



FJORD TRENDS

2022

Accenture Interactive

El nuevo tejido vital



El informe Fjord Trends es el resultado natural de los análisis de nuestros diseñadores y creativos, que han estudiado a las personas y sus relaciones entre ellas y con el planeta, la tecnología y las marcas. Cada una de las tendencias presentadas en el informe tiene entidad por sí misma, pero también se aprecia inmediatamente una conexión natural entre todas ellas.

Las tendencias del pasado año se centraban en la necesidad de que personas y empresas exploraran nuevos territorios una vez superado lo peor de la pandemia. El tema dominante en las tendencias de este año es la necesidad de responder a cambios en todas las relaciones: los hilos que forman el nuevo tejido vital.

Las decisiones que tomemos a partir de ahora pueden afectar a nuestro mundo y su estructura mucho más de lo que imaginamos. Todas ellas apuntan a cambios en las relaciones de las personas con sus compañeros de trabajo, las marcas, la sociedad y quienes más les importan. Las personas también han comprendido el impacto que tienen sobre el planeta y están empezando a aceptar que no pueden seguir actuando de espaldas a la naturaleza.

Las personas cada vez quieren tener más control sobre sus vidas y eso se manifiesta en un cambio en su forma de relacionarse con el trabajo, lo que está impulsando un auge de los negocios caseros o "side-hustles". Estas ansias de independencia obligan a las organizaciones a demostrar el valor de pertenecer a un colectivo.

Los problemas de las cadenas de suministro y la creciente importancia de la sostenibilidad están cambiando la mentalidad de las personas y su relación con el materialismo.

El metaverso es el nuevo lugar en el que hay que estar para crear y compartir experiencias en tiempo real. Aunque aún no se sabe cuál será su

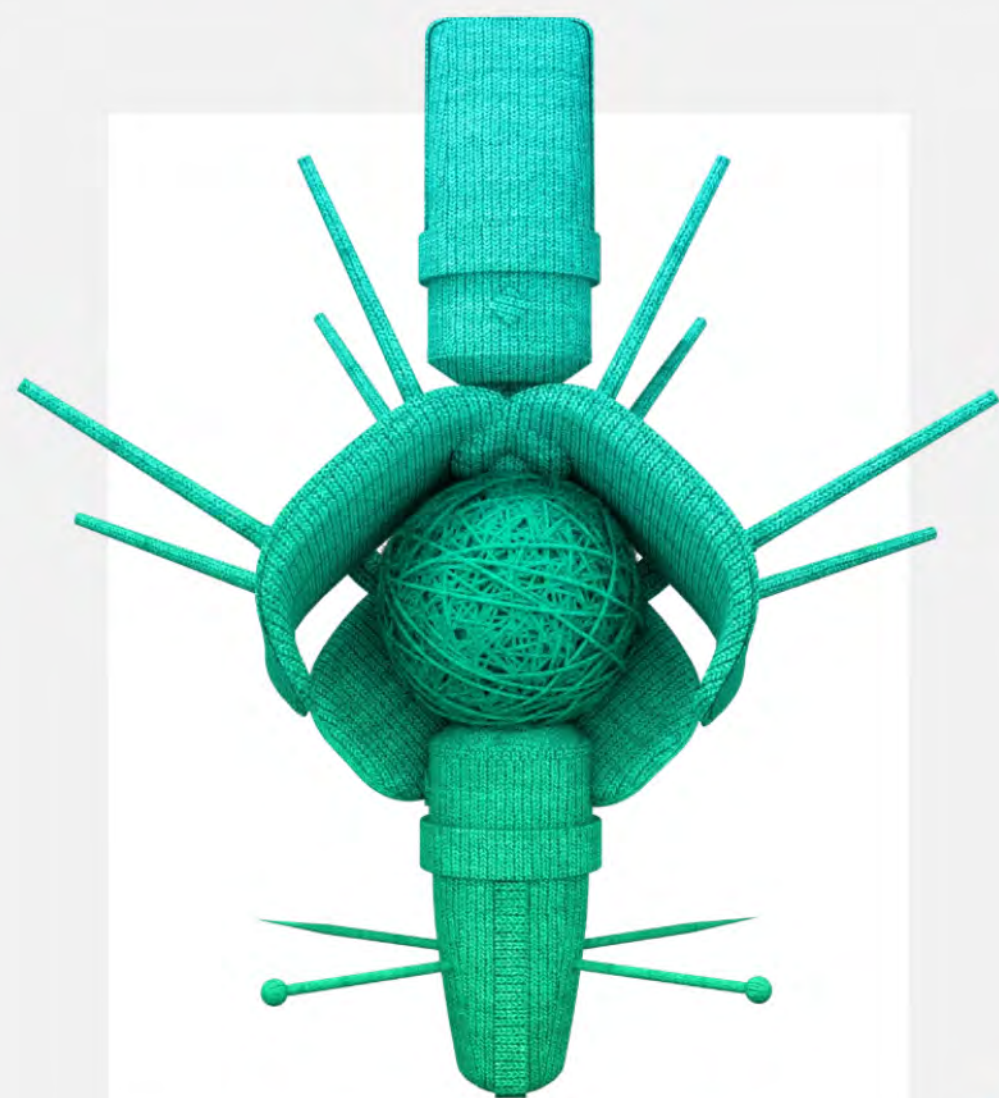
forma definitiva, estamos convencidos de que será el escenario de una evolución cultural que cambiará para siempre la relación entre personas y marcas. Ya sea en el metaverso o en el mundo físico, nuestras decisiones de compra dependerán cada vez más de la capacidad de las marcas de dar las respuestas correctas en el momento y oportuno de la forma más adecuada.

Las respuestas a todos estos cambios deben transmitir una verdadera vocación de servicio a los demás. En general, el diseño puede ayudar a las empresas a ir más allá de la empatía para dejar claro que se preocupan por todas las personas, y no solo por unas pocas.

Los sistemas en los que se basa nuestra sociedad llevan ya dos años sometidos a una gran presión, y se nota. El futuro se presenta complicado, pero estamos convencidos de que ofrece también excelentes oportunidades para diseñar nuevos sistemas y nuevas formas de ser.

Tenemos que definir (tanto a nivel colectivo como individual) cómo establecer relaciones positivas para crear un tejido vital que sea beneficioso para las personas y el planeta.

Contenido



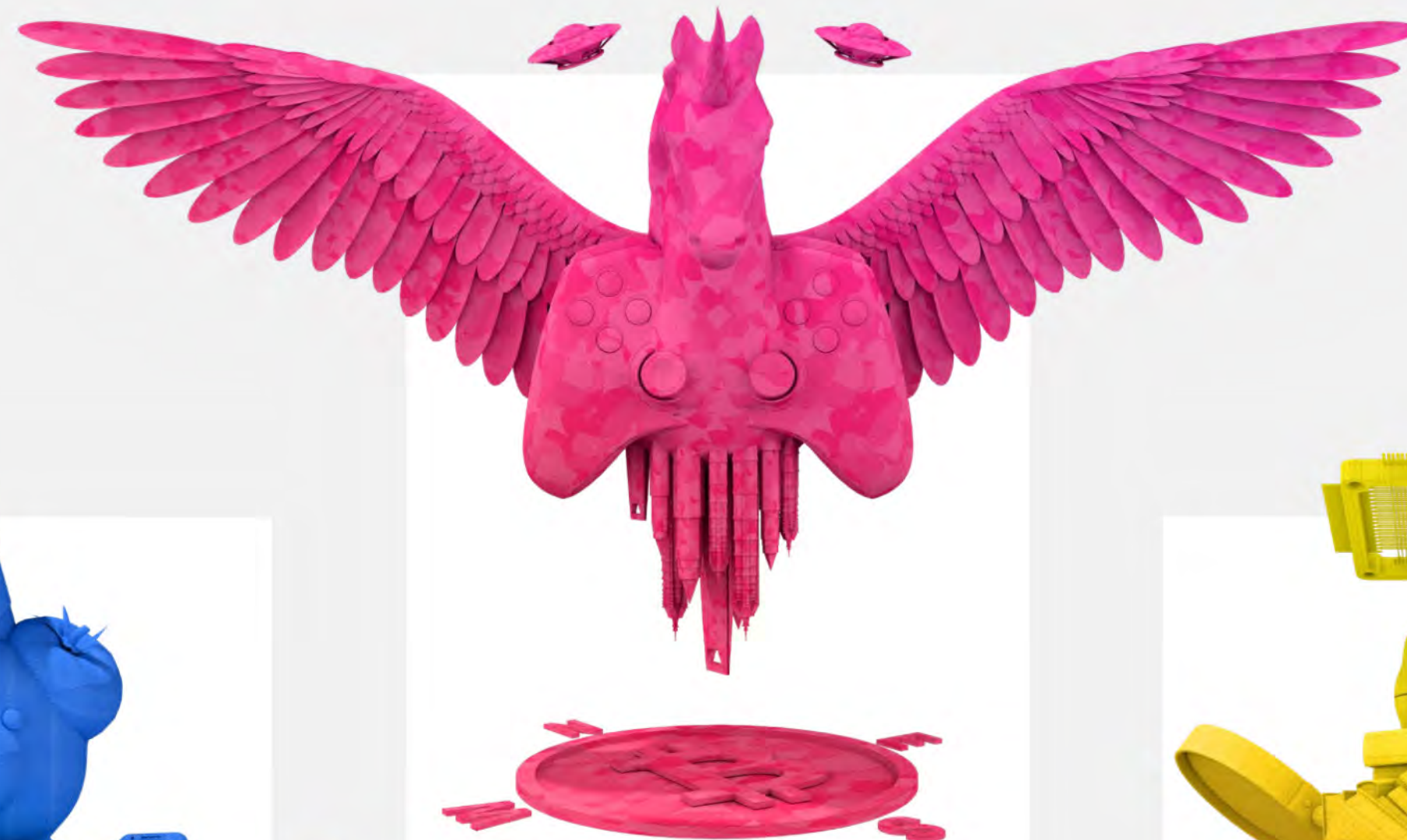
**Preséntate tal
como eres**

04



**¿El fin de la
abundancia?**

17



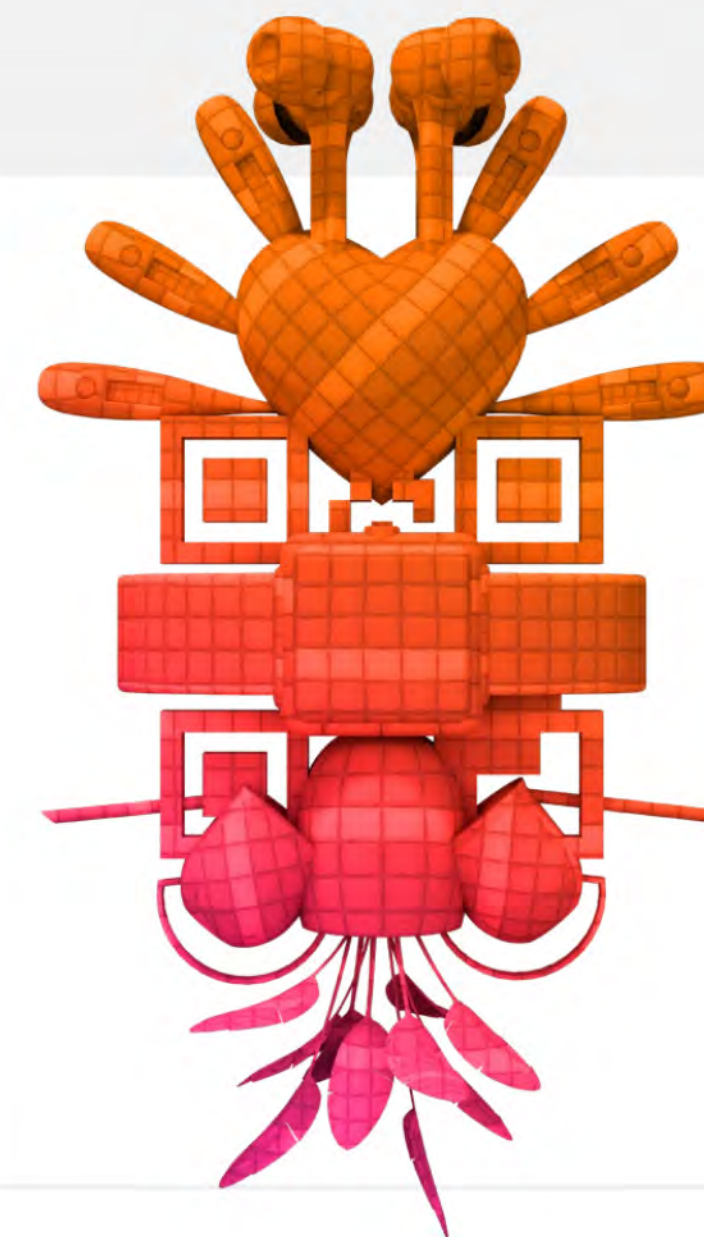
**La próxima
frontera**

29



**¿Dónde está
la verdad?**

42

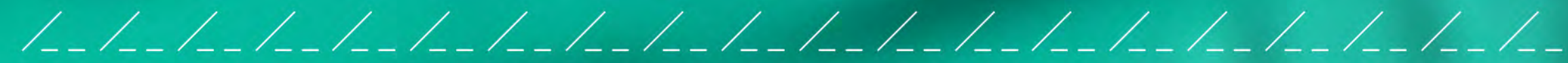


**Cuidar con
sensibilidad**

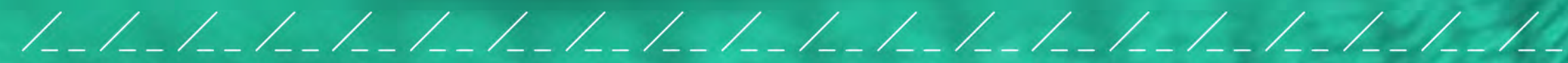
55

Preséntate tal como eres





Hemos observado que las personas quieren tener cada vez más control sobre sus vidas, impulsadas por nuevas oportunidades como las que ofrece la economía side-hustle. La tecnología hace que resulte más fácil buscar nuevas fuentes de ingresos y muchos están aprovechando la oportunidad. Esta nueva mentalidad, que pone el “yo” por delante del “nosotros”, tiene importantes consecuencias para las organizaciones, la forma de tratar a sus empleados y las relaciones que establecen con sus consumidores creadores.



¿Qué está pasando?

Aunque todavía no hemos dejado atrás los problemas creados por la pandemia global, ya estamos entrando en una era de crecimiento postraumático que cambiará nuestra forma de vida. Ese crecimiento postraumático se manifiesta de formas muy diversas, como relaciones más profundas, nuevas posibilidades, más fortaleza personal, más espiritualidad y un mayor gusto por la vida .

Las personas se preguntan quiénes son y qué es lo que les importa, encontrando en muchos casos la confianza necesaria para presentarse tal como son y vivir como realmente quieren. En los Juegos Olímpicos de Tokio pudimos ver al saltador de trampolín británico Tom Daley haciendo punto en las gradas, ignorando los





comentarios de quienes pensaban que era un hobby extraño o poco apropiado. Los jóvenes chinos, hartos de una cultura que prima el trabajo duro, están cuestionando las normas establecidas a través del movimiento “tang ping” o “estar tirado”, que defiende que hay que plantearse retos asumibles en lugar de trabajar a destajo .

Asistimos también a una creciente humanización del trabajo: la vida profesional está cada vez más unida a la personal, y admitir que uno no está bien ya no se ve como un signo de debilidad en el trabajo. Según un estudio, en torno al 71 % de los ejecutivos cree que 2020 fue el año más estresante que ha vivido y el 53 % ha sufrido problemas de salud mental en el trabajo, mientras que el 76 % de los empleados considera que su empresa debería asumir más responsabilidad sobre su bienestar psicológico .

Esta humanización va acompañada de una mayor aceptación del individualismo y la independencia. Las personas quieren controlar cómo y a qué dedican su tiempo y su atención. Cuando volvieron a abrirse a mediados de 2021, las economías de todo el mundo se encontraron con que había escasez de trabajadores. Uno de



los motivos para ello es la “gran dimisión”, un término acuñado por el profesor estadounidense Anthony Klotz para referirse a empleados de todas las edades que están abandonando sus puestos de trabajo tras replantearse sus prioridades vitales durante los confinamientos provocados por la pandemia . Es un fenómeno que afecta a todos los sectores, incluido el de las grandes empresas de tecnología .

Nada menos que el 41 % de los trabajadores en todo el mundo se planteó dejar su empresa en 2021, según un estudio de Microsoft . En Estados Unidos, casi un tercio de más de 2800

profesionales de TI encuestados aseguran tener intención de buscar un nuevo empleo en los próximos meses . En China, las fábricas tienen dificultades para encontrar trabajadores debido al COVID-19 y al cambio de prioridades de los jóvenes . Más de un tercio de las empresas alemanas se enfrentan a una escasez de trabajadores cualificados , mientras que el número de vacantes en Reino Unido entre julio y septiembre de 2021 alcanzó un máximo histórico de 1 102 ,000.



Algunos expertos en recursos humanos creen que encontrar talento nunca había sido tan difícil . Las empresas ya no compiten solo entre ellas, sino también con todo lo que las personas quieren hacer con sus vidas en lugar de tener un empleo normal.

Detrás de estos deseos de independencia y libertad financiera está el fenómeno de los side-hustles. Complementar o sustituir la fuente principal de ingresos es ahora más fácil gracias a plataformas tecnológicas con canales y herramientas que permiten a las personas crear sus propias empresas. En Estados Unidos hay personas que suman una media de 10 972 dólares anuales a su salario normal enseñando, escribiendo blogs/newsletters, alquilando su casa o programando .

Muchas plataformas ofrecen herramientas Low-Code/No-Code con las que cualquiera puede convertirse en distribuidor o abrir su propia tienda online. Depop, una página de venta de ropa que abrió en 2011, ha sido adquirida recientemente por Etsy por 1625 millones de dólares . Shopify, que da servicio a 1,7 millones de pequeñas empresas en 175 países, es una de las plataformas que está haciendo posible el rápido

crecimiento de la economía de creadores . Este modelo económico, con el que los creadores pueden ganar dinero directamente de su público, alcanza ya un valor de 100 000 millones de dólares y se espera que siga creciendo con fuerza .

Se estima que dos millones de los más de 50 millones de creadores actualmente activos en YouTube, Instagram y Twitch están ganando cientos de miles de dólares con modelos de ingresos que incluyen publicidad, suscripciones, merchandising o eventos virtuales y en directo . Se espera que YouTube genere cerca de 30 000 millones de dólares este año con anuncios de creadores, que compartirá con los realizadores de vídeos que crean los contenidos . Meta (antes Facebook) anunció hace poco que a finales de 2022 pagará a los creadores de contenidos más de 1000 millones de dólares a través de nuevos programas de bonificaciones pensadas para que sigan usando su ecosistema de apps .

También han aumentado las plataformas en las que los creadores pueden recibir dinero de sus seguidores a cambio de contenidos exclusivos. Algunas de esas plataformas son Substack (para periodismo), OnlyFans (para ocio), o Airbnb y Yuup (para experiencias locales). Substack es una plataforma de prensa que ya supera los 250 000 usuarios de pago, de los que los diez más importantes tienen unos ingresos anuales combinados próximos a los siete millones de dólares. Según Chris Best, uno de sus fundadores, muchos periodistas de prestigio utilizan la plataforma porque están cansados de la constante presión por tener un artículo que se haga viral en las redes sociales .

Las nuevas oportunidades y el cambio de actitud ante el trabajo y el sueldo tienen un impacto directo sobre el mercado laboral más tradicional. Eso está cambiando la relación colectiva con sistemas que necesitan la fuerza de un grupo. Las empresas volvieron a abrir sus oficinas sin saber todavía cómo sería la nueva normalidad en el trabajo y con dudas sobre cómo hacer que sus empleados se sintieran seguros.

En Estados Unidos, Deutsche Bank decidió poner fin al teletrabajo , mientras que el gigante tecnológico australiano Canva anunció nuevas medidas de trabajo flexible para que los empleados solo tuvieran que acudir a la oficina ocho veces al año . En el sudeste asiático, seis de cada diez encuestados aseguran estar dispuestos a dejar sus trabajos si no disfrutaban de flexibilidad laboral después de la pandemia , y muchas empresas españolas tienen opiniones contrarias sobre la conveniencia de que los empleados vuelvan al lugar de trabajo . La incertidumbre sobre dónde se trabajará en el futuro hace que sea aún más importante tener alternativas.

Es posible que aumenten las llamadas “organizaciones límite” de las que habla el informe Business Futures 2021 de Accenture . Se trata de organizaciones cuyos líderes responden a los cambios y retos llevando hasta el límite el poder de decisión de las personas, con equipos conectados por redes y capacitados para decidir cómo organizarse, trabajar y cumplir los objetivos corporativos al tiempo que optimizan los resultados a nivel local.



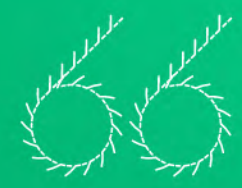
En nuestros grupos de seguimiento online, alrededor de dos tercios de los participantes en Reino Unido y Estados Unidos, y la práctica totalidad en China, India y Sudáfrica, aseguran ver ahora su trabajo bajo una nueva luz.

Grupos de seguimiento online de Fjord Trends en siete países (Brasil, China, España, Estados Unidos, India, Reino Unido, Sudáfrica); total de participantes: 585 (septiembre de 2021)



Muchas organizaciones, aún no recuperadas de los efectos de un largo período de teletrabajo, se enfrentan a problemas de dinámica de grupo, innovación y colaboración en el trabajo. Lo que prefieren los empleados no siempre es lo mejor para la empresa, lo que está generando una tensión cada vez mayor.

El creciente individualismo, impulsado por una mentalidad que pone el “yo” por delante del “nosotros”, genera una mayor empatía entre compañeros de trabajo y está cambiando las aspiraciones de las personas como consumidores, lo que plantea nuevos retos y oportunidades para empresas y marcas.



El creciente individualismo, impulsado por una mentalidad que pone el “yo” por delante del “nosotros”, genera una mayor empatía entre compañeros de trabajo y está cambiando las aspiraciones de las personas como consumidores, lo que plantea nuevos retos y oportunidades para empresas y marcas.





¿Qué ocurrirá ahora?

Las organizaciones necesitan comprender estos cambios en las ambiciones, actitudes y formas de vida de las personas para poder responder a las posibles consecuencias. Hay una cuestión que requiere atención inmediata: el deseo de la gente de satisfacer sus necesidades individuales choca con sus obligaciones hacia las comunidades a las que pertenecen y de las que dependen.

Las empresas se enfrentan a un gran reto de liderazgo: la necesidad de encontrar un equilibrio entre la flexibilidad que ofrecen a las personas y las necesidades del equipo, y trabajar por el bien común de la organización para que florezcan la creatividad, la diversidad y la confianza. También tienen que atraer y retener a los mejores talentos, sin dejar de reconocer y aceptar los recelos de los empleados hacia la empresa. Por eso es tan importante renovar la propuesta de valor a los empleados en el contexto de la situación actual.

Lo primero que hay que considerar es el paquete de beneficios. Tras los ajustes introducidos para el mundo digital, las empresas tienen que evaluar la sostenibilidad de una plantilla flexible y remota. Por ejemplo, ¿tiene sentido ofrecer un abono transportes o un coche de empresa a un empleado que ya no va a la oficina todos los días?

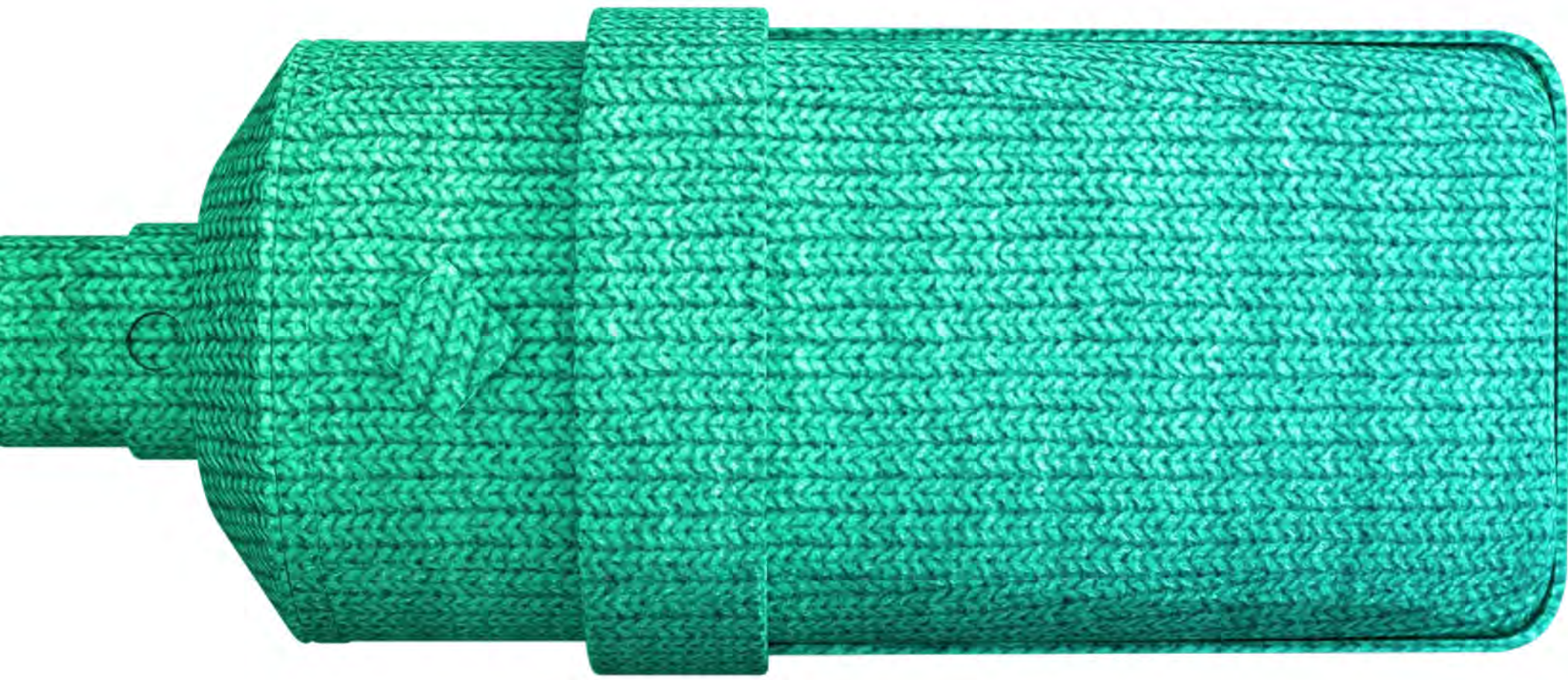
En segundo lugar, la cultura del trabajo necesita una buena inyección de “nosotros”. Las empresas tendrán que esforzarse para que los empleados comprendan las responsabilidades y las ventajas que conlleva ser parte de un colectivo. Una empresa es un esfuerzo colectivo y eso implica trabajar para los demás en cosas como formación o tutoría. Los directivos deben destacar el valor de los equipos y su importancia para la participación, la innovación y la creatividad.

Por último, las nuevas experiencias que surjan de esta situación podrían empezar a cambiar la propia naturaleza de las empresas. No será fácil encontrar la forma de diferenciar la experiencia del empleado cuando el trabajo consiste en una serie de tareas que salen de un portátil. Las nuevas herramientas tecnológicas han hecho

que el trabajo sea más rutinario, por lo que las empresas deberán reajustar la experiencia del empleado para que la productividad no sea lo único importante.

Las tensiones derivadas del auge del individualismo no afectan solo a la vida laboral de una persona. La necesidad de cuidar de lo colectivo es muy importante para los movimientos sociales y obliga a pensar más allá de uno mismo. No todo el mundo puede permitirse el lujo de cambiar de casa o trabajo o de expresarse con total libertad.





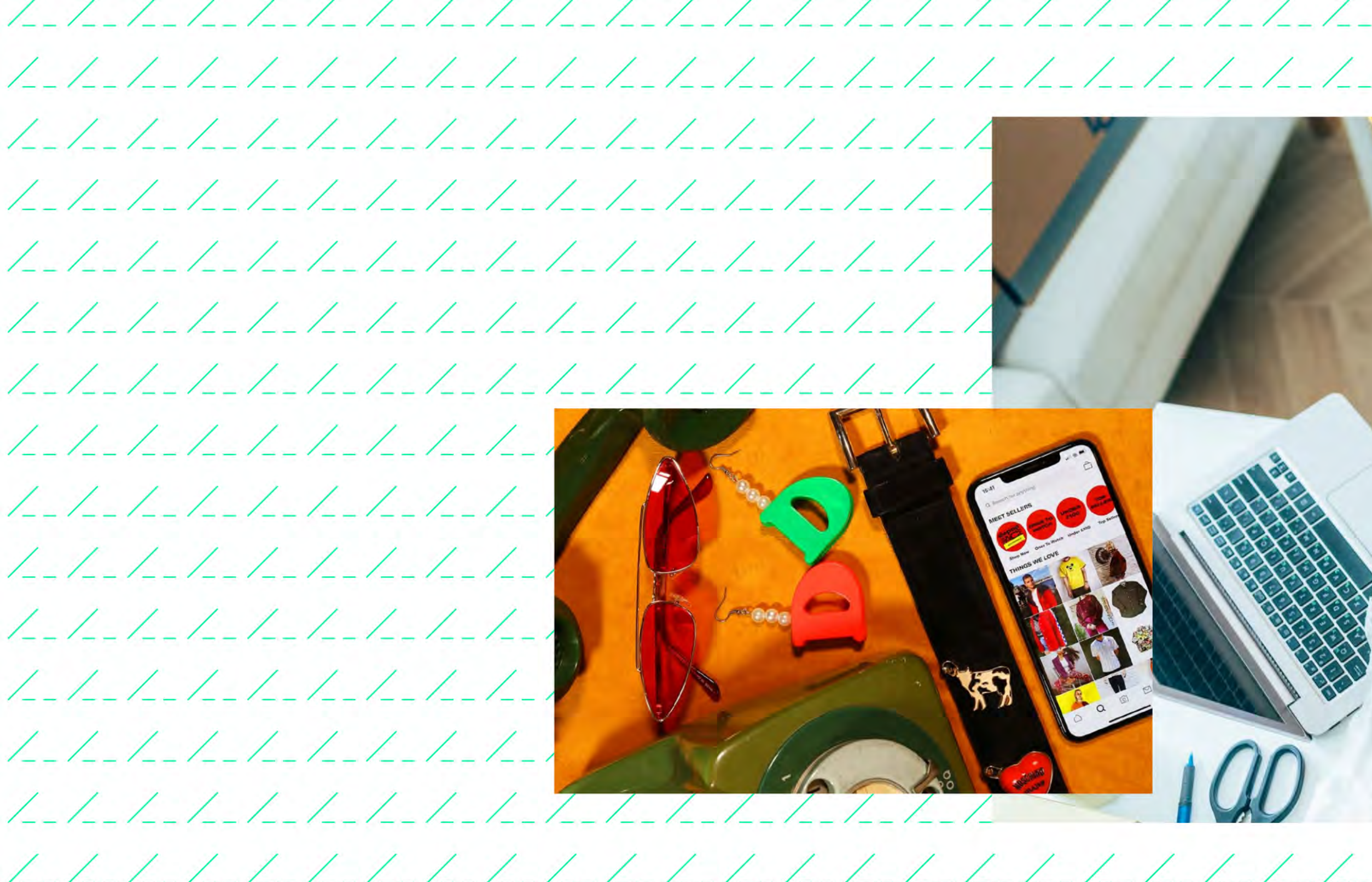
Se esperan oportunidades para crear y adaptar servicios de vida para apoyar a esta próxima generación de consumidores-creadores.

Desde el punto de vista de las marcas, el deseo de las personas de tener más control sobre sus vidas se traduce en una mayor necesidad de información a la hora de tomar decisiones de compra para saber qué es lo que más les conviene en cada momento. Las marcas tienen la oportunidad de orientar estas decisiones, ayudando a las personas a acceder a distintos niveles de información. Volveremos sobre este tema en la tendencia ¿Dónde está la verdad?

El crecimiento de la economía side-hustle irá acompañado de nuevas necesidades de infraestructura, desde el soporte a diseño y producción hasta el acceso al público y

la distribución. Las empresas tendrán que reconocer que los creadores no son solo sus clientes, sino también sus competidores y colaboradores, por lo que deberán adoptar nuevos comportamientos.

Cada vez habrá más oportunidades de crear y adaptar servicios para esta nueva generación de consumidores creadores. El proceso de financiación para la compra de un piso, por ejemplo, ofrece la oportunidad de plantear nuevas ideas, ya que está pensado para una época en la que lo normal era tener un empleo a tiempo completo. Los seguros, la protección familiar y la sanidad son otros ámbitos en los



que las empresas pueden introducir cambios para adaptarse a las nuevas formas de trabajar.

Ya están apareciendo servicios dirigidos a quienes trabajan por su cuenta. Entre ellos podemos mencionar Moves, que ayuda a mejorar la situación financiera de los trabajadores digitales, y Lili, un servicio de banca para autónomos , pero pronto habrá muchos más.

En la base de esta tendencia se encuentra una creciente tensión social entre lo individual y lo colectivo, entre la autodeterminación y la comodidad de ser parte de una tribu. Esta tensión no es igual en todas partes, pero estamos convencidos de que seguirá siendo un importante debate cultural cuyas consecuencias económicas y prácticas alcanzarán a todo el mundo.

///
Izquierda: Depop

Proponemos...

Pensar

Reflexiona sobre el individualismo y la mentalidad del “yo” frente al “nosotros”, con todo lo que eso puede significar para tu organización. ¿Qué tienes que hacer para atraer y retener talento en este nuevo contexto?

Comunicar

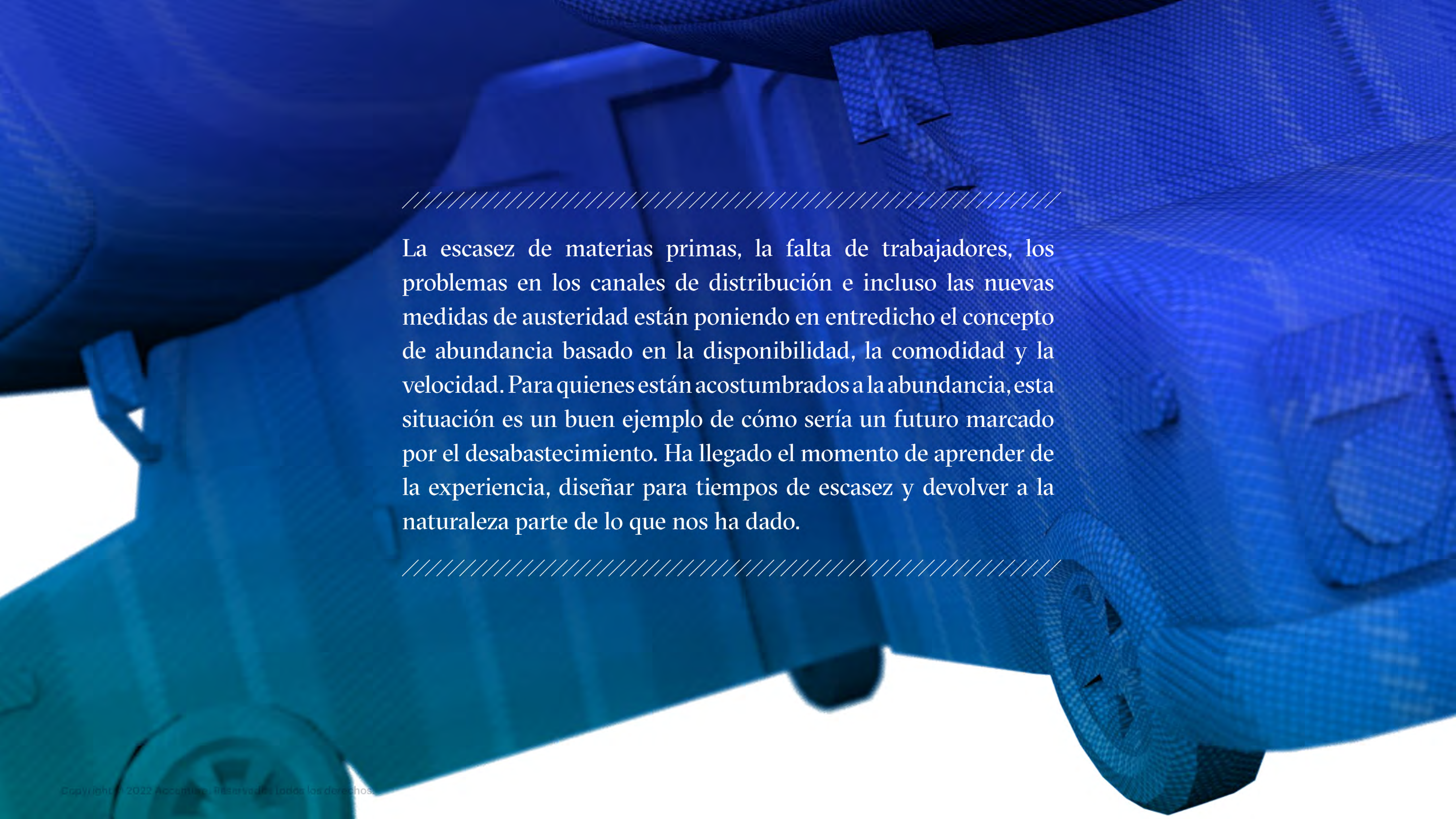
Verbaliza con claridad el valor de grupos, comunidad y equipos, así como la forma de combinar lo individual y lo colectivo en beneficio de tu organización.

Actuar

Usa la creatividad para adaptar la propuesta de valor de tu empresa a personas con varias fuentes de ingresos. Elimina los puntos débiles de tu organización para no perder empleados.

¿El fin de la abundancia?



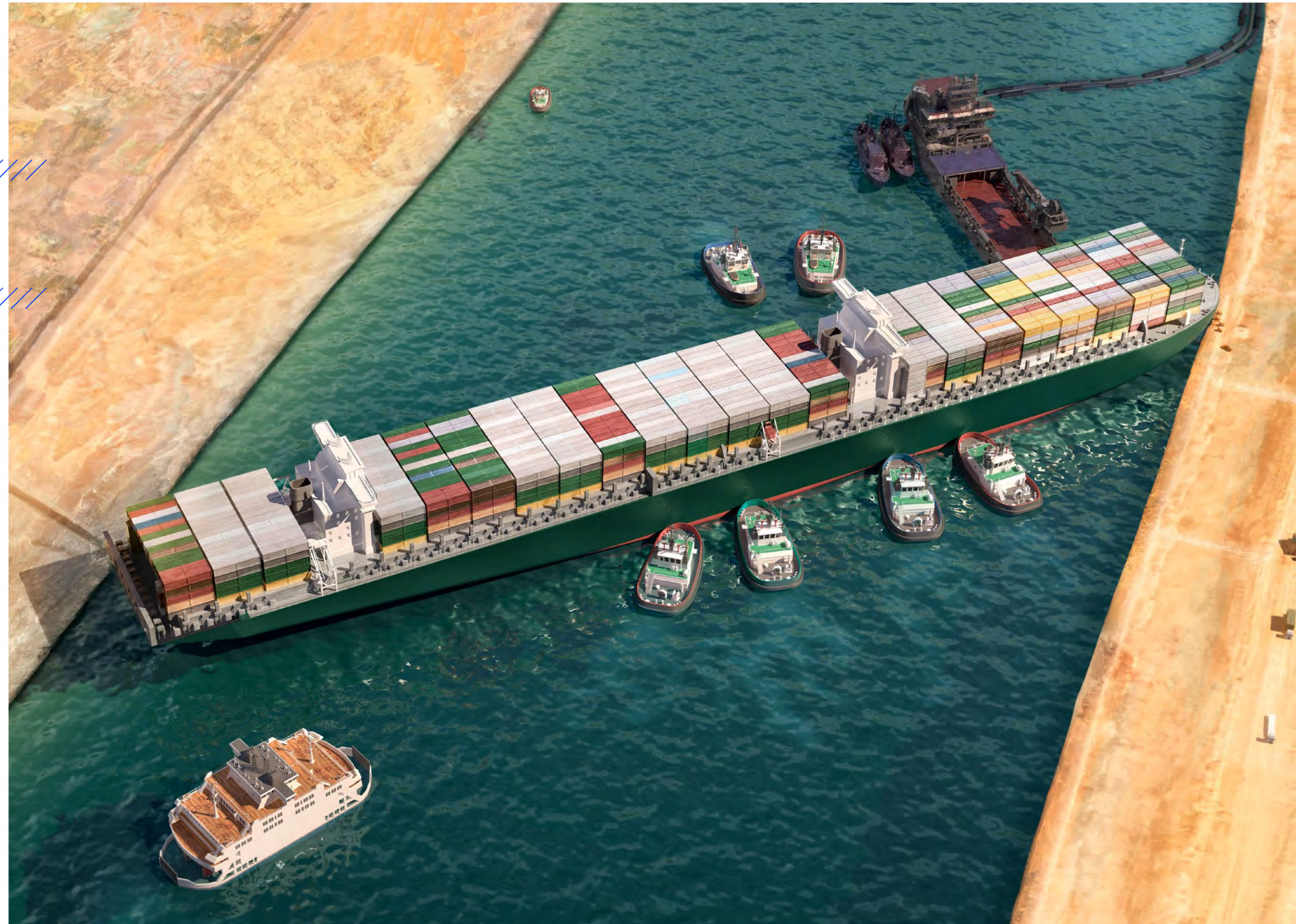


La escasez de materias primas, la falta de trabajadores, los problemas en los canales de distribución e incluso las nuevas medidas de austeridad están poniendo en entredicho el concepto de abundancia basado en la disponibilidad, la comodidad y la velocidad. Para quienes están acostumbrados a la abundancia, esta situación es un buen ejemplo de cómo sería un futuro marcado por el desabastecimiento. Ha llegado el momento de aprender de la experiencia, diseñar para tiempos de escasez y devolver a la naturaleza parte de lo que nos ha dado.

¿Qué está pasando?

Durante el pasado año, muchos de nosotros experimentamos de primera mano el desabastecimiento, los problemas en servicios cotidianos, y la subida de los precios del gas y la electricidad. La situación pilló desprevenidos a quienes estaban acostumbrados a conseguir cualquier cosa con un mínimo esfuerzo: los afortunados que vivían en una “era de la abundancia”.

Esta crisis de suministro comenzó con el impacto del confinamiento sobre la industria manufacturera, que interrumpió o redujo de forma drástica el tráfico de mercancías y sus materias primas, así como la distribución de productos en los mercados. Luego vino el bloqueo del Canal de Suez por el buque portacontenedores Ever Given en marzo de 2021, que afectó durante meses a las cadenas de suministro y al comercio mundial.





Desde entonces, la falta de camiones y conductores para el transporte de importaciones, unida a las restricciones asociadas a la evolución de la pandemia, detuvo el tráfico de mercancías en algunos de los puertos más importantes del mundo, reduciendo el suministro de una gran variedad de materiales, componentes y artículos.

El aumento de la demanda de ordenadores, tablets y videoconsolas durante el confinamiento hizo que también escasearan los chips semiconductores, componentes básicos de millones de productos como automóviles, lavadoras o smartphones. Eso hizo que en los concesionarios estadounidenses hubiera un 72 % menos de vehículos en agosto de 2021 que en el mismo mes de 2019. En septiembre de 2021, la empresa japonesa Honda Motor Co. atribuyó a la falta de piezas un descenso del 60 % en su producción.

En Vietnam, los confinamientos dificultaron el transporte de mercancías (como granos de café) a los puertos para su exportación, poniendo en riesgo la distribución global de café. En Argentina, la falta de contenedores refrigerados causada por la crisis del transporte y el descenso del caudal en los ríos sudamericanos retrasó la exportación de carne de vacuno, mientras que la escasez de latas amenazó la cosecha de tomates en Italia.



Muchos países también tuvieron que hacer frente a la escasez de mano de obra. En Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, España y Francia, la falta de camioneros afectó a servicios cotidianos, debido en parte a reivindicaciones relacionadas con las duras condiciones de trabajo. El estado de Massachusetts tuvo que recurrir a la Guardia Nacional para paliar la falta de conductores de autobuses escolares.

En muchos países, estos problemas pusieron fin a la era de abundancia y la escasez se convirtió

de pronto en una parte de la vida cotidiana. Eso supone una amenaza para algunas personas, pero para otras muchas no es nada nuevo. Las subidas de precios afectan de manera desproporcionada a los que menos tienen, que cada vez sufren más para llegar a fin de mes. La energía se está poniendo por las nubes en todo el mundo y la gente tiene miedo de que no les llegue para calentar sus casas durante el invierno.



En un contexto político muy diferente, la cultura de la abundancia también ha sido cuestionada en China, donde los intentos por regular los excesos de muchas industrias (como las de tecnología, ocio y juegos) pretenden que “las personas y empresas con más ingresos contribuyan más a la sociedad”.

El cambio climático ha sido otro factor determinante, ya que la gente está empezando a comprender el impacto de la cultura de la abundancia sobre el planeta. Ese impacto se ha dejado sentir durante el año 2021 con una serie de desastres naturales que han ido desde grandes inundaciones hasta incendios devastadores. En Madagascar, la ONU estimó en julio que 30 000 personas sufrían el nivel de emergencia alimentaria más alto del que se tiene noticia a nivel internacional, en lo que sería la primera hambruna causada directamente por el cambio climático. Brasil, uno de los principales centros de exportación marítima de café, soja y azúcar en el mundo, atraviesa por la peor sequía en cerca de un siglo

Lo ocurrido el pasado año también ha demostrado el grado de interconexión e interdependencia de nuestra infraestructura comercial, algo que había pasado inadvertido a los consumidores. Por ejemplo, cuando el aumento de los precios de gas en todo el mundo obligó a suspender la producción al fabricante de fertilizantes más importante de Reino Unido, una consecuencia imprevista fue un brusco descenso del suministro de uno de sus subproductos (CO2 industrial), lo que a su vez puso en peligro el suministro de alimentos en envases de plástico, como la carne fresca.

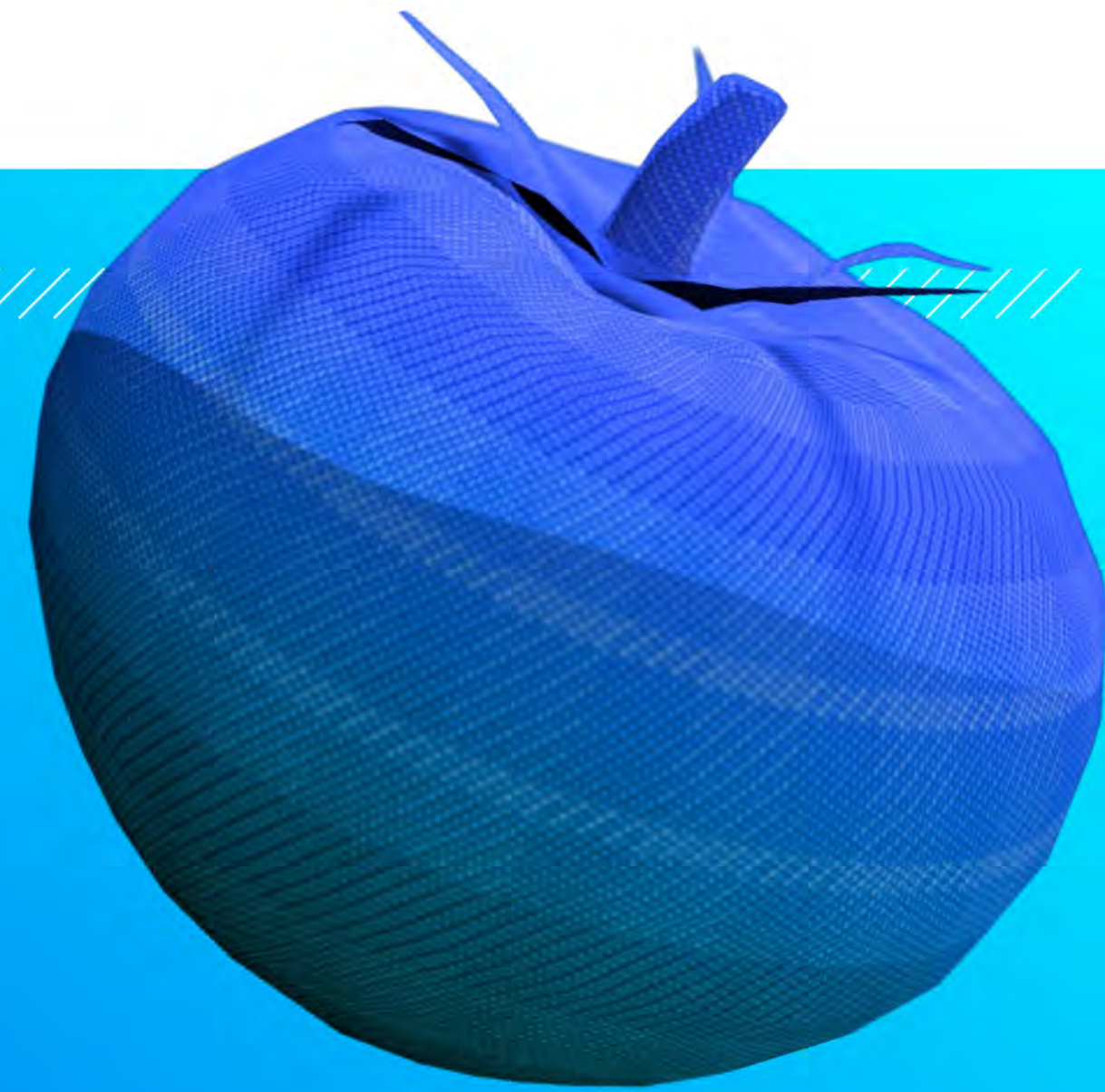
En algunos mercados, como los de Estados Unidos y Reino Unido, la demanda de algunos artículos muy solicitados alcanzó máximos históricos debido a la aparición de servicios que llevan a la comida a casa en cuestión de minutos. También se ha apreciado una clara tendencia al pesimismo. Ante los rumores de desabastecimiento para la campaña de Navidad, los retailers checos tuvieron que hacer frente en septiembre y octubre a una demanda imprevista



de típicos regalos navideños (como juguetes, cosméticos y joyería) que normalmente se vendían a mediados de diciembre. Lo mismo ha ocurrido en otros países como Reino Unido y Canadá.

Es posible que los problemas en las cadenas de suministro sean temporales, pero las consecuencias persistirán y abrirán la puerta a un

cambio en nuestra forma de ver las cosas, sobre todo en lo que se refiere al medio ambiente. La escasez de productos puede reducir el optimismo de los clientes, por lo que las marcas deben estar preparadas para gestionar expectativas basadas en la comodidad y la sostenibilidad.



Casi la mitad de los participantes en nuestros grupos de seguimiento online aseguran que ahora compran o quieren comprar menos ropas, zapatos y muebles para contribuir a la sostenibilidad.

Grupos de seguimiento online de Fjord Trends en siete países (Brasil, China, España, Estados Unidos, India, Reino Unido, Sudáfrica); total de participantes: 585 (septiembre de 2021)



En su búsqueda de un equilibrio entre rentabilidad y sostenibilidad, las organizaciones tienen que desvincular la innovación del concepto de “novedad”.





¿Qué ocurrirá ahora?

Una de las tendencias que identificamos el año pasado, Infraestructura líquida, consideraba la cadena de suministro como un nuevo punto de generación de valor. Desde entonces, nuestra opinión ha evolucionado en dos líneas principales:

En primer lugar, esperamos una urgente necesidad de confluencia de marketing, atención al cliente y cadena de suministro para proteger y apuntalar la reputación de una marca. Los problemas en la cadena de suministro tienen un efecto importante sobre la experiencia de compra, sobre todo debido a la inestabilidad de los precios, los plazos de entrega y la disponibilidad de los productos que quieren los clientes. Es inevitable que la gente se queje si no recibe lo pide, por lo que las empresas deben tener mucho cuidado con las reclamaciones.

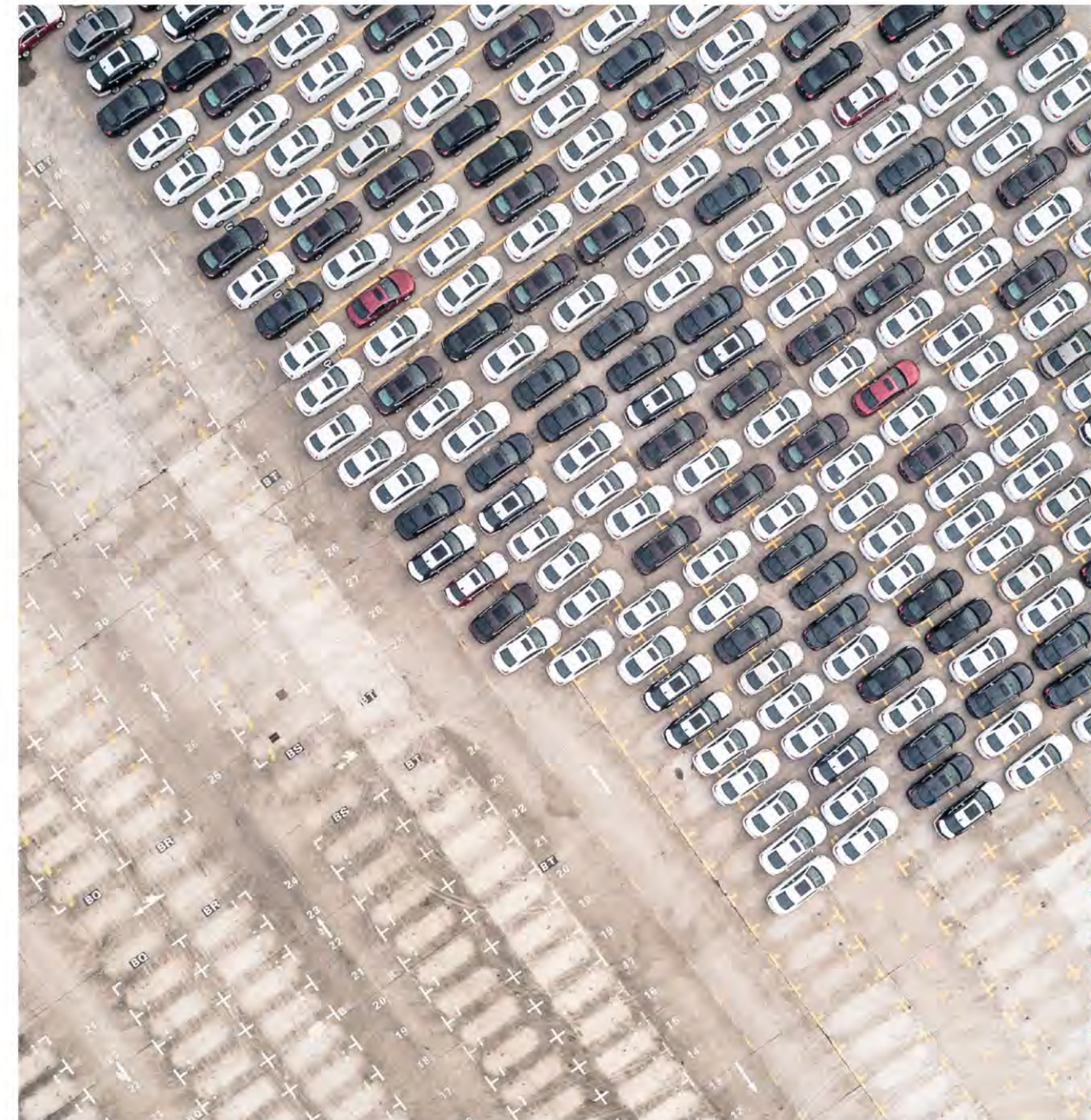
Además, consideramos que la búsqueda de un equilibrio entre rentabilidad y sostenibilidad puede ofrecer a las marcas una gran oportunidad de explorar nuevos territorios. En última instancia, es probable que muchos clientes pongan en la balanza la protección del planeta y las necesidades básicas de sus familias a la hora de tomar decisiones de compra. La innovación de las marcas en materia de sostenibilidad debe buscar un equilibrio entre esos dos factores, tanto a corto como a largo plazo.

Para ello será necesaria una nueva mentalidad que desvincule la innovación del concepto de “novedad”. Suele decirse que las personas tienen que cambiar de hábitos, pero es difícil que lo hagan cuando todo les empuja en la dirección contraria. Las marcas deben cambiar su forma de pensar si quieren que los hábitos sostenibles perduren.

Una forma de hacerlo sería generar nuevo valor para los clientes con servicios que vayan más allá de la vida útil de un producto, en lugar de introducir pequeñas mejoras para incitar a

de la moda, el Grupo H&M se ha asociado con la plataforma de alquiler de ropa Gemme Collective para ofrecer colecciones de sus marcas Weekday y & Other Stories en Estocolmo . El alquiler de ropa de lujo no es nada nuevo, pero esta propuesta resulta interesante porque viene de marcas con un modelo de negocio basado en un cambio frecuente de vestuario en función de las tendencias de temporada.

La falta de buenas opciones de reparación hace que, en la mayor parte de los casos, comprar un producto nuevo sea más fácil que reparar el antiguo. Las marcas pueden responder a esta situación con nuevos servicios adaptados a la nueva mentalidad. Está surgiendo un movimiento que reivindica el “derecho a reparar” para luchar contra la obsolescencia programada de los productos de tecnología . En septiembre, la Comisión Europea propuso una norma que obligaría a los fabricantes a crear un cargador universal para teléfonos y pequeños dispositivos electrónicos, con el objetivo de fomentar la reutilización de los cargadores existentes y reducir los residuos . En Reino Unido





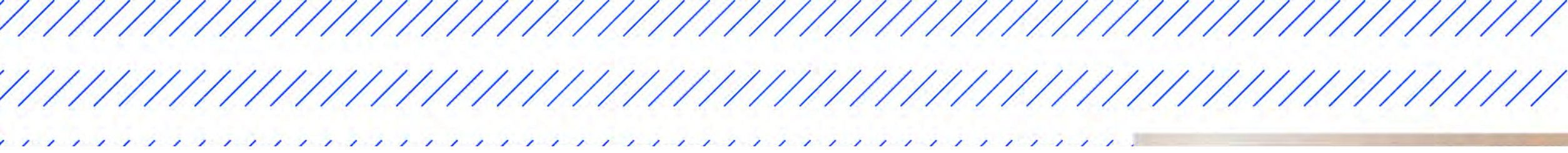
En este debate sobre la abundancia, no debemos olvidar que “menos” no tiene por qué ser “peor”.

Las cadenas de suministro están atravesando un momento de fragilidad que las empresas pueden analizar para fomentar la circularidad y detectar oportunidades de regeneración. Esperamos un creciente impulso hacia un “negocio regenerativo” que sustituya el modelo tradicional de “tomar, fabricar, desechar” por un enfoque más circular. Eso significa explorar prácticas nuevas, como precios dinámicos, microfábricas y producción hiperlocalizada. La aparición de marcas y plataformas bajo demanda, por ejemplo, ha permitido a la marca española de ropa Alohas fabricar únicamente el volumen de productos que piden los clientes .

Los negocios regenerativos pueden tener muchos tamaño, modelos y formas, pero todos buscan crear un mundo mejor con ecosistemas naturales que sean beneficiosos para las personas. El retailer internacional Lidl puso en marcha hace poco un avanzado proyecto que utiliza los restos de plásticos que llegan al océano para fabricar Prevented Ocean Plastic, un nuevo embalaje con el que ha aumentado el porcentaje de material reciclado en sus envases de pescado fresco.

Otro principio de los negocios regenerativos es la redistribución de recursos en beneficio de todo el ecosistema. General Mills, por ejemplo, está impulsando la agricultura regenerativa para extenderla a más de 400 000 hectáreas en 2030. La empresa se ha comprometido a reducir un 30 % las emisiones de gases de efecto invernadero en toda su cadena de valor durante la próxima década .





Proponemos...

Pensar

Analiza lo que significan los problemas en las cadenas de suministro para tu empresa y tus clientes. ¿Puedes crear nuevos modelos de negocio ampliando la vida útil de tus productos?

Comunicar

Explica a tus equipos de innovación y desarrollo de productos que “innovación” no siempre equivale a “novedad”. A menudo, las soluciones más creativas surgen cuando se trabaja con restricciones.

Actuar

Define una estrategia de sostenibilidad para que el saldo de tu empresa y tus clientes con la naturaleza sea neutro o incluso positivo.

La próxima frontera





El metaverso ha irrumpido con fuerza para demostrar que puede ir más allá de sus inicios en el mundo de los juegos. Está impulsando la evolución de la cultura digital, creando un espacio en el que personas y marcas pueden interactuar, crear, consumir y ganar dinero. Todavía tenemos más preguntas que respuestas, pero todo indica que nos estamos acercando a una nueva frontera con posibilidades casi infinitas de creación de valor.



¿Qué está pasando?

La fiebre del metaverso se está extendiendo por todo el mundo, dejando a su paso un rastro de promesas, ilusión y muchas preguntas sin respuesta.

El metaverso es una nueva convergencia de los mundos físico y digital. Representa un nuevo paso en la interacción de lo físico y lo digital, como ya hemos analizado en anteriores tendencias. Es un lugar donde la gente puede reunirse y relacionarse, y donde es posible crear, comprar y vender activos digitales (terrenos, edificios, productos, avatares e incluso nombres). Se trata de un nuevo espacio que cambiará las expectativas sobre cultura y hábitos digitales. Si quieren tener éxito, las marcas tendrán que comprender a sus clientes en este nuevo mundo.



WW
Gucci Roblox



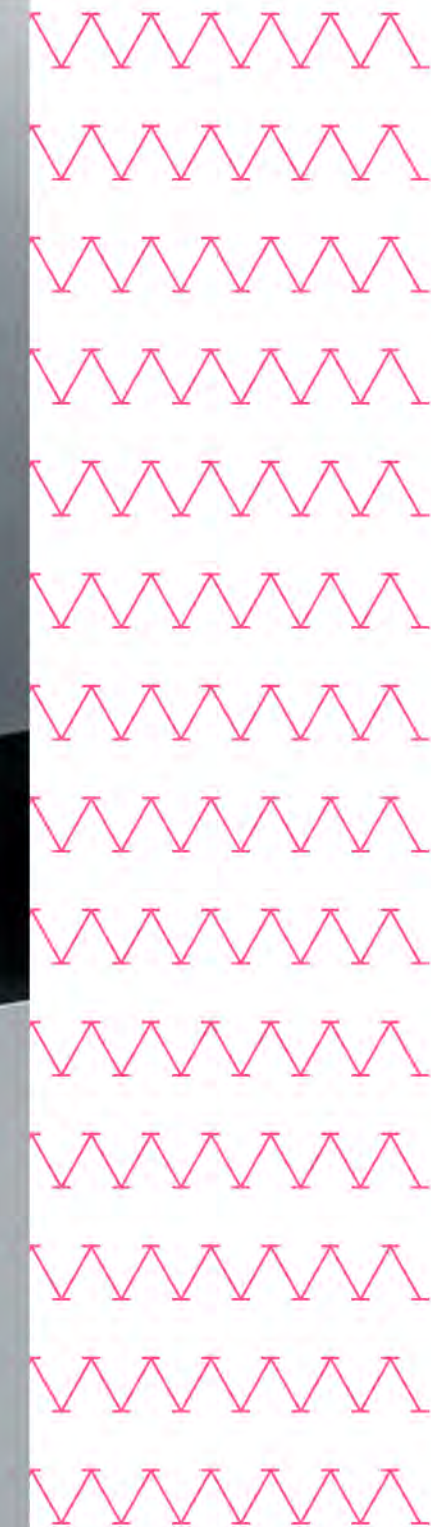
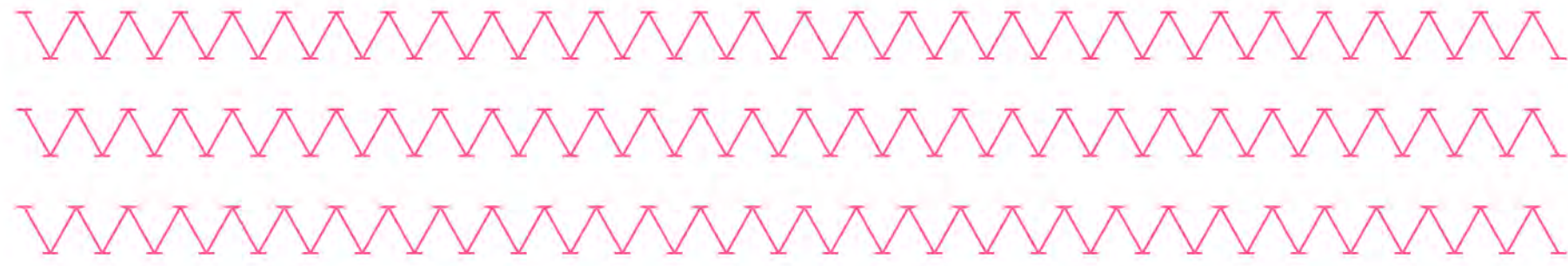
La noción de espacio es importante. Las personas “visitan” apps y páginas web, pero no siempre tienen la sensación de ir a algún sitio. En el metaverso, la gente puede ir de forma virtual a un lugar con su propia lógica espacial/arquitectónica y experimentarlo con independencia de dónde estén. Es un modelo mental muy diferente, y eso tiene consecuencias. Añade nuevas capas a nuestro mundo real en 3D, pero también nos da la sensación de disponer de un sinfín de espacios que ofrecen infinitas posibilidades a las marcas.

La industria de los juegos está impulsando las primeras versiones del metaverso. La teoría de juegos dice que las personas juegan para competir y superarse, para relacionarse con una comunidad o sentirse parte de un proyecto común, y para concentrar la mente como forma de escapismo. En los últimos tiempos, el juego ha sido una vía de escape muy necesaria para evadirse durante el confinamiento. Son muchos los que han utilizado plataformas de juegos online como Roblox, que se hizo muy popular durante la pandemia y alcanzó los 43,2 millones de usuarios activos diarios en el segundo trimestre de 2021.



La comunidad de los juegos está adoptando el metaverso de forma masiva, pero otros lo están experimentando de distinta forma. Para algunos se está convirtiendo en un nuevo espacio para ganar dinero. La economía de creadores se está expandiendo su ámbito para incluir futuros puestos de trabajo en el metaverso: los creadores producirán activos; los intérpretes crearán contenidos en tiempo real; los intermediarios conectarán el mundo físico con el digital; los participantes aprenderán, explorarán y mejorarán; los constructores diseñarán y organizarán experiencias; la comunidad ayudará y atraerá.

El uso de Roblox Studio, que combina herramientas de juegos, creación y redes sociales, se ha disparado y los jugadores han empezado a monetizarlo con streaming a Twitch y YouTube. Algunos están ganando dinero con la creación, mientras que otros lo hacen jugando y aprendiendo. Jugar para ganar, crear para ganar y aprender para ganar son modelos que están convirtiendo actividades de ocio en trabajo. Axie Infinity, una de las empresas líderes en jugar para ganar, permite participar en el diseño del juego y ganar dinero con solo jugar. Creció un 85 % en 2021.



Creadores y artistas están registrando activos digitales como vídeos, música, entradas para eventos y arte generativo en tokens no fungibles (NFT) Un NFT certifica que una persona es la propietaria de un activo digital, que pasa así a ser algo único que no se puede copiar. Es un acuerdo vinculante entre el creador y el cliente: un activo cuyo valor se puede incrementar. Esto hace que los artículos digitales sean más escasos y deseables, algo que no ocurría hasta ahora.

Cada vez son más frecuentes las noticias sobre subastas a las que acuden coleccionistas de arte NFT. El pasado mes de agosto, un niño londinense de 12 años llamado Benyamin Ahmed ganó 290 000 libras con la venta de NFT para una serie de imágenes pixeladas de ballenas que había creado . Cuando el diseñador argentino Andrés Reisinger vendió diez NFT (muebles digitales para espacios virtuales en 3D) en una subasta online, el más caro de ellos alcanzó un precio de 70 000 dólares . A principios de este año, un bolso digital de Gucci alcanzó un precio superior al de su versión para el mundo real .

La línea que separa al cliente del creador es cada vez más tenue. La economía de consumidor a

consumidor está empezando a florecer gracias a plataformas como Patreon, Twitter Blue, YouTube “Join” y Twitch. Clientes y creadores tratan de asociarse con marcas para impulsar sus carreras como creadores de contenidos.

Durante el último año también hemos observado que la gente quiere experiencias multijugador en actividades que no tienen nada que ver con el juego. Netflix, por ejemplo, ofrece una nueva opción para que las personas puedan ver contenidos juntas a pesar de estar separadas , y Apple SharePlay permite compartir experiencias con una interfaz de programación de aplicaciones (API) para actividades en grupo .

Los avances en tecnologías de hardware están transformando la manera de experimentar la realidad aumentada (RA) y las imágenes en 3D. Ya sea con RA o con realidad virtual (RV), estas tecnologías nos ayudan a experimentar lugares de un modo distinto. Meta (antes Facebook) ha invertido mucho en RV y ya ha anunciado su intención de convertirse en una empresa del metaverso .





arte digital (su primer NFT) para enriquecer su colección de objetos comerciales históricos . TikTok ha lanzado TikTok World, una plataforma virtual para organizar eventos que estrenó con su propia conferencia B2B . Y todo esto ocurrió en solo unas semanas.

Será interesante ver cómo evoluciona el metaverso en el futuro. Todavía tenemos más preguntas que respuestas, pero de una cosa podemos estar seguros: el metaverso nunca dejará de cambiar.



El metaverso no es tanto una inmersión en un mundo de fantasía con dragones y unicornios como una oportunidad de superar los límites físicos para pasar tiempo en un espacio virtual que es una



¿Qué ocurrirá ahora?

Los grandes cambios culturales suelen empezar en un lugar concreto, como la Florencia del Renacimiento, la Viena en torno a 1900 o el Londres de los Swinging Sixties. La próxima revolución cultural estallará en el metaverso y afectará a la forma en que las personas experimentan el arte, la música, el cine y las marcas que sean parte del fenómeno o intenten replicarlo. No podemos predecir cómo será exactamente, pero está cada vez más cerca.

Según el concepto original, el metaverso era un espacio al que una persona podía acceder con un solo inicio de sesión para explorar distintos lugares y actividades. Esa idea parece lejos de hacerse realidad, puesto ya hay más de 200 empresas que están creando sus propios puntos de acceso. Tal vez ocurra, pero es solo una posibilidad.



Andrés Reisinger, the Hortensia chair

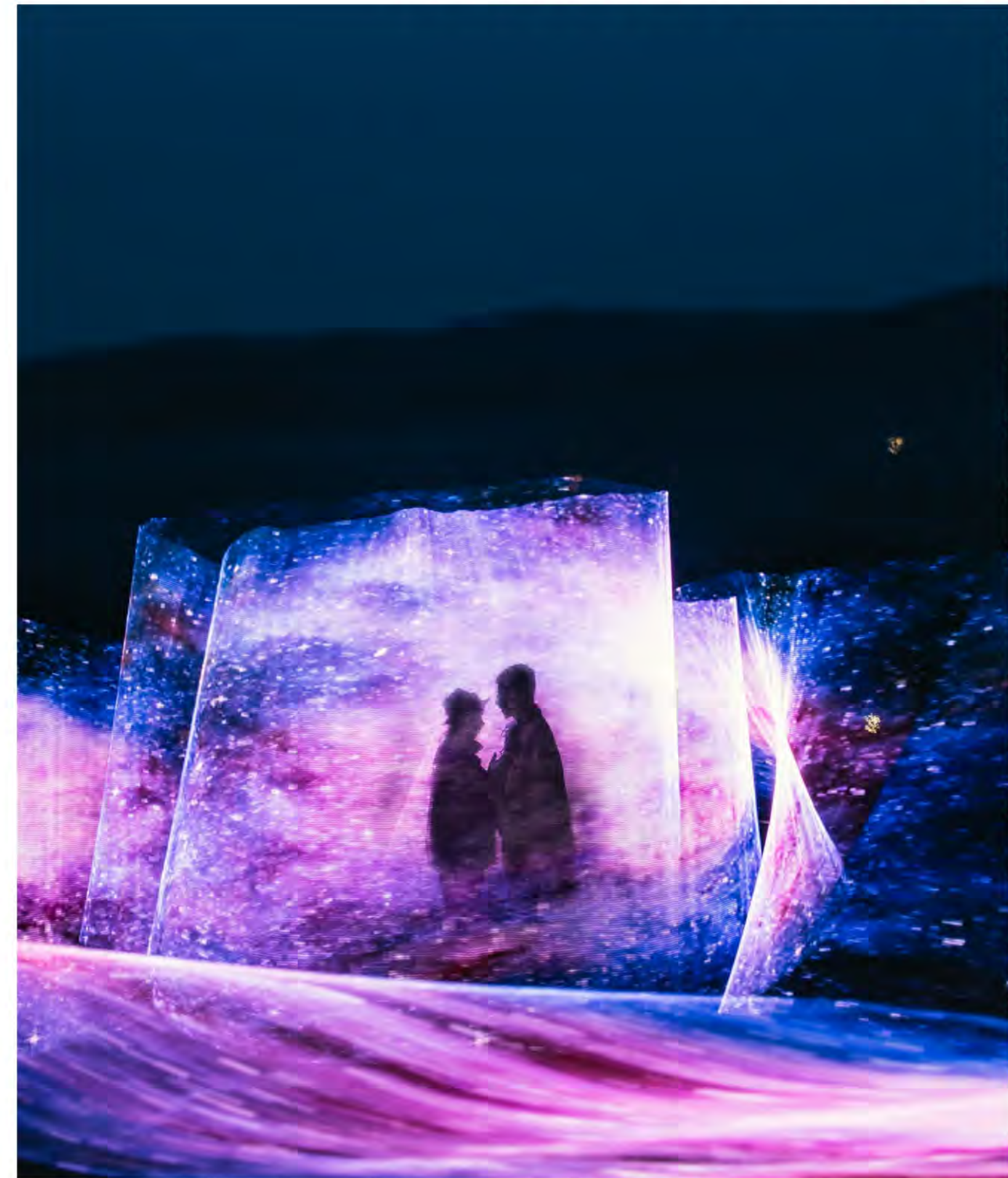
Hay mucho trabajo que hacer para tender puentes entre plataformas. ¿Cómo pasar activos digitales de una plataforma a otra cuando los diseños son diferentes? Por ejemplo, unos zapatos .jpeg creados en Sandbox pueden tener un aspecto extraño en un mundo realista creado en Unreal. Se necesitan normas que garanticen la uniformidad en este tipo de casos.

Es probable que el futuro inmediato sea un período de cuestionamiento, aprendizaje y experimentación. Cualquier marca o creador que quiera estar presente en el metaverso deberá prepararse para un complejo proceso de prueba y error centrado en la experiencia del usuario final. Por ejemplo, no está claro que las personas valoren los productos digitales tanto como los físicos, lo que obligará a las marcas a definir su propuesta de valor para el consumo de productos y experiencias digitales.

La experimentación con el metaverso, como con todo lo que es nuevo, puede conllevar un riesgo para las marcas y el éxito no está garantizado. Pero tal vez valga la pena correr ese riesgo. La tecnología no deja de evolucionar y una marca podría quedarse atrás si decide no participar.

Ofrecer experiencias únicas será fundamental para atraer al metaverso a personas ajenas a los juegos. Inicialmente, lo más probable es que las marcas creen sus propios espacios en el metaverso o recurran a gigantes tecnológicos para desarrollar plataformas de metaverso como servicio. Esos espacios evolucionarán, dejando de ser las habituales páginas web de marcas o empresas para convertirse en espacios más neutros, que permitirán interacciones sutiles y sofisticadas con mayor libertad y fluidez.

Al ser todo en 3D, deberá haber diseñadores, desarrolladores de productos digitales, creativos y tecnólogos que se ocupen de la creación de mundos virtuales y la colocación de contenidos. Los métodos de desarrollo para juegos se generalizarán a medida que aumenten las experiencias 3D online. Eso será lo que ocurra con el playtesting, por ejemplo, en el que los jugadores opinan sobre la calidad de la experiencia antes de que un juego llegue al gran público.





No podemos olvidar los aspectos éticos, que habrá que tener en cuenta desde el principio.

Tampoco podemos olvidar los aspectos éticos, que habrá que tener en cuenta desde el principio. Los daños causados por la actual experiencia de Internet son evidentes, por lo que las organizaciones deberán ser más transparentes y tratar de hacer mejor las cosas. Será fundamental aprender de los errores del pasado, puesto que la humanidad ya está sufriendo consecuencias imprevistas de la tecnología. Para generar confianza en el metaverso se necesitarán grandes dosis de transparencia, sobre todo en lo que se refiere a control de comportamientos, sostenibilidad y accesibilidad. A medida que las marcas vayan aprovechando las oportunidades que ofrece el metaverso, será conveniente que se abra un debate sobre quiénes son y qué hacen allí las personas.

El futuro del metaverso suscita muchas y variadas preguntas. Por ejemplo: ¿Cómo se usarán y almacenarán los datos? ¿Cómo se pueden desarrollar algoritmos que bloqueen los titulares sensacionalistas para evitar la polarización y neutralizar a los trolls? ¿Cómo proteger a los niños en el metaverso?

El acceso universal para todo el mundo puede dar lugar a experiencias culturales compartidas y nuevas economías, pero la innovación responsable debe ser el punto de partida para cualquier avance en el futuro.





Proponemos...

Pensar

Imagina tu producto en el metaverso: cómo se percibirá, cómo se venderá, dónde irá y cómo lo usarán tus clientes. El ciclo de vida de tu producto, tu marca y tus experiencias exige un cambio total de mentalidad. El metaverso es un lugar, no un canal más.

Comunicar

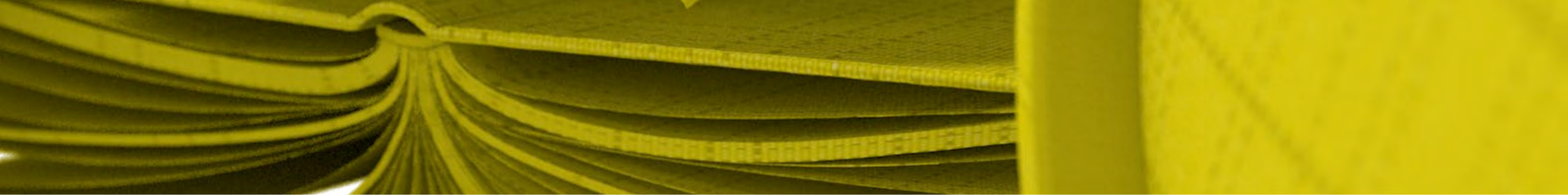
Pregunta a otras personas (sobre todo jóvenes) cuáles son sus juegos favoritos y qué ropas compran para sus avatares. Habla de las experiencias con sus amigos online para conocer mejor el potencial del metaverso.

Actuar

Acércate al metaverso con curiosidad y espíritu lúdico, pero siempre con integridad, ética, atención y respeto al medio ambiente.

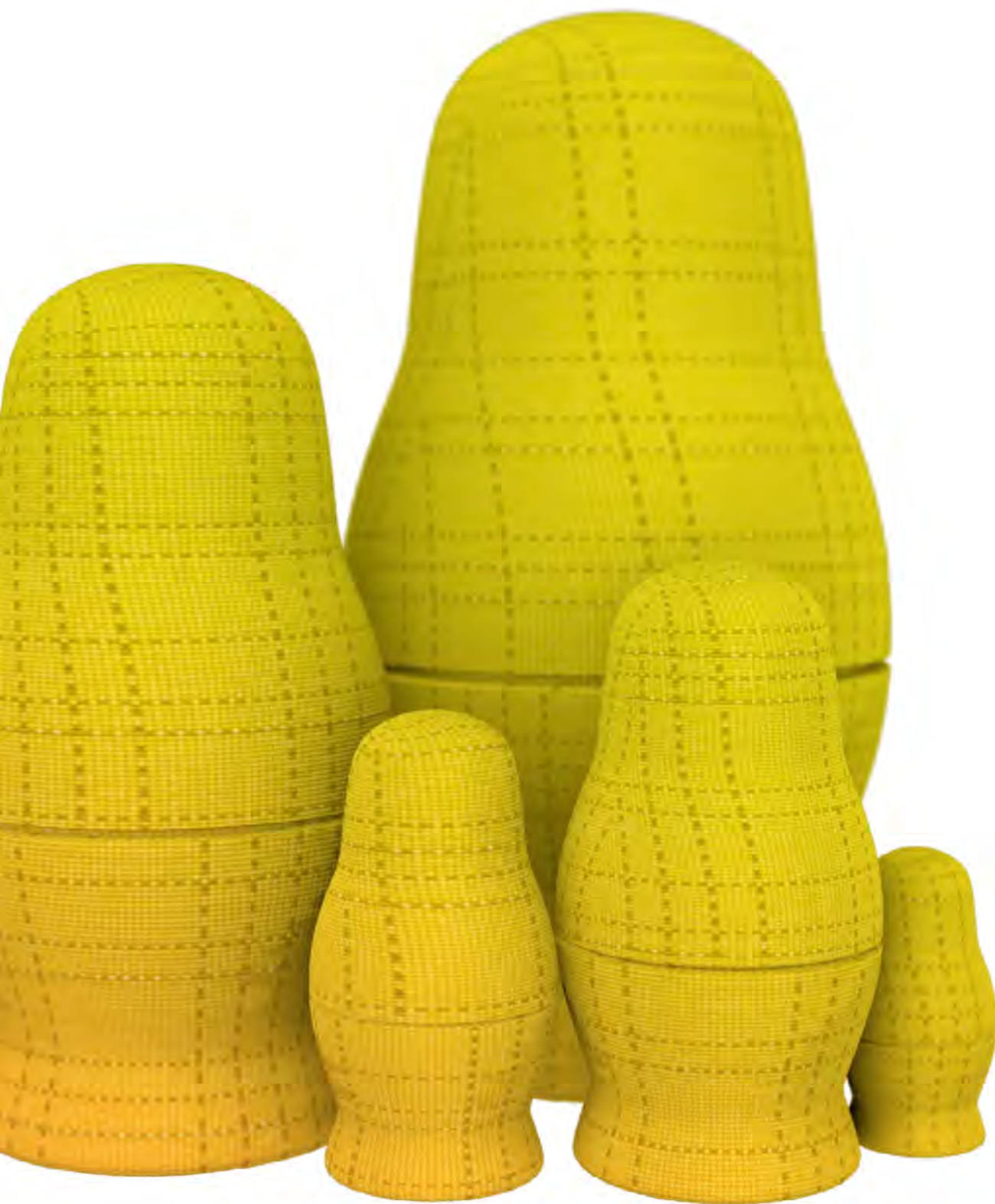
¿Dónde está la verdad?





¿Qué está
pasando?





auténtica “bancarrotas de la información”, una situación caracterizada por mínimos históricos de confianza en todo tipo de información y temores generalizados por la estabilidad laboral, la seguridad y autonomía personal y los asuntos sociales. El resultado es que muchos cuestionan cada vez más las fuentes de las que proceden las respuestas.

La seguridad de las vacunas contra el COVID-19 fue uno de los temas candentes de 2021, un debate alimentado por mensajes en las redes sociales acerca de efectos secundarios con probabilidad mínima o falsamente atribuidos a las vacunas. Para algunas personas, preocupadas por su propia seguridad, esos mensajes resultan más convincentes que la opinión de expertos basada en datos científicos.

Los altos índices de lenguaje incendiario, falta de integridad, desinformación y politización de todo han acelerado la pérdida de confianza en expertos y gobiernos.

La falta de información puede hacer mucho daño. En el momento de redactar estas líneas, las mujeres embarazadas representan el 32 % de los pacientes con coronavirus en las UCI de



Reino Unido, debido a la insuficiencia inicial de datos concluyentes y a la desinformación sobre el efecto de las vacunas durante el embarazo. El gobierno británico ya recomienda la vacunación de las mujeres embarazadas.

La confianza sigue siendo fundamental, y no solo en el ámbito de la salud. La gente quiere y necesita confiar en todas las fuentes de las respuestas que buscan, ya sean educadores, bancos, personal sanitario, aseguradoras, mecánicos o retailers. Los clientes quieren información para tomar decisiones de compra, y eso significa que necesitan confiar en lo que

les dicen sobre sus opciones. Un estudio de Edelman indica que el 81 % de los compradores cree que la confianza influye en sus decisiones de compra, pero solo uno de cada tres confía en las marcas que compra.

Los factores que influyen en la toma de decisiones eran bastante simples hasta hace poco, ya que se trataba de cuestiones meramente funcionales como el precio o las especificaciones de un producto. Ahora cubren la totalidad de la experiencia de compra y las opciones de pago, incluyendo operaciones en un solo clic o la posibilidad de comprar ahora y pagar más tarde.



En los últimos tiempos, el proceso se está complicando todavía más por cuestiones morales y emocionales, con especial énfasis en los valores éticos y la sostenibilidad. De hecho, los productos y servicios sostenibles consiguieron mejores resultados que los convencionales en 36 categorías en 2020, y en 2021 crecieron más que los productos envasados para el consumo.

El auge del consumo responsable basado en valores es uno de los cambios más destacados. La gente no quiere tener remordimientos por lo que compra. Se hace más preguntas que necesitan respuesta en el punto de venta, sobre temas como el tratamiento ético de trabajadores y animales o el comercio justo. Everlane, un retailer de moda, ha optado por una total

