En vano. Jamás encontrarán quienes las vistan. Han requerido esfuerzo, sufrimiento, recursos. Para nada. Acabarán incineradas, enterradas o enviadas en fardos a un país lejano que no las quiere, pero cuyo gobierno claudica a cambio de acuerdos económicos ventajosos.

### *La importancia de las palabras*

Por si quedaba alguna duda: hoy en día, el término sostenibilidad no significa *nada*. En el contexto que nos atañe la utilizó por primera vez en 1987 la WCED (World Commission on Environment and Development) en su informe *Our Common Future*. Sostenible, explicaba, es aquello que se puede mantener en el tiempo sin causar daño al medio ambiente ni comprometer a las generaciones futuras. Cada marca se ha hecho suyo el adjetivo a su manera, y hoy es ya tan vago como *ecológico*.

Las regulaciones actuales resultan insuficientes para precisar qué es ético y qué no. Lo sostenible debería ser cuantificable, no una

robado o acabe vendiéndose en lugares *equivocados* a bajo precio, algo que degrada su imagen. Esa destrucción se refleja en las cuentas financieras con eufemismos como «deterioro de existencias», justificado por «la obsolescencia o la falta de perspectivas de venta». La quema es una falta de respeto terrible a las personas que fabricaron esos artículos, a los recursos naturales que hicieron falta para crearlos y, en último término, un desdén de la marca hacia sus propios productos. Esa mentalidad avasalladora –me resulta más barato producir de más y luego destruirlo que arriesgarme a vender menos– es el tipo de actitud que arrasa con los recursos naturales.

### *Tres retos*

Había una vez una moda no tan cruel como la de hoy. Como explica la periodista Dana Thomas en *Fashionopolis*, hace décadas «la gente conocía a quienes cortaban y cosían su ropa. Iban a la misma iglesia. O sus hijos iban juntos a la escuela. Debido a la proximidad, los consumidores no podían hacer la vista gorda. Ese ya no es el caso. Nos creemos más igualita-

rios que nuestros predecesores, pensamos que (...) estamos creando buenos empleos en el otro lado del mundo para los necesitados». Thomas ha visitado esas fábricas y da fe de que no es así.

Hay que sospechar de una industria que desde su invención (con el telar mecánico, hace más de dos siglos) fue un negocio manejado con pocos escrúpulos, sostenido en parte con mano de obra esclava, penitenciaria e infantil.

Imaginemos la producción de moda como una larga cadena. Cada anilla que se aleja de nosotros es más opaca y débil que la anterior. A partir del cuarto eslabón solo vemos niebla espesa. Todo lo feo se nos oculta. Los últimos trabajadores de la cadena tienen un triste superpoder: son los Invisibles de la Industria.

El consumidor no es el único ciego: el 42 % de las empresas no saben dónde ni quién fabrica su ropa.<sup>2</sup> La gran mayoría de las marcas no son propietarias de sus fábricas, y las subcontrataciones dificultan el control de las condiciones de trabajo a lo largo de la cadena de suministro.

2. Informe anual *Shaking Sustainability* de la consultora EY y el diario económico *ModaEs* (2019).

Hay un consenso sobre los pilares innegociables de una moda más ética:

– Bienestar social. Los trabajadores deben poder llevar una vida digna, con una labor que favorezca su desarrollo personal y el de su comunidad, con salarios apropiados y condiciones de trabajo seguras y confortables.

– Bienestar animal. Ningún ser vivo debe sufrir maltrato ni abuso.

– Bienestar de la Tierra. Un uso sensato y consciente de los recursos naturales. Reducir y reparar el daño causado en los ecosistemas, y evitar que este aumente.

Las mejores prácticas surgen de empresas con un tamaño pequeño o mediano que combinan tecnología innovadora y buen hacer tradicional (instinto, experiencia y personalidad), emplean materias trazables, apuestan por un diseño circular y evitan despilfarros.

### *Primer reto: el trabajador*

Las marcas reproducen las virtudes y los fallos de las personas que las conforman. Cada

La artesanía es uno de los caminos más interesantes de la moda como respuesta al consumo vacío. Es singularidad y humanismo. Sublima los materiales más bellos de la tierra y crea vínculos duraderos. Apela a la responsabilidad cultural de la que hablaba el crítico de arte Sōetsu Yanagi: «Los objetos fabricados sin un criterio ético y estético generan pobreza; aunque sean accesibles, provocan insatisfacción.» Lujo es lo que se puede reparar.

### *Segundo acto*

En apenas tres generaciones ha tenido lugar un cambio de percepción importante: vestir de segunda mano ya no es un estigma ni una extravagancia. Ser el segundo dueño de algo –o el tercero o cuarto– no es nada nuevo en la historia de la humanidad. Ahí están las subastas de antigüedades. En la búsqueda inmobiliaria o automovilística siempre ha sido normalísimo preguntarse: ¿qué elijo, nuevo o usado? Este cambio de mentalidad es estupendo. No importa si se compra algo reluciente, importa comprar *bien*. Explorar ya no implica ser pobre, excéntrico o avaro, sino tener buen ojo y ser espabilado.

En la adolescencia afloró mi alma fenicia y dediqué fines de semana enteros a buscar chollos en tiendas de segunda mano de Barcelona, un máster gratuito en cultura pop. No me dejaba vencer por el desánimo en las pilas con chándales desahuciados y camisetas setenteras de tergal, de aquellas que cuando sudas un poco te vetan la entrada a los sitios. Lo relevante era la búsqueda en sí, la curiosidad, entrenar el ojo. Cuando aún no existía internet y uno no podía costearse revistas de importación, en esos túneles del tiempo uno intuía lo que debía aparecer en el *NME* o *The Face*. Camisetas de la NBA y pantalones de béisbol, *memorabilia* de lugares *kitsch* de vacaciones (Benidorm, Florida, las Catskills), cine *indie* y lemas de la contracultura, camisetas de Hüsker Dü y Rat Fink.

Otra cosa son las boutiques de *vintage*, mucho menos comunes, que requieren una economía boyante. Suelen estar ubicadas en grandes ciudades –París, Londres, Los Ángeles, Nueva York– y buenos barrios, porque van asociadas a una vida social intensa. En ellas se encuentran piezas únicas, anónimas o firmadas (Blass, Alaïa, Givenchy, Halston), descartadas por mujeres *bien*. Son el tipo de ropa de

coleccionista anhelada por los museos y los estilistas de Hollywood. Es una buena noticia, porque una aparición de Emma Stone vestida de *vintage* logra más por la segunda mano que decenas de artículos en prensa.

En ambos casos (tiendas de segunda mano pop o *vintage* opulento) la dirección de arte juega un papel importantísimo. Esos espacios tienen una intención clara, con una escenografía que evoca e invita. Es una carencia habitual en las cadenas de reciclaje de ropa. Son lugares feísimos, con luz de supermercado, muebles desaparejados y aire deprimente. No hay que ser una lumbrera del marketing para saber que, más allá de lo que se compre, una tienda cuidada y con gracia siempre hará más feliz al cliente. La dejadez alimenta el prejuicio de que la segunda mano es cutre. Para hacer deseable una prenda hay que empezar por presentarla bien al mundo.

Las alumnas aventajadas del mercado de segunda mano han sido las plataformas *online*, nacidas hace apenas veinte años. Tomaron cuatro buenas decisiones: centrar su universo en marcas que fueran un valor seguro, trascender las temporadas (¿a quién le importa de cuándo sea un pantalón negro de lana?), per-

mitir pagar a plazos y facilitar al máximo la logística a vendedores y compradores.

Estas webs –Yoox, The RealReal, Vestiaire Collective, Poshmark, Rebelle, Designer Exchange, Tradesy– supieron sacudir la posible vergüenza absurda que a alguien le pudiera quedar («si vendo mis bolsos buenos pensarán que me he arruinado»), popularizaron la expresión *pre-loved* (más fina que *segunda mano*) y entendieron perfectamente el mecanismo mental de los caprichosos: vende lo que te aburre, y con el dinero que ganas cómpranos más lujo en buen estado. ¡Negocio redondo! Mi preferida es Display Copy, donde además de impecables selecciones temáticas de prendas de otras webs también editan su propia revista, que puede presumir de ser la única publicación del mundo donde no aparece una sola prenda nueva.

Con contenidos temáticos y una identidad definida, estas plataformas funcionan a modo de minitiendas personales para quienes venden, y ofrecen una búsqueda espectacularmente detallada a los que compran. Hay una labor intensa de comisariado que toma forma de línea editorial: las hay de *connaisseur*, de nuevo rico, de pijo clásico. A pesar del orden aparente,

en el fondo de esas plataformas subyace el zoco. Uno regatea, argumenta, emplea tácticas torticeras para lograr una rebaja y olisquea el triunfo. Las horas de vuelo en estas webs me han enseñado inutilidades tales como que:

– La mayoría de los clientes quiere marcas o bien rabiosamente de moda en ese momento, o bien clásicos: Gucci, Loewe, Prada, Balenciaga, Chanel. En cambio, si a uno le gustan *outsiders* como María Cornejo, Junya Watanaabe o Lemaire seguramente encuentre tesoros languideciendo de aburrimiento. Si no se tiene ni idea de marcas, se puede ir a por el básico sensato, tecleándolo tal cual en el buscador: abrigo azul mariño de lana, vestido largo de lino, denim blanco, jersey negro de cuello alto... Un básico no tiene por qué ser una pieza aburrida. Es una prenda versátil con un patronaje perfecto, algo que apetece ponerse cada día. Esas compras pueden requerir cierta inversión, pero si se eligen bien quedarán amortizadas. Una cosa está clara: una buena prenda de segunda mano sigue ganando en calidad por varios cuerpos a una nueva de *fast fashion*.

– En las plataformas de reventa salen de debajo de las piedras expertos bursátiles. Si

compro esta mochila Supreme en un año la revendo por tanto; ese Constance de Hermès valdrá el doble dentro de una década; estas botas de Yeezy en un tiempo igual acaban en el MoMA, sección horrores del diseño, las pillo por si acaso. Son una minoría, pero los especuladores siempre andan al acecho de lo escaso. Me caen fatal y no sienten pasión por nada, solo por el dinero.

– Además de su faceta comercial, estas webs hacen las veces de comunidad, y reúnen a locos de lo minoritario y lo específico: vestidos de caperucita de Bernhard Willhelm, equipamiento militar *vintage*, el Armani de los ochenta, el Helmut Lang de los noventa... Mucha gente no es consciente de lo que vende, lo que desencadena carambolas felices y una justicia poética donde el producto acaba en manos de alguien que lo desea y *entiende* de verdad.

– Es útil llevar apuntadas en el bloc de notas del móvil (o donde quieran, a mano) nuestras medidas (altura, pecho, cintura, culo, pie), porque el mundo del tallaje es una entelequia.

– Antes de internet, muchas prendas y marcas estupendas se perdían para siempre; hoy

disfrutaran una segunda oportunidad. Estos tiempos antojadizos que vivimos se demuestran en ese 62 % de prendas y accesorios de las webs etiquetados como casi nuevos o nuevos, algunos aún con la etiqueta.

- Aconsejo buscar indistintamente en las secciones de hombre y mujer. El estilo y la categorización por sexos no se llevan bien. Para comprar con gracia es más útil un criterio limpio de convenciones, que preste atención al corte y al tejido.

- Mirada de escáner: el objetivo es detectar en las fotos de los productos agujeros y manchas irreversibles, planchazos mal dados, acabados (la puntada hecha a mano es inconfundible). Ante la duda, mejor preguntar al vendedor. Un buen comprador siempre es un poco pesado.

Las marcas exclusivas, al principio, percibieron este mercado paralelo como una amenaza. Mientras el mercado del lujo de productos seminuevos sube cada año un 12 %, el del lujo a estrenar sube solo un 3%.<sup>5</sup> Con el tiempo lo entendieron: puede ser un mecanismo de

5. Estudio de Boston Consulting Group (2019).