



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

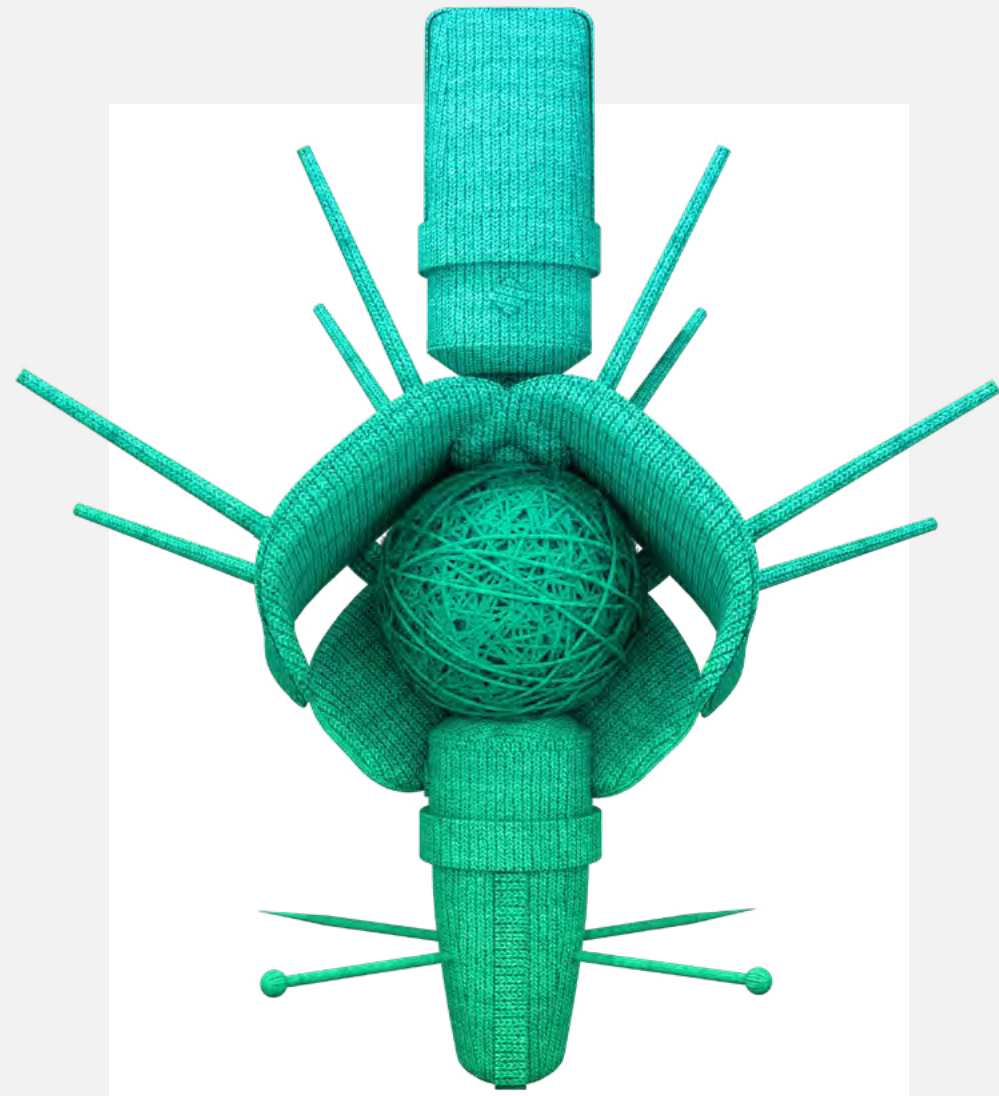
forma definitiva, estamos convencidos de que será el escenario de una evolución cultural que cambiará para siempre la relación entre personas y marcas. Ya sea en el metaverso o en el mundo físico, nuestras decisiones de compra dependerán cada vez más de la capacidad de las marcas de dar las respuestas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



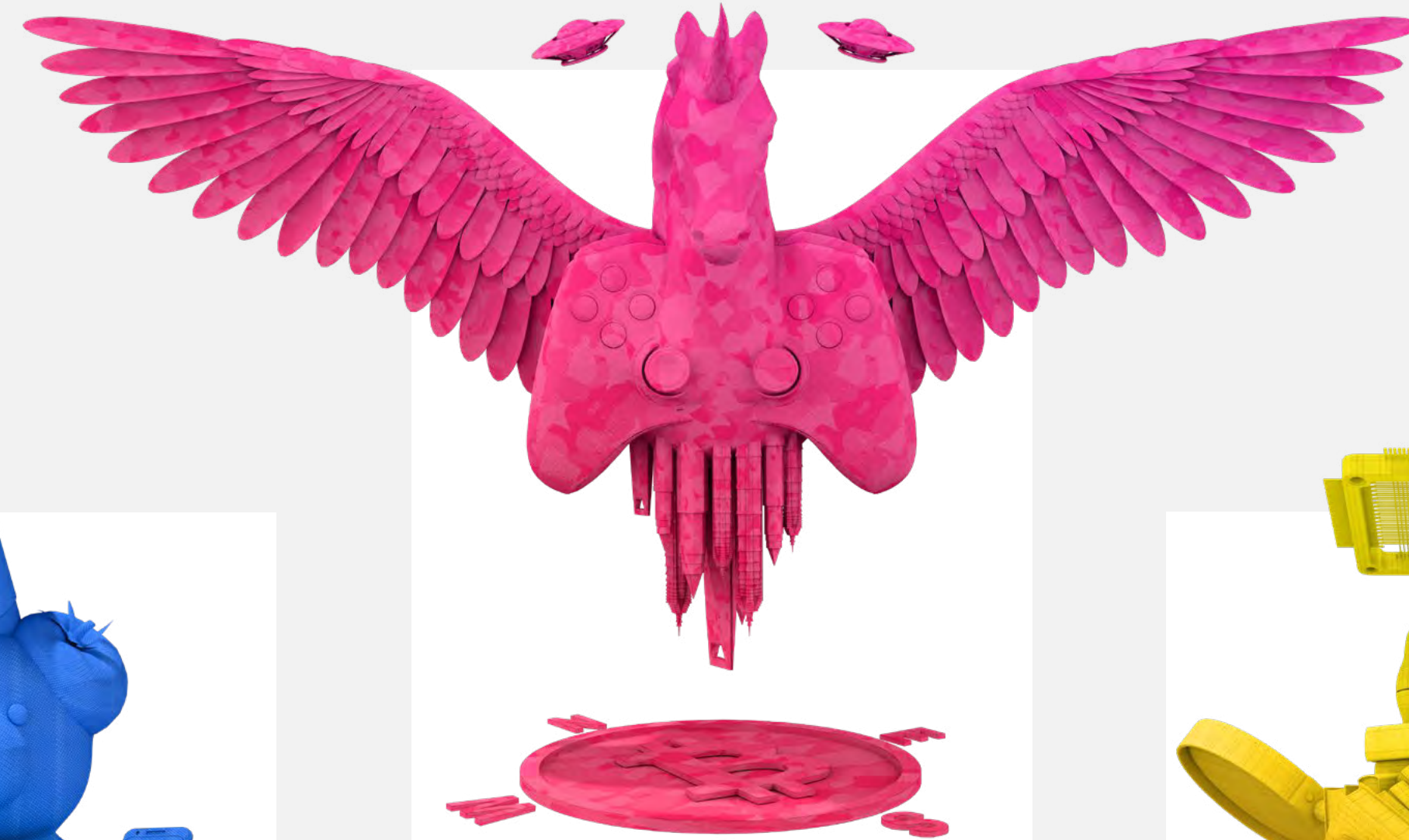
**Preséntate tal  
como eres**

**04**



**¿El fin de la  
abundancia?**

**17**



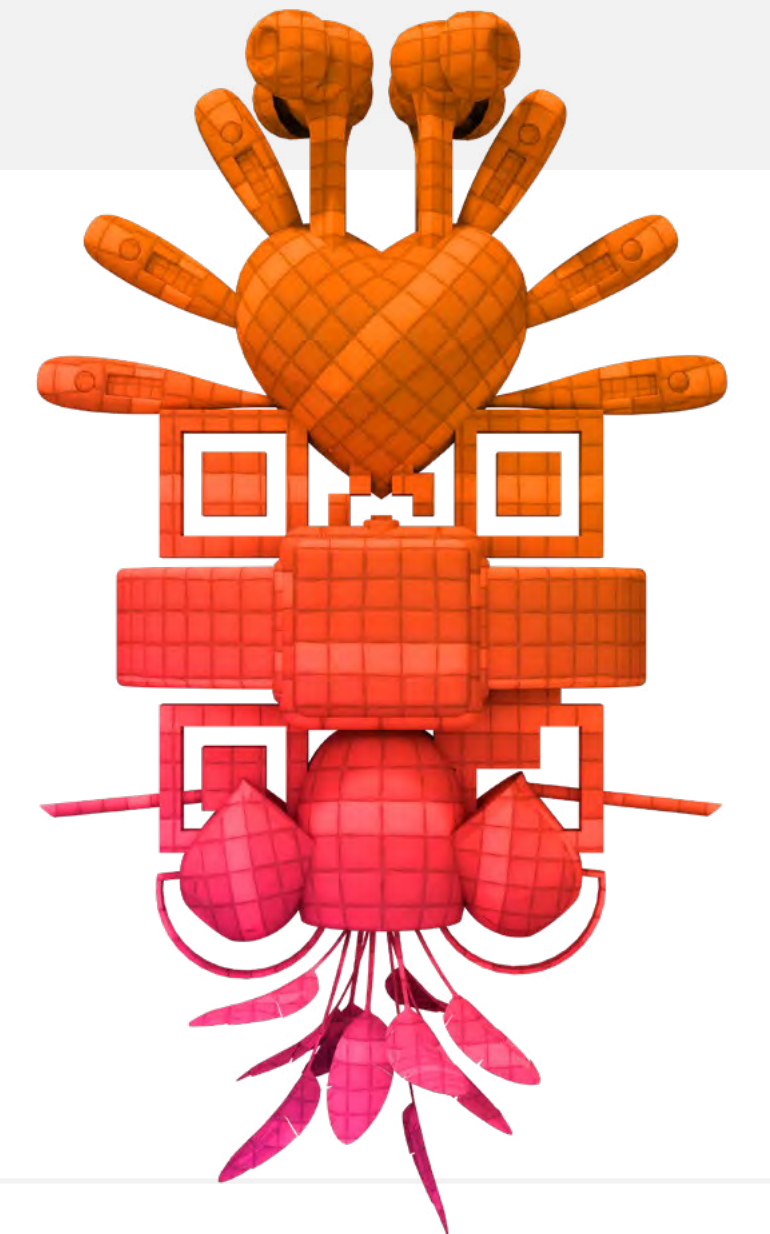
**La próxima  
frontera**

**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.

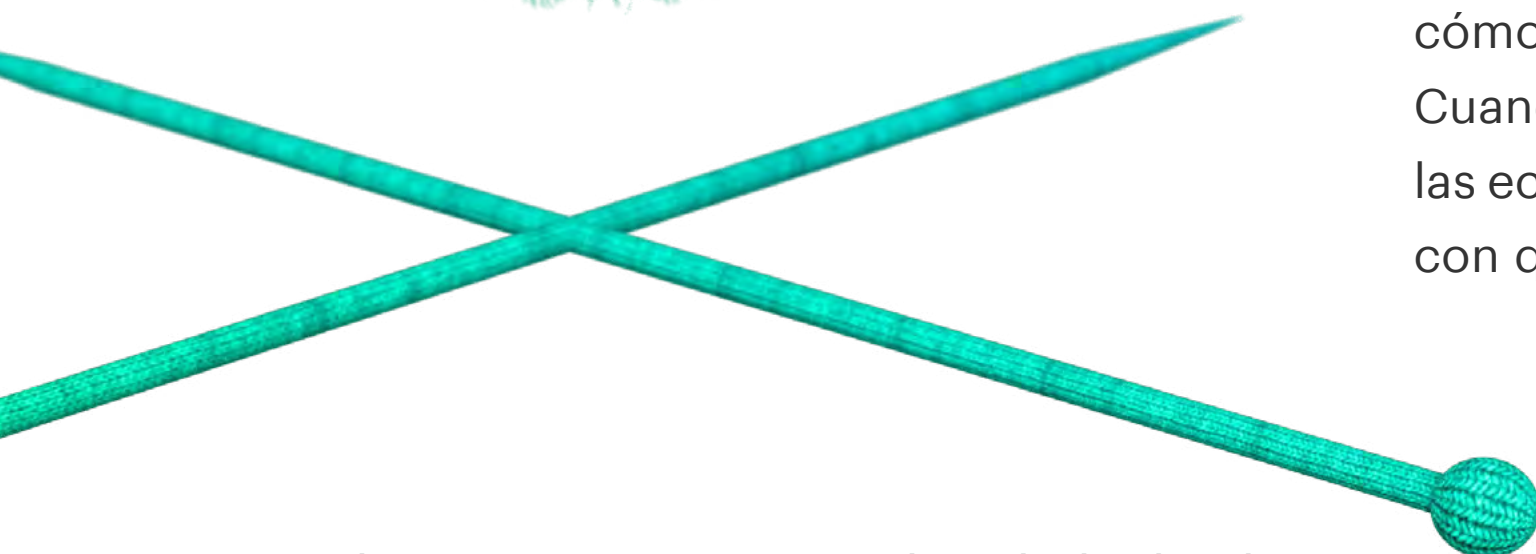


# ¿Qué está pasando?

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.



  
Depop

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.



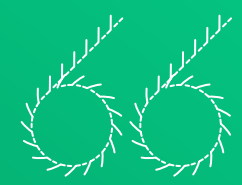
## En nuestros grupos de seguimiento online, alrededor de dos tercios de los participantes en Reino Unido y Estados Unidos, y la práctica totalidad en China, India y Sudáfrica, aseguran ver ahora su trabajo bajo una nueva luz.

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?

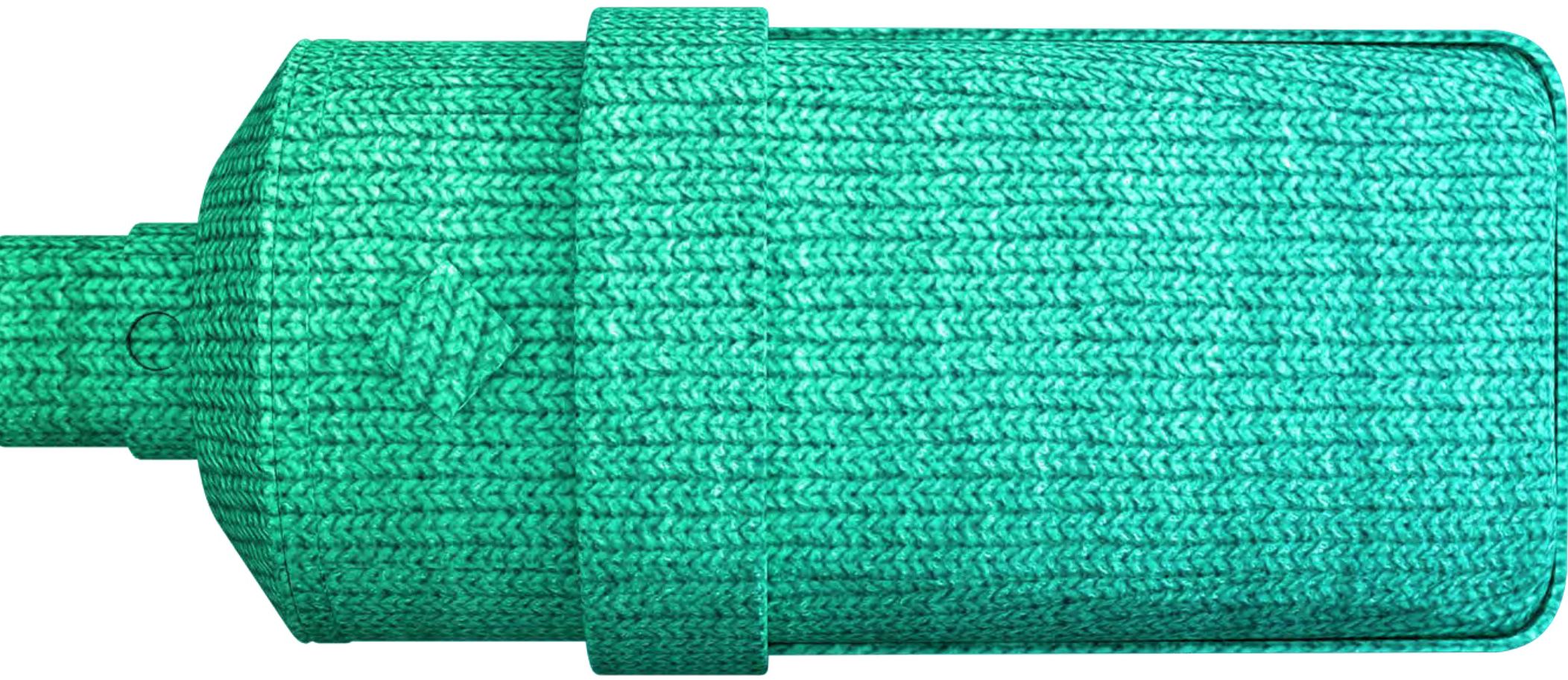
En segundo lugar, la cultura del trabajo necesita una buena inyección de “nosotros”. Las empresas tendrán que esforzarse para que los empleados comprendan las responsabilidades y las ventajas que conlleva ser parte de un colectivo. Una empresa es un esfuerzo colectivo y eso implica trabajar para los 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.





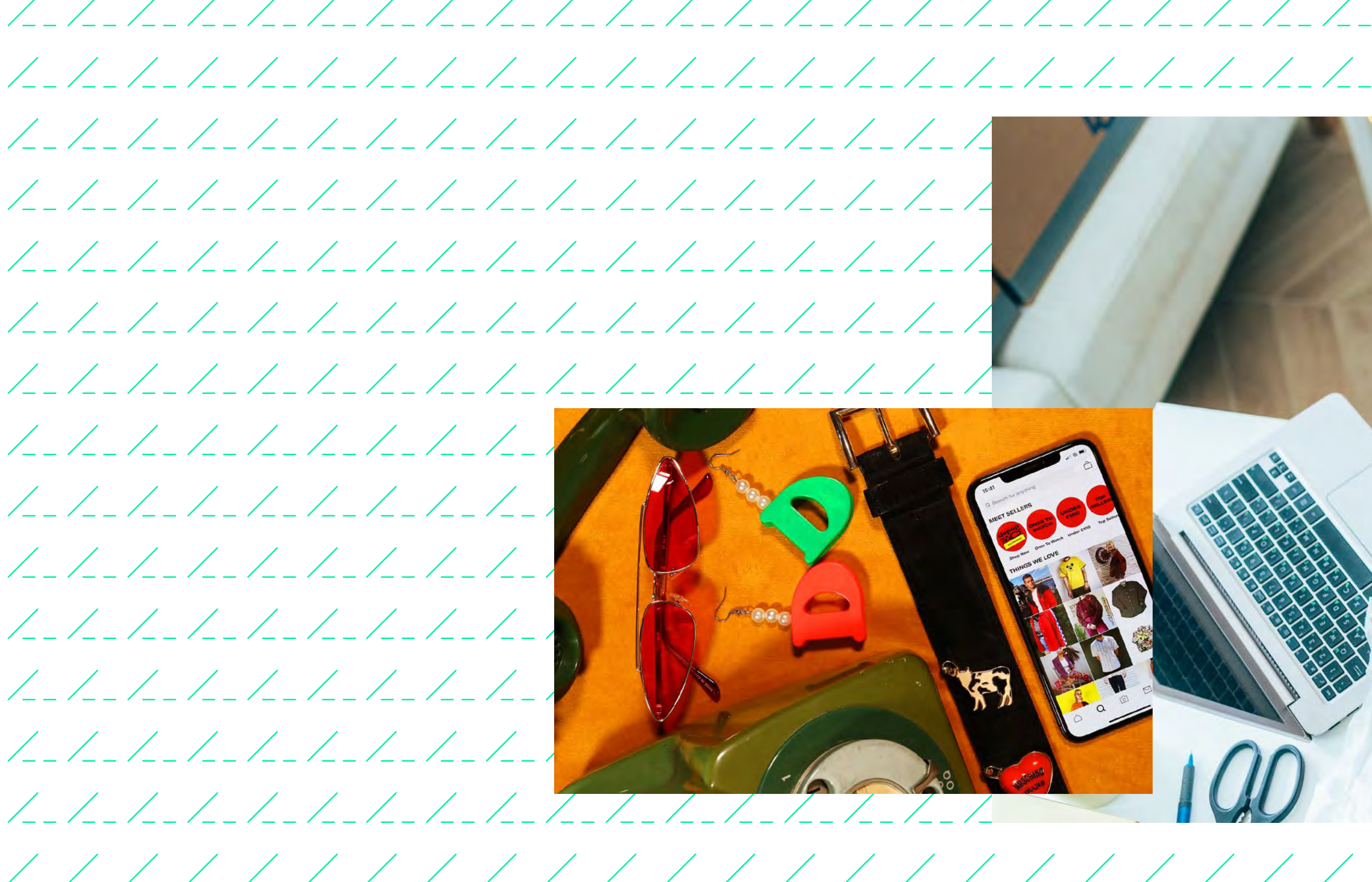
# Se esperan oportunidades para crear y adaptar servicios de vida para apoyar a esta próxima generación de consumidores-creadores.

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.

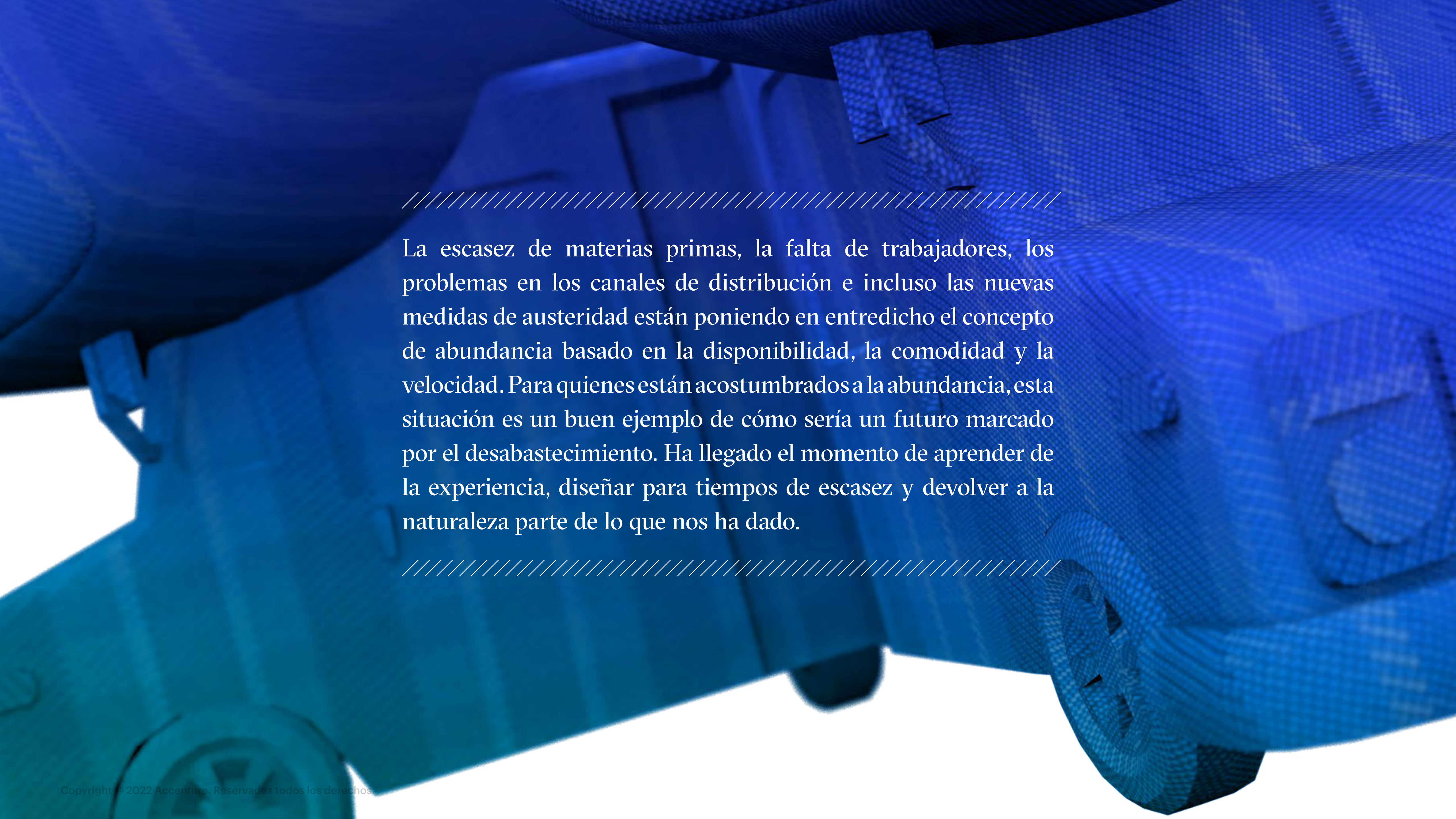
## Actuar

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?





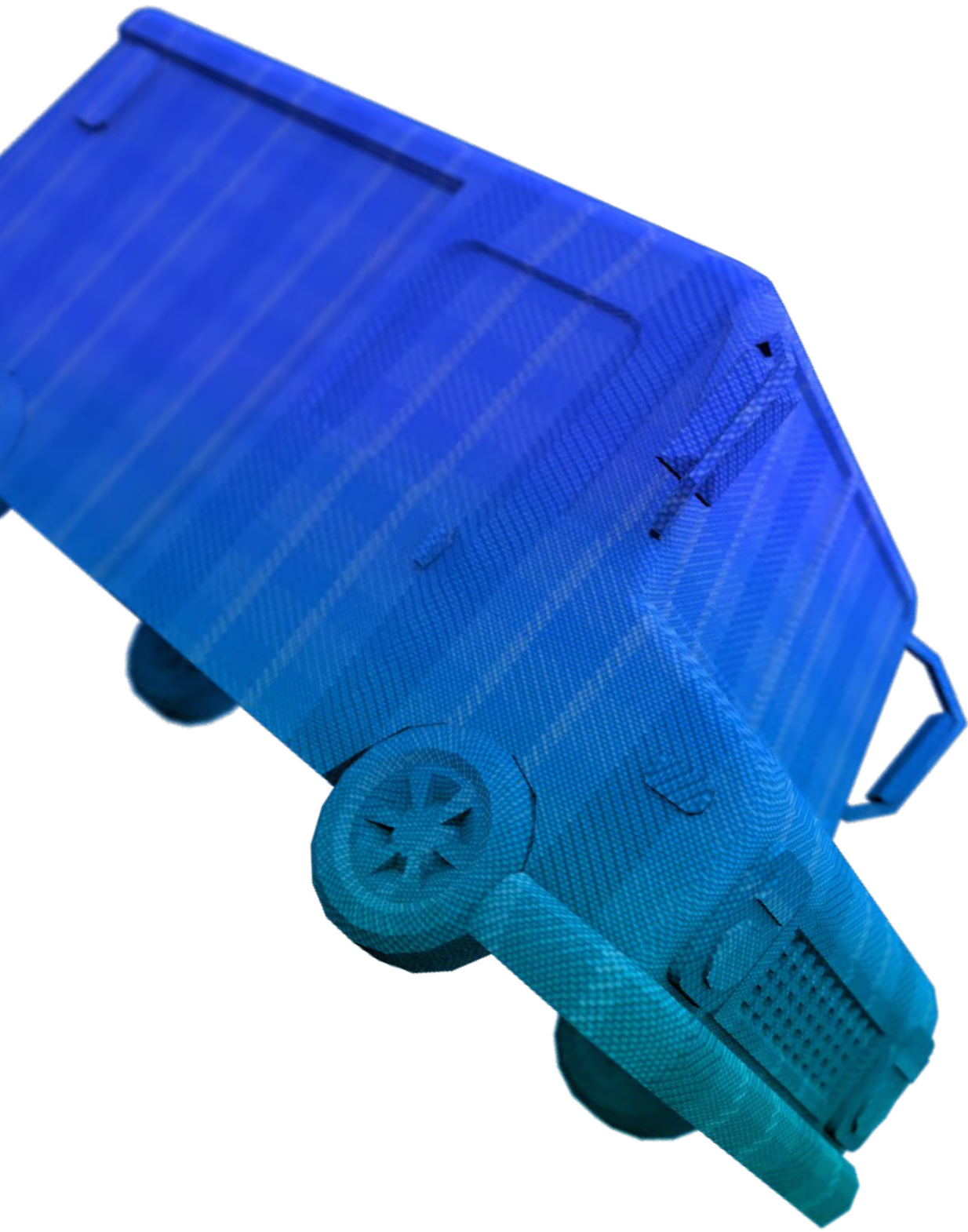
La escasez de materias primas, la falta de trabajadores, los problemas en los canales de distribución e incluso las nuevas medidas de austeridad están poniendo en entredicho el concepto de abundancia basado en la disponibilidad, la comodidad y la velocidad. Para quienes están acostumbrados a la abundancia, 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.

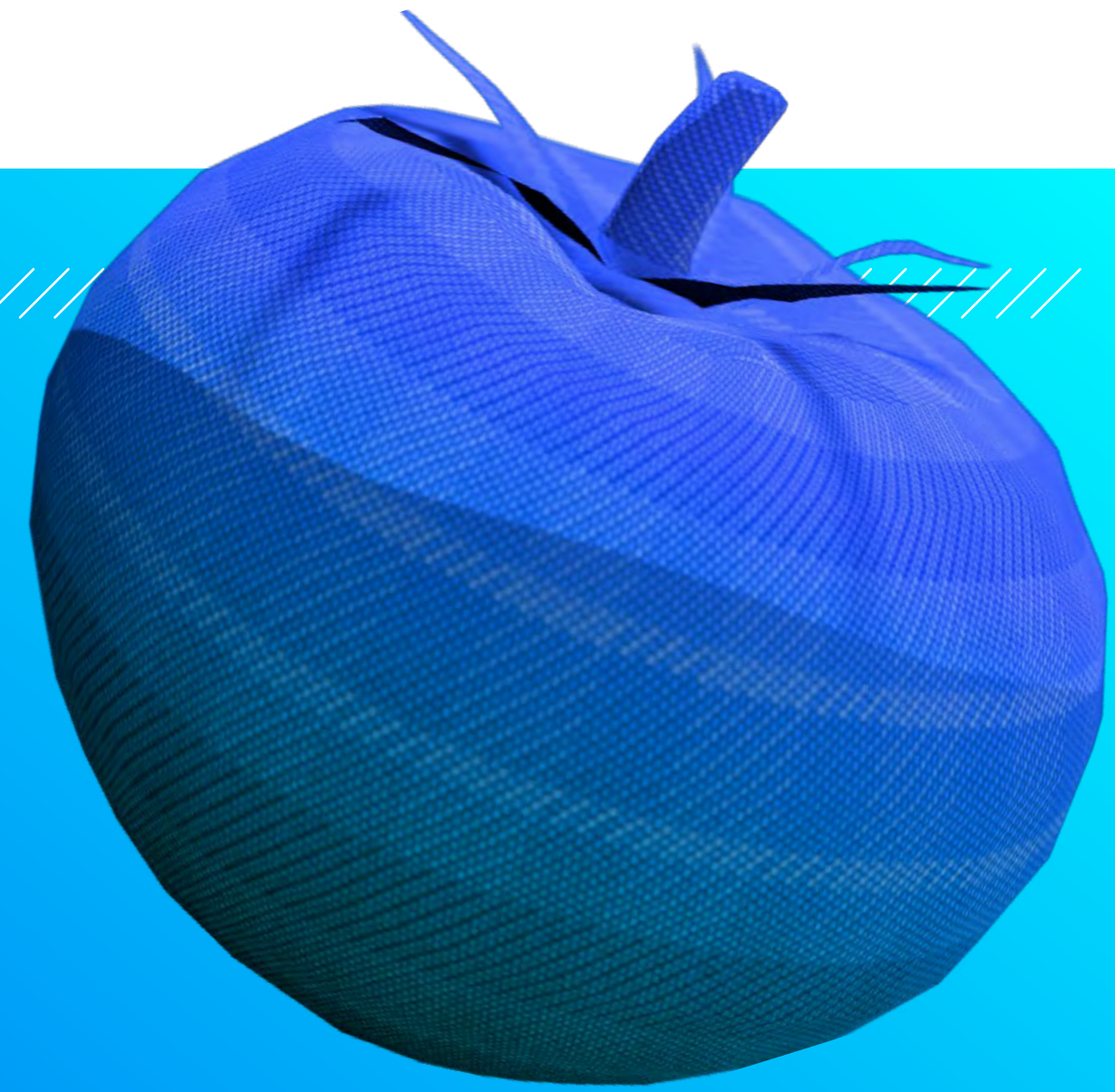
En algunos mercados, como los de Estados Unidos y Reino Unido, la demanda de algunos artículos muy solicitados alcanzó máximos históricos debido a la aparición de servicios que llevan a la comida a casa en cuestión de minutos . También se ha apreciado una clara tendencia al pesimismo. Ante los rumores 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.

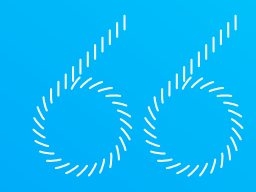
Es posible que los problemas en las cadenas de suministro sean temporales, pero las consecuencias persistirán y abrirán la puerta a un

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.



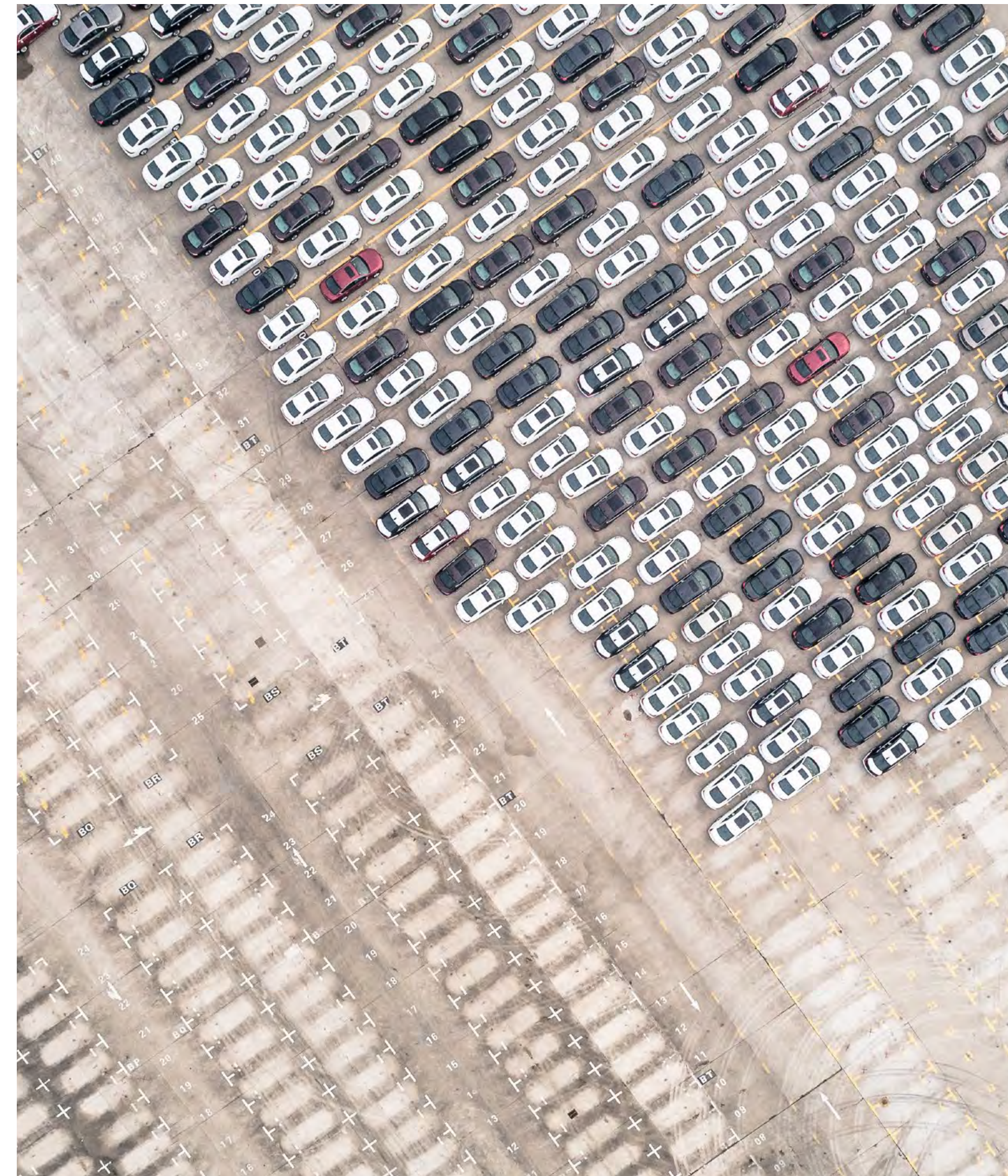
Además, consideramos que la búsqueda de un equilibrio entre rentabilidad y sostenibilidad puede ofrecer a las marcas una gran oportunidad de explorar nuevos territorios. En última instancia, es probable que muchos clientes pongan en la balanza la protección del planeta y las necesidades básicas de sus 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 la gente a descartar artículos que funcionan perfectamente para comprar otros nuevos, pero no muy distintos de los anteriores. En el mundo

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 ya existen normas sobre el “derecho a reparar” que obligan a los fabricantes a ofrecer repuestos a las personas que compran aparatos eléctricos.





## 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 .





Es probable que el movimiento de “vuelta a lo natural” gane popularidad en los próximos años. El objetivo es aumentar la resiliencia de nuestro planeta y de la sociedad para detener e invertir el deterioro medioambiental. Según el informe Future of Nature and Business, eso podría crear oportunidades de negocio valoradas en 10 billones de dólares al transformar los tres sistemas económicos que son responsables de cerca del 80 % del deterioro medioambiental: alimentos, infraestructura y energía .

Si quieren aprovechar esas oportunidades, las empresas deberán hacer algo más que mitigar las consecuencias negativas. Tendrán que contribuir a la capacidad de autorregeneración de nuestro mundo, aunque eso suponga una completa renovación de los sistemas de los que dependen las personas.

# 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.



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.

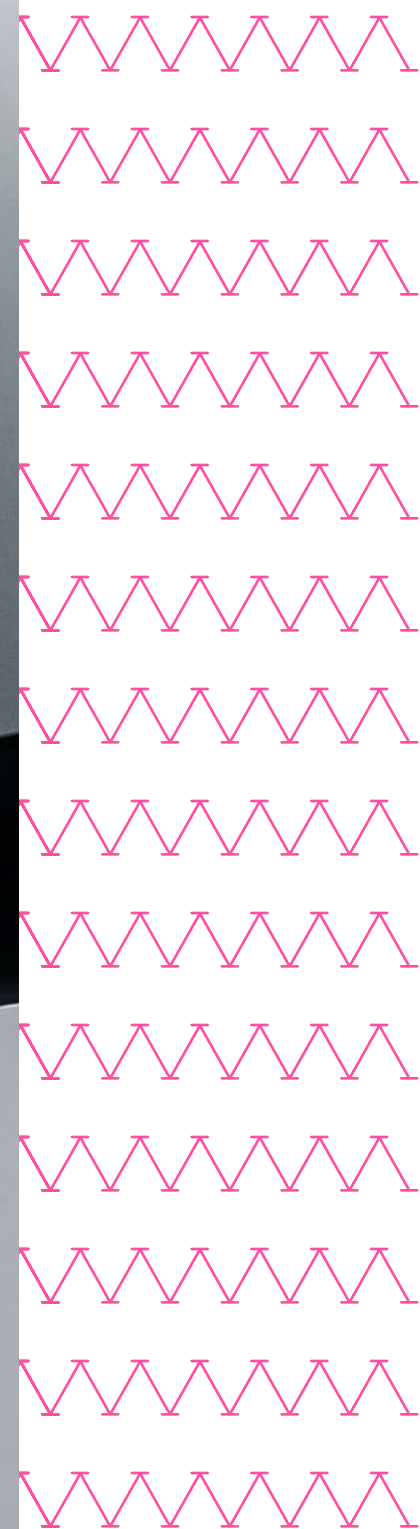
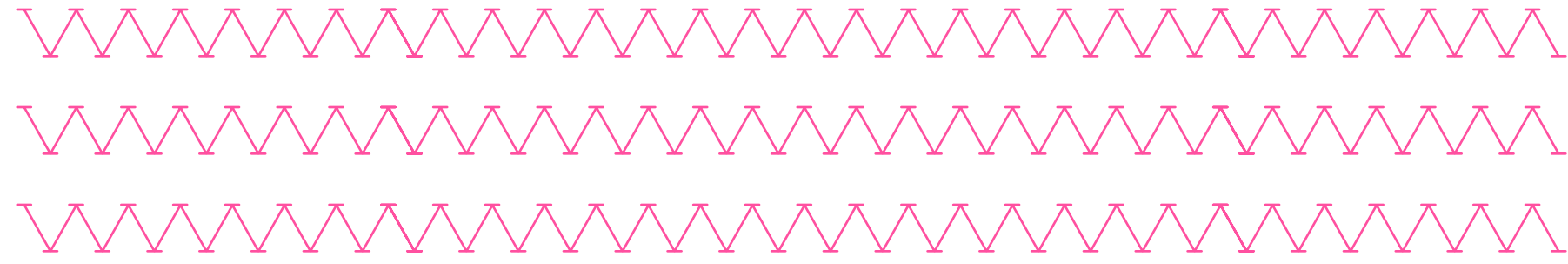
La industria de los juegos está impulsando las primeras versiones del metaverso. La teoría de juegos dice que las personas juegan para competir y superarse, para relacionarse con una comunidad o sentirse parte de un proyecto común, y para concentrar la mente como forma de escapismo. En los últimos tiempos, 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.

El hecho de que el ejército estadounidense decidiera este año utilizar la tecnología HoloLens de Microsoft en sus programas de formación es una prueba más de que se está generalizando el uso de RA/RV (lo que Microsoft llama “realidad mixta”). El ejército usará gafas HoloLens que permiten ver a través del humo o de una esquina, o proyectar mapas tridimensionales en el campo visual, para formar a 120 000 soldados en el marco de un programa iniciado en septiembre de 2021 .

Niantic, la empresa que está detrás de Pokémon GO, utiliza RA para “mejorar el mundo físico”. En colaboración con la famosa compañía teatral Punchdrunk, Niantic emplea RA para crear la audiencia interactiva del futuro en una experiencia que tiene tanto de juego como de teatro . Snap Inc. ha presentado una nueva versión de sus gafas de RA, Spectacles, con las que espera atraer a creadores de efectos de RA en Snapchat para que creen nuevas experiencias.

Una de las características más llamativas del metaverso es que ofrece a las personas la oportunidad de decidir cómo quieren ser vistas en ese espacio. Pronto tendremos nuestros propios avatares, que podremos completar

con la ropa y los accesorios que deseemos. Los desarrolladores, diseñadores gráficos y/o creadores técnicos pueden usar MetaHuman Creator de Unreal Engine para crear fácilmente distintos personajes de gran realismo con calidad fotográfica y captura de movimientos .

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 versión o prolongación de la vida real. A diferencia de los contenidos bajo demanda, que están siempre ahí para quien quiera verlos, el metaverso ofrece la posibilidad de ser parte de algo en tiempo real.

Algunas marcas ya están intentando encontrar su lugar en este nuevo espacio. Una de ellas es Burberry, que ha presentado su primera colección digital en un juego multijugador, Mythical Games’ Blankos Block Party . NASCAR ha introducido caballos digitales en su plataforma de carreras digitales, ZED RUN. La rapera norteamericana Megan Thee Stallion ha fichado por AmazeVR para protagonizar una experiencia inmersiva que llegará al mismo tiempo a los cines y a los hogares . Visa ha adquirido una obra de



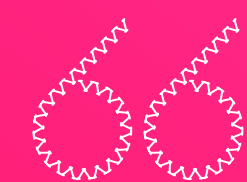
**Cerca del 75 % de los encuestados se mostraron más interesados que preocupados por el futuro de sus experiencias digitales, citando cuestiones como mejores comunicaciones entre personas, más acceso a información o una vida más cómoda como los aspectos en los que están más interesados.**

Grupos de seguimiento online de Fjord Trends; tema tratado con 415 participantes en Brasil, China, España, Estados Unidos y Sudáfrica (septiembre de 2021)



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 versión o prolongación de la vida real.



Micah Johnson for Visa

# ¿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

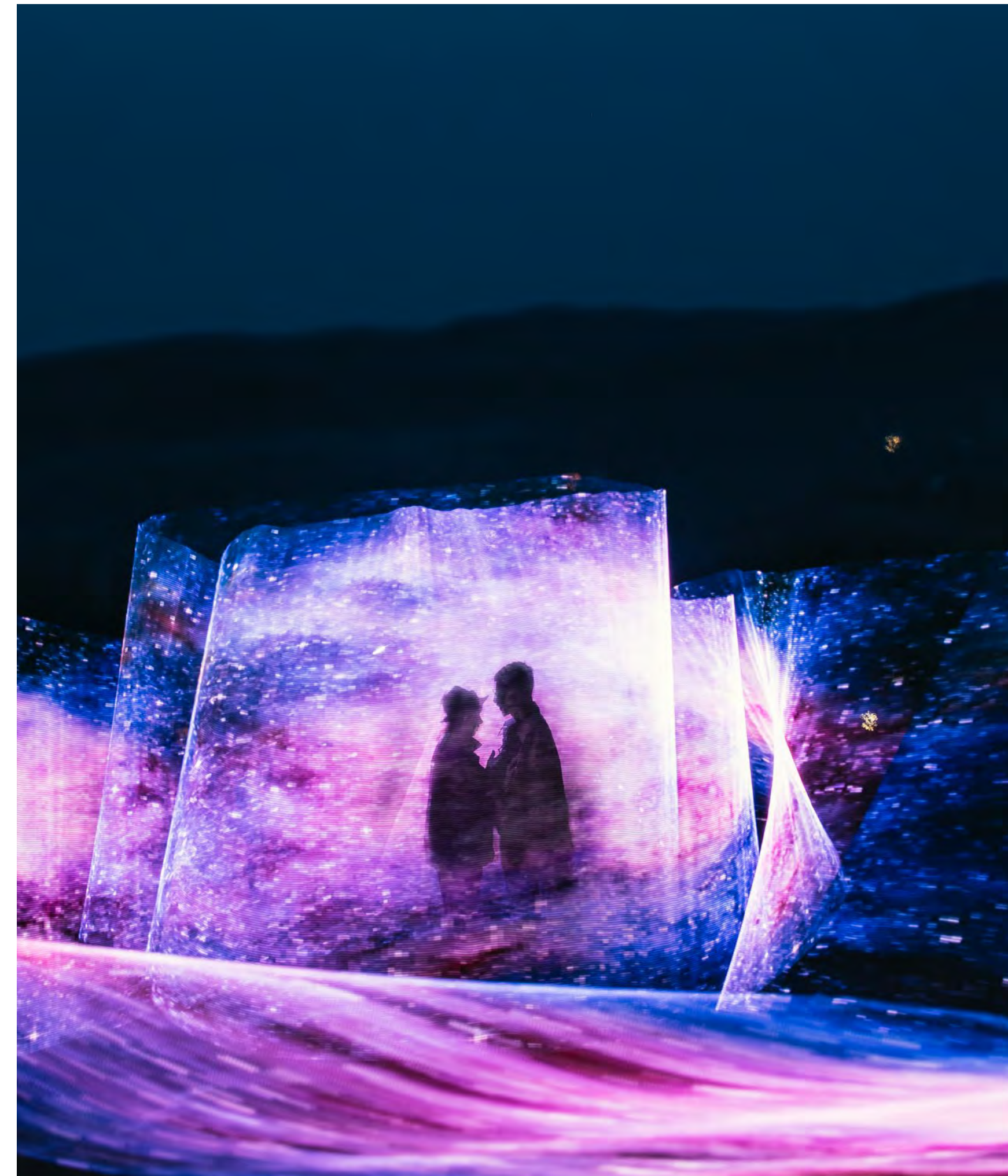
Hay mucho trabajo que hacer para tender puentes entre plataformas. ¿Cómo pasar activos digitales de una plataforma a otra cuando los diseños son diferentes? Por ejemplo, unos zapatos .jpeg creados en Sandbox pueden tener un aspecto extraño en un mundo realista creado en Unreal. Se necesitan normas que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





Una de las principales preocupaciones en este momento es la defensa del medio ambiente, ya que el metaverso requiere enormes cantidades de energía. Los NFT son muy perjudiciales para el medio ambiente: se estima que la creación de un solo NFT genera más de 200 kilogramos de carbono, el equivalente a conducir 800 kilómetros en un coche de gasolina .

El metaverso avanzó mucho durante la pandemia con la digitalización de la vida cotidiana. Lo que aún no podemos saber es cómo evolucionará de aquí en adelante. Es posible que siga creciendo o se convierta en otra cosa, pero también podría quedarse en nada si la gente considera que deja de ofrecer valor o ser relevante.

Podemos estar a las puertas de una nueva era cultural. Si es así, el cambio estará ligado al metaverso. Ocurra lo que ocurra, el metaverso ofrece a las empresas infinitas posibilidades de explorar, probar e innovar, lo que hace que sea, como mínimo, enormemente interesante.



# 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.

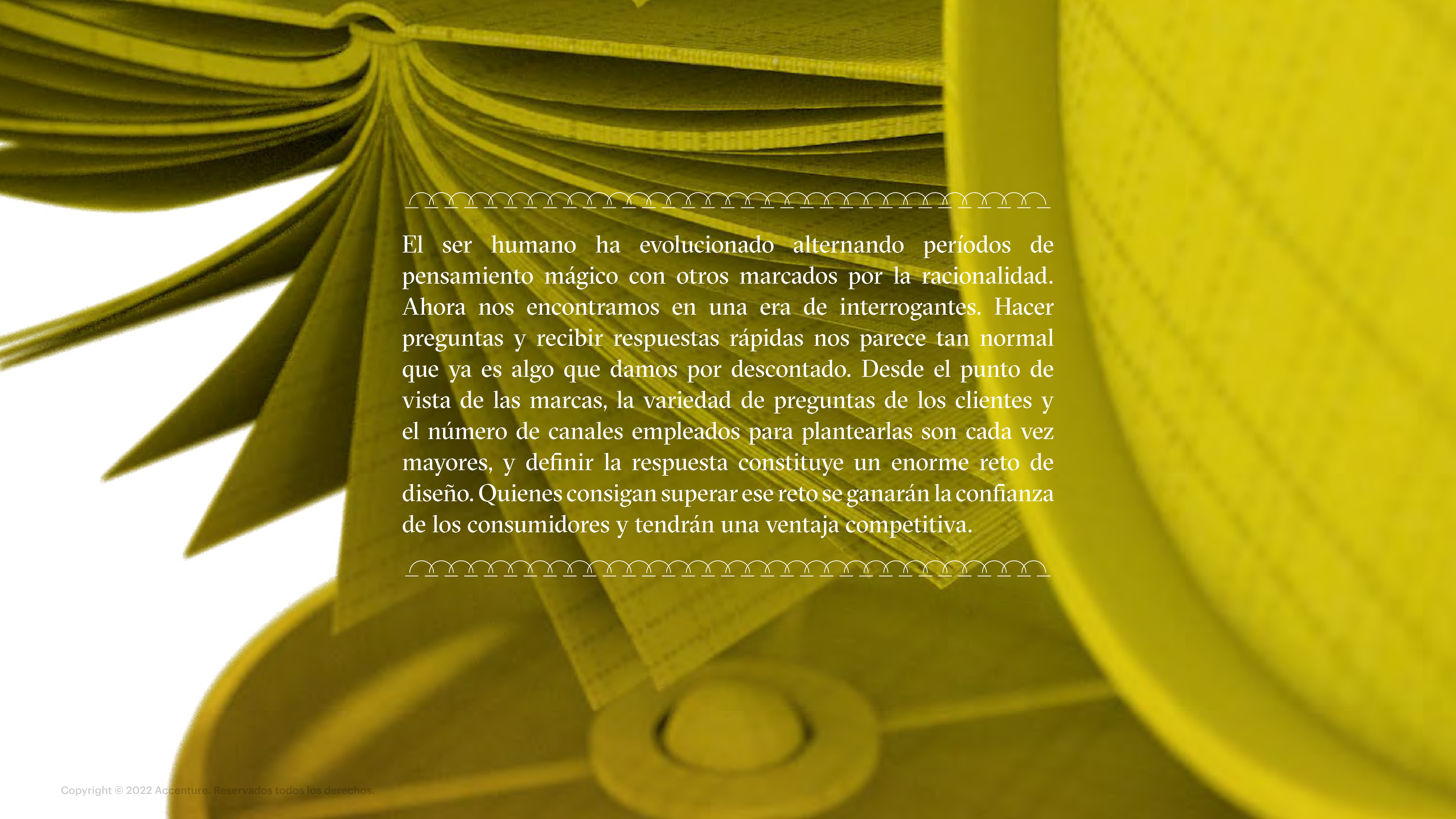
## Actuar

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



# ¿Dónde está la verdad?





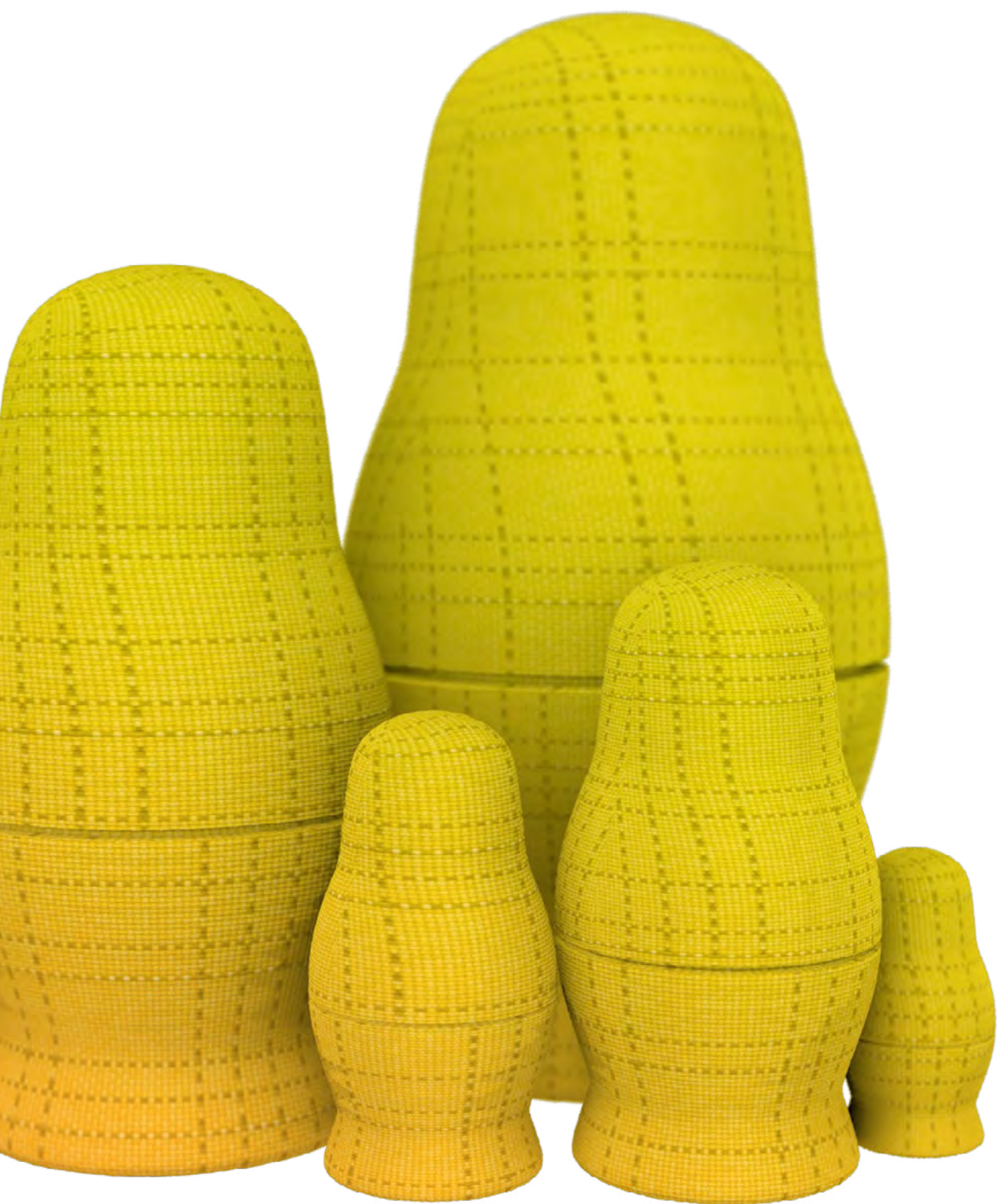
El ser humano ha evolucionado alternando períodos de pensamiento mágico con otros marcados por la racionalidad. Ahora nos encontramos en una era de interrogantes. Hacer preguntas y recibir respuestas rápidas nos parece tan normal que ya es algo que damos por descontado. Desde el punto de vista de las marcas, la variedad de preguntas de los clientes y el número de canales empleados para plantearlas son cada vez mayores, y definir la respuesta constituye un enorme reto de diseño. Quienes consigan superar ese reto se ganarán la confianza de los consumidores y tendrán una ventaja competitiva.

# ¿Qué está pasando?

Transcurridos 24 años desde la fundación de Google , uno de los efectos más evidentes es el cambio en la relación de las personas con las preguntas. Nos hemos acostumbrado tanto a recibir una respuesta con solo tocar un botón (o decir unas palabras a un asistente digital) que ya es algo que damos por descontado. Y eso nos lleva a hacer aún más preguntas.

Pero al mismo tiempo que recibimos respuesta de más fuentes como las redes sociales, la rampante desinformación hace que cada vez tengamos más dudas sobre esas respuestas. Las personas tienden a confiar más en quienes pertenecen a su mismo grupo social que en gente a la que no conocen . Incluso hay quien dice que, durante los últimos 18 meses, la verdad se ha cuestionado tanto que asistimos a una





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.

Diversas organizaciones se dedican a calcular índices de consumo responsable para que la gente sepa exactamente lo que está comprando. Empresas como thredUP han encontrado la forma de explicar la huella de carbono de las ropas que tenemos en nuestros armarios.

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 transparencia para dar respuesta a este tipo de preguntas. Su página de productos incluye datos e imágenes de fábricas, la cantidad de agua reciclada en sus procesos de fabricación, el cumplimiento de estrictos principios éticos y precios de materiales, hardware y mano de obra desglosados con claridad.

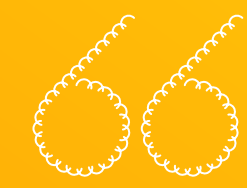


Una marca no es más que un montón de promesas y, ahora más que nunca, los clientes quieren saber más sobre esas promesas. También esperan que las marcas cumplan lo que prometen en el momento y forma más adecuados. Quieren recibir respuestas en los puntos de contacto con el producto o servicio que desean comprar y en el punto de compra.

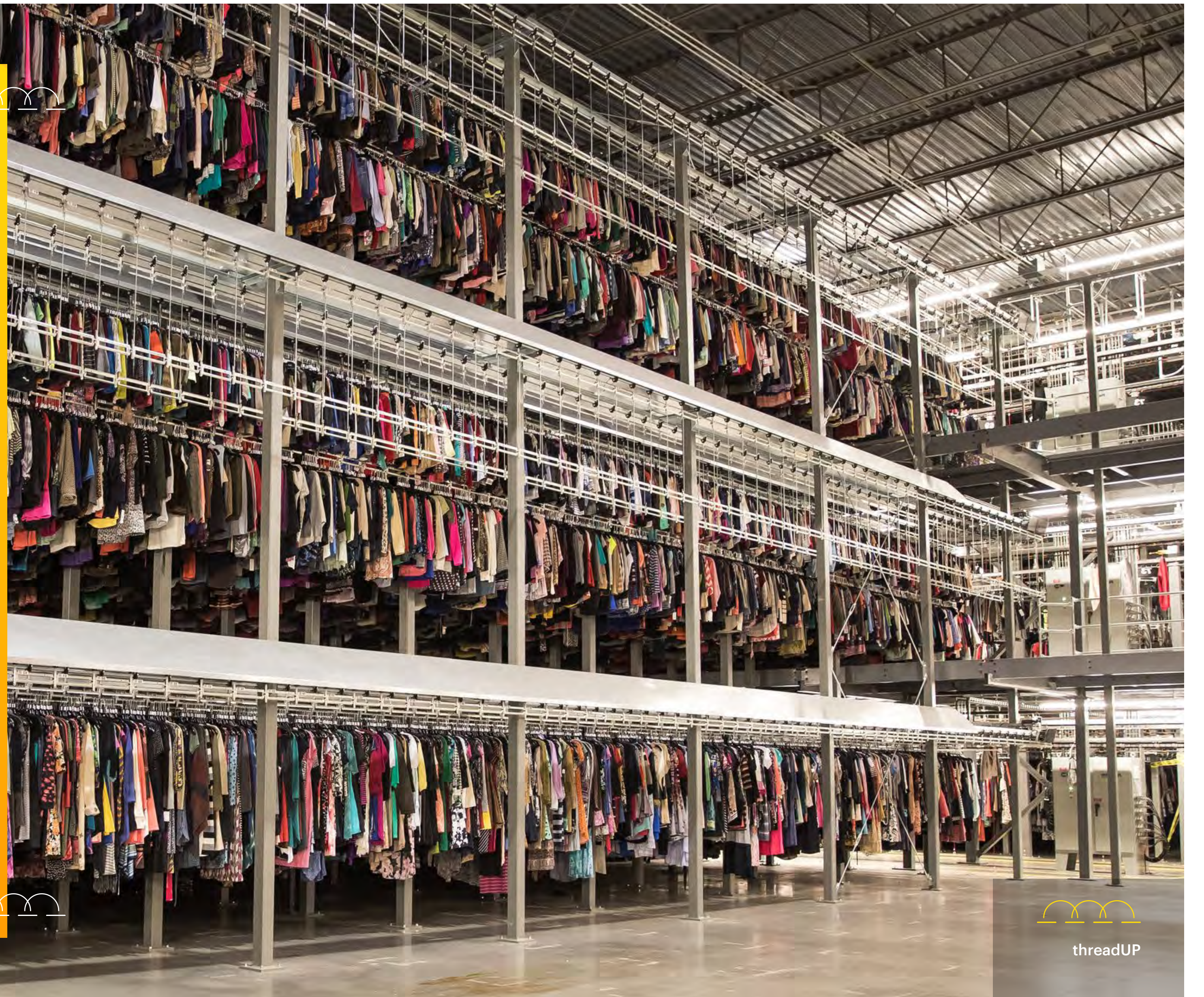
Ofrecer a los clientes la información que demandan es una forma de demostrar transparencia, lo que a su vez genera credibilidad. Por lo tanto, los niveles de información que una marca decida compartir con sus clientes deben ser una demostración palpable de que cumple lo prometido.

**Nueve de cada diez participantes en grupos de seguimiento online declaran que con frecuencia (o algunas veces) necesitan más información sobre productos antes de hacer una compra.**

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)]



Cada vez más,  
los niveles de  
información serán  
el terreno en el  
que compitan  
las empresas. Si  
una marca no los  
comparte, es posible  
que lo haga una  
marca rival.





# ¿Qué ocurrirá ahora?



Pensar en las respuestas a nuestras preguntas como niveles de información en el punto de venta es fundamental, pero no resulta fácil. La dificultad radica en el poco espacio disponible para esa información y en la corta memoria de las personas.

Hemos pasado de un desequilibrio de información en la era predigital, cuando las empresas sabían más que los clientes, a un desequilibrio de interpretación en el mundo posdigital, donde los clientes tienen que interpretar la información que reciben.

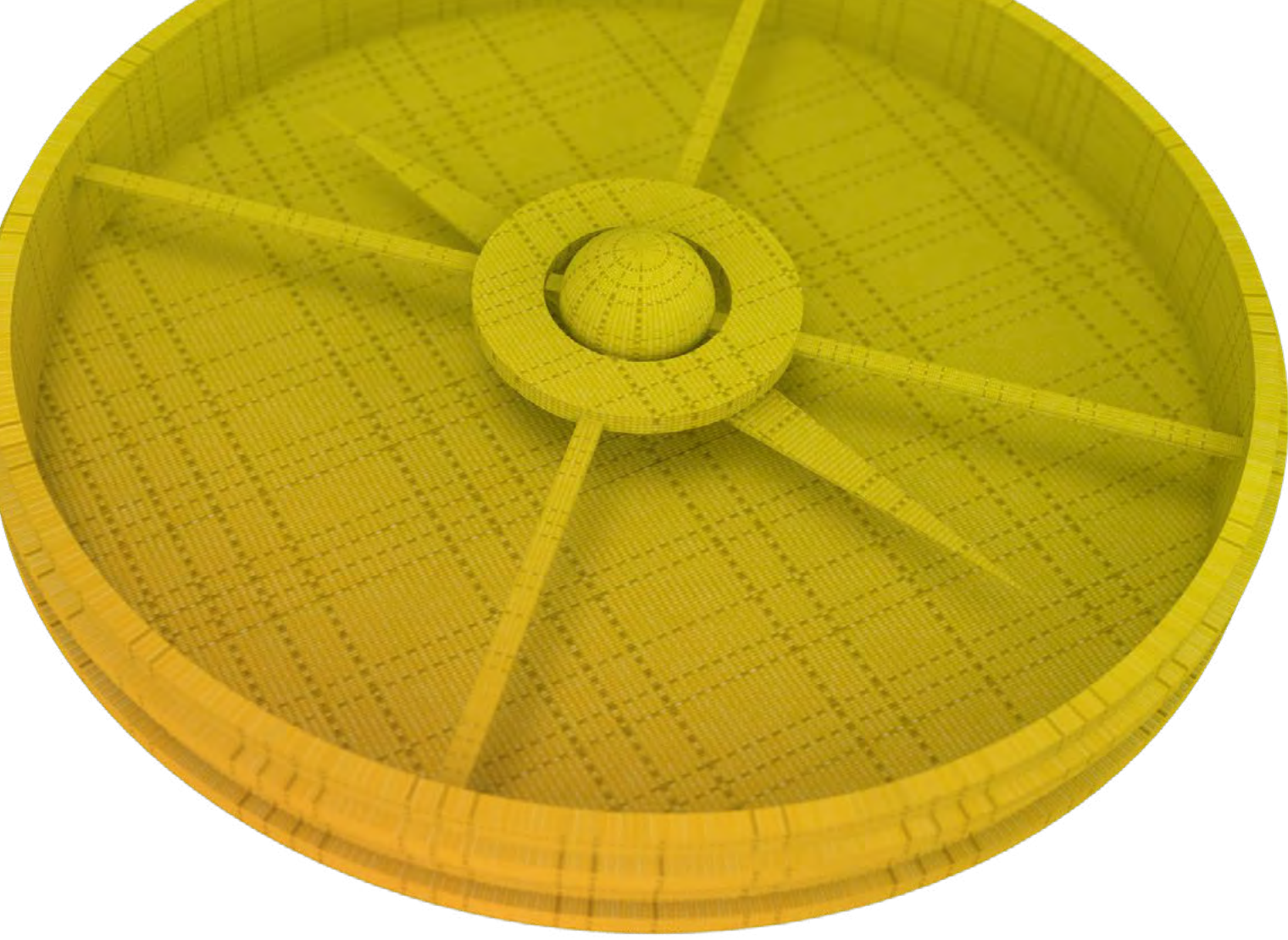
Las marcas deben tomar decisiones estratégicas sobre qué niveles de información quieren compartir (el marketing tiene mucho que decir sobre eso) y cómo van a incorporarlos en distintos puntos de contacto para generar confianza. Esos niveles tienen que ser fáciles de usar, además de ofrecer la información correcta en el formato más adecuado y con total transparencia. Las marcas deben ser capaces de adaptar la forma y la cantidad de información de cada nivel en función del lugar, la interfaz y lo que espere la gente en cada momento. Tienen que ser conscientes de que una misma persona puede comprar como diseñador de interiores, como padre o como atleta aficionado. Puede pasar en un momento de buscar la opción más barata a tener ganas de darse un capricho.

El propósito general de una marca (su “Quiénes somos”) se debe reflejar en toda la información que decida compartir. Lo que se necesita no es solo una guía de diseño, sino una narrativa coherente a todos los niveles. El diseño de contenidos será clave, ya sea para identificar las preguntas de los clientes o para incorporar nuevas formas de responderlas en el punto de venta.

La conversación es parte natural de la experiencia humana. Es nuestra forma de obtener y compartir información, expresar quiénes somos y aprender. Pensamos que las conversaciones de las marcas con sus clientes pueden evolucionar y ayudar a ofrecer la respuesta correcta en el momento y forma más adecuados.

La inteligencia artificial conversacional ya hace posibles diversos servicios básicos de preguntas y respuestas, pero es probable que los métodos utilizados sean cada vez más ambiciosos y sofisticados. No se trata de desarrollar bots genéricos para ventas, sino de ofrecer a los clientes la información que buscan con el nivel de detalle que necesitan. La IA conversacional tenderá a especializarse para incluir los niveles de información que desee cada usuario en cada momento.





# Las conversaciones de las marcas con sus clientes evolucionarán para ofrecer la respuesta correcta en el momento y forma más adecuados.

Es de esperar que se sigan desarrollando las consultas virtuales con especialistas, que ya crecieron mucho con los confinamientos durante la pandemia. Hace poco, Bobbi Brown Cosmetics y Perfect Corp se unieron para ofrecer consultas online personalizadas sobre belleza, usando RA, IA y recomendaciones personalizadas para adaptar la experiencia a cada cliente. Eso es lo que deberán hacer también otras marcas.

También es probable que la IA conversacional se incorpore como nivel de voz en muchas apps y páginas web. Eso permitiría a las personas recibir ayuda en tiempo real a través de todos los sentidos. Los niveles de información se presentarían además de manera gradual para no saturar a nadie.

La inclusión de un bot de voz en páginas web es una forma rápida y sencilla de ofrecer ayuda en tiempo real, como instrucciones personalizadas o información sobre un producto o servicio. También puede ayudar a las personas a estar en contacto con distintos equipos, como los de ventas y atención al cliente. Estos servicios funcionan como un asistente virtual que lo sabe prácticamente todo sobre los productos o servicios de una empresa, por lo que puede guiar la experiencia del cliente.

Las interfaces híbridas también desempeñan un papel importante. Pueden añadir a los objetos físicos un nivel digital de información, presentándolo como una experiencia sensorial a través de dispositivos inteligentes (como unas gafas) y personalizándolo para cada cliente.





Mastercard colaboró con el think-tank sueco Doconomy y con la Secretaría para el Cambio Climático de la ONU para crear Do Black, una tarjeta de crédito que calcula la huella de carbono de las compras de un usuario y corta el crédito cuando se supera el presupuesto anual de emisiones. Tal vez un día haya una app que ayude a cambiar los hábitos de los clientes ofreciéndoles esta información antes de que hagan una compra.

Hoy son muchos los clientes que tienen que consultar noticias o análisis independientes para encontrar respuestas a preguntas sobre temas muy variados (desde reputación hasta relación calidad-precio) antes de hacer una compra. En el futuro, la podría hacer posibles soluciones integradas que centralicen esa información, combinando datos sobre la marca y el producto en el punto de compra.

Las marcas tienen la oportunidad de fomentar la fidelidad, recompensando a los clientes por hacer compras más responsables con el medio ambiente. Podrían premiar las compras sostenibles, por ejemplo, en función del compromiso y el historial de cada cliente. Sería conveniente que las marcas basaran sus programas de fidelización en este tipo de objetivos, incluyendo un componente comunitario para que la gente vea que está contribuyendo a algo importante y sus esfuerzos no caen en saco roto.

Cada vez más, los niveles de información serán el terreno en el que compitan las empresas. Si una marca decide no compartir un nivel de información, es posible que lo haga una marca rival. Las pequeñas decisiones de diseño tendrán consecuencias estratégicas directas, ampliando el área de influencia de los diseñadores. Aunque los diseñadores serán los responsables de identificar y crear los niveles de información, esta tarea incumbirá a toda la organización y especialmente a las áreas de desarrollo de marca, marketing y atención al cliente, así como a la



de operaciones. Como ya hemos dicho en otra parte, la cadena de suministro se ha convertido en una parte del front-office .

Añadir un nivel de RA para ofrecer más información no siempre es lo más adecuado. Cuando la gente va a un supermercado para hacer la compra de la semana, por ejemplo, resulta mucho más útil hacer un seguimiento de sus preguntas y aprovechar el tiempo y el espacio disponibles para responderlas. Esas preguntas podrían llegar a convertirse en una nueva moneda de cambio. Los clientes buscan cada vez más información antes de comprar artículos más sofisticados, como una televisión de gran formato, lo que apunta a una consolidación de la tendencia.

En la demostración está la verdad. Es de esperar que todos los clientes cuestionen la credibilidad o veracidad de la información que reciban, por lo que son las marcas quienes deben demostrar lo que dicen en sus niveles de información para librar de preocupaciones al cliente. No basta con decir que algo es cierto, sino que hay que demostrarlo.

A medida que las empresas se sientan cada vez más obligadas a responder las preguntas de los clientes, los nuevos niveles de información ofrecerán una excelente oportunidad de generar confianza. Las empresas que diseñen mejor los niveles de información serán las que inspiren más confianza.

# Proponemos...

## Pensar

Investiga qué tipo de preguntas están haciendo los clientes en (y sobre) tu industria. Fuera de tus canales de venta, averigua dónde obtienen información sobre tu empresa o tus productos y cómo puedes crear niveles de información para que no tengan que acudir a esas fuentes.

## Comunicar

Explica a tus clientes que quieres que compren con toda confianza, aumentando la transparencia y ofreciendo información en el punto de venta.

## Actuar

Diseña nuevos niveles de información para generar confianza entre tus clientes y comunidades, y demuestra que quieres dar respuesta a las preguntas de tus clientes sobre tus productos y servicios tanto en el canal de venta como fuera de él. Usa datos para conocer lo mejor posible cuál es la información que busca cada cliente.

# Cuidar con sensibilidad



×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=

El cuidado de los demás ha pasado a convertirse en algo esencial, recordándonos la importancia de la amabilidad y la compasión. Los distintos aspectos del cuidado, las dificultades que entraña, y el coste y la importancia de los cuidadores son cuestiones cada vez más visibles de las que se habla abiertamente. Esto plantea nuevos retos y oportunidades para empresas y marcas, tanto en la sanidad como en otros ámbitos. La forma en que las empresas incorporen estas cuestiones a su diseño será un claro factor de diferenciación y un componente fundamental para el éxito en el futuro.

×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=



# ¿Qué está pasando?

El cuidado y la compasión están muy arraigados en la naturaleza humana, hasta el punto de que podría decirse que son lo que nos define como personas. Cuidar de los demás demuestra que nos preocupamos por ellos. Va más allá de la empatía y fomenta la confianza. El cuidado en todas sus formas fue aún más relevante durante el pasado año: el cuidado de nosotros mismos y de otras personas, la prestación de cuidados y los canales para hacerlo, tanto digitales como físicos.

Lo primero que hemos aprendido es que cuidarse a uno mismo es cada vez más importante. La pandemia ha causado enormes problemas de salud mental en todo el mundo. De hecho, este fue uno de los principales indicadores identificados por nuestros estudios de diseño





mientras investigábamos estas tendencias. El 87 % de los ejecutivos de RR.HH. en Reino Unido asegura que cada vez más empleados tienen problemas psicológicos, mientras que el 82% dice que han aumentado los casos de soledad entre el personal .

Las personas están cada vez más abiertas a hablar sobre sus problemas de salud mental para apoyarse unas a otras. Muchos famosos se muestran dispuestos a admitir sus vulnerabilidades, con algunos casos destacados entre deportistas de talla mundial como Simone Biles, que decidió retirarse de varias pruebas en los Juegos Olímpicos de Tokio .

En segundo lugar, el acceso a servicios que permiten a las personas cuidar de sus seres queridos ha empeorado o tiene serios problemas. Eso ha hecho que muchos cuidadores asuman nuevas responsabilidades (como educar a los hijos, echar una mano con las citas médicas o hacer compras para los padres) que se suman a las que ya tenían antes de la pandemia. Lejos de resultar sencillo, estas obligaciones emocionales suponen una carga adicional para personas que ya viven una situación límite. En Singapur, las personas en la franja de edad comprendida



entre los 35 y los 54 años han tenido que asumir nuevas responsabilidades, tanto económicas como sanitarias, para cuidar de sus padres e hijos, y probablemente esté ocurriendo lo mismo en el resto del mundo.

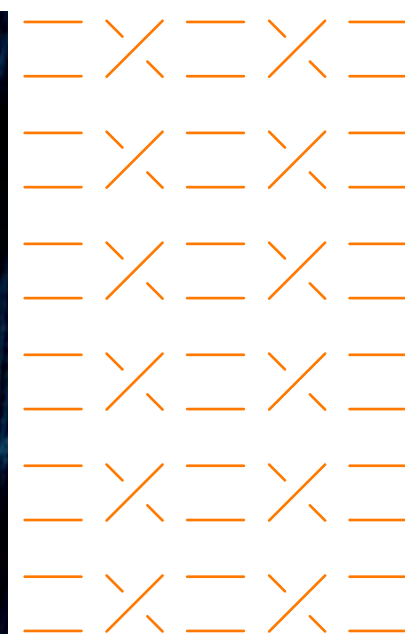
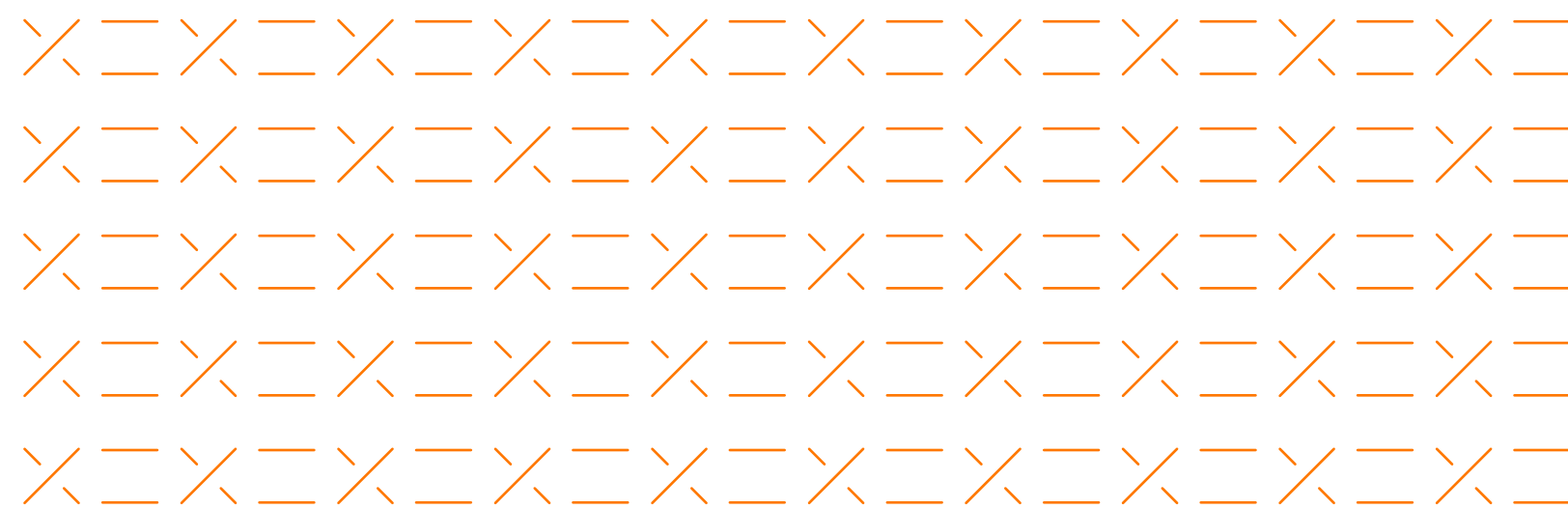
Cuidar de los demás es un trabajo emocional y los cuidadores profesionales (médicos, enfermeros, cuidadores a domicilio, etc.) están pagando un alto precio por atender a un gran número de pacientes graves. En marzo, un análisis de 65 estudios realizados en 21 países concluyó que más del 20 % de los trabajadores sanitarios han sufrido ansiedad, depresión y síndrome de

estrés postraumático como consecuencia de la pandemia.

Por último, también han aumentado el tiempo y la atención que se dedican a cuidar del bienestar de los compañeros de trabajo. La preocupación por las dificultades personales de los demás (como problemas psicológicos, luto o enfermedad) se ha convertido en algo normal. Esta mayor carga emocional en el trabajo, unida a la obligación de mantener la productividad, ha hecho que algunas personas con responsabilidades de gestión hayan decidido cambiar de empleo.



Oura Smart Ring



A lo largo de 2021, cada vez más empresas (desde Nike hasta Bumble, LinkedIn y Hootsuite) han decidido cerrar sus oficinas durante una semana para mejorar la salud mental de sus empleados. Como muchas otras empresas, Accenture contrató en 2021 a un director sanitario (la Dr.<sup>a</sup> Tamarah Duperval-Brownlee) con la misión de mejorar el bienestar de los empleados. Cuidar a los trabajadores es una obligación moral, por supuesto, pero su bienestar también repercute directamente en los resultados, la resiliencia operativa y la sostenibilidad de la empresa. Todo ello pone de manifiesto la importancia de fomentar una cultura del cuidado en el lugar de trabajo.

La tecnología ha sido clave para que las personas pudieran cuidar de sí mismas y de sus más allegados. Ha tenido un papel fundamental durante la pandemia (para que las empresas siguieran trabajando y las personas pudieran hacer compras y estar en contacto con sus familiares) y también es protagonista en el ámbito sanitario. La app Careology, por ejemplo, ayuda a los pacientes de cáncer a controlar mejor su experiencia y comunica los planes de tratamiento a sus cuidadores.

La tecnología ha pasado a ser un nuevo canal y fuente de soluciones, ya que la pandemia ha obligado a la adopción y aceptación masivas de tecnología para sanidad y bienestar. La telemedicina se ha extendido con fuerza en los últimos años y cada vez más consultas se realizan a distancia. Para muchos, eso ha mejorado el acceso a la atención médica.

La demanda de nuevas formas de atención ha impulsado la aparición de servicios de cuidado y bienestar. Ahora es habitual usar dispositivos (desde smartphones hasta FitBits y anillos Oura) para medir las constantes vitales, la presión sanguínea o los niveles de oxígeno, y cada vez hay más interés en controlar indicadores menos conocidos como la variabilidad de la frecuencia cardíaca. La demanda de apps y wearables para combatir la ansiedad y el estrés parece no tener límites.

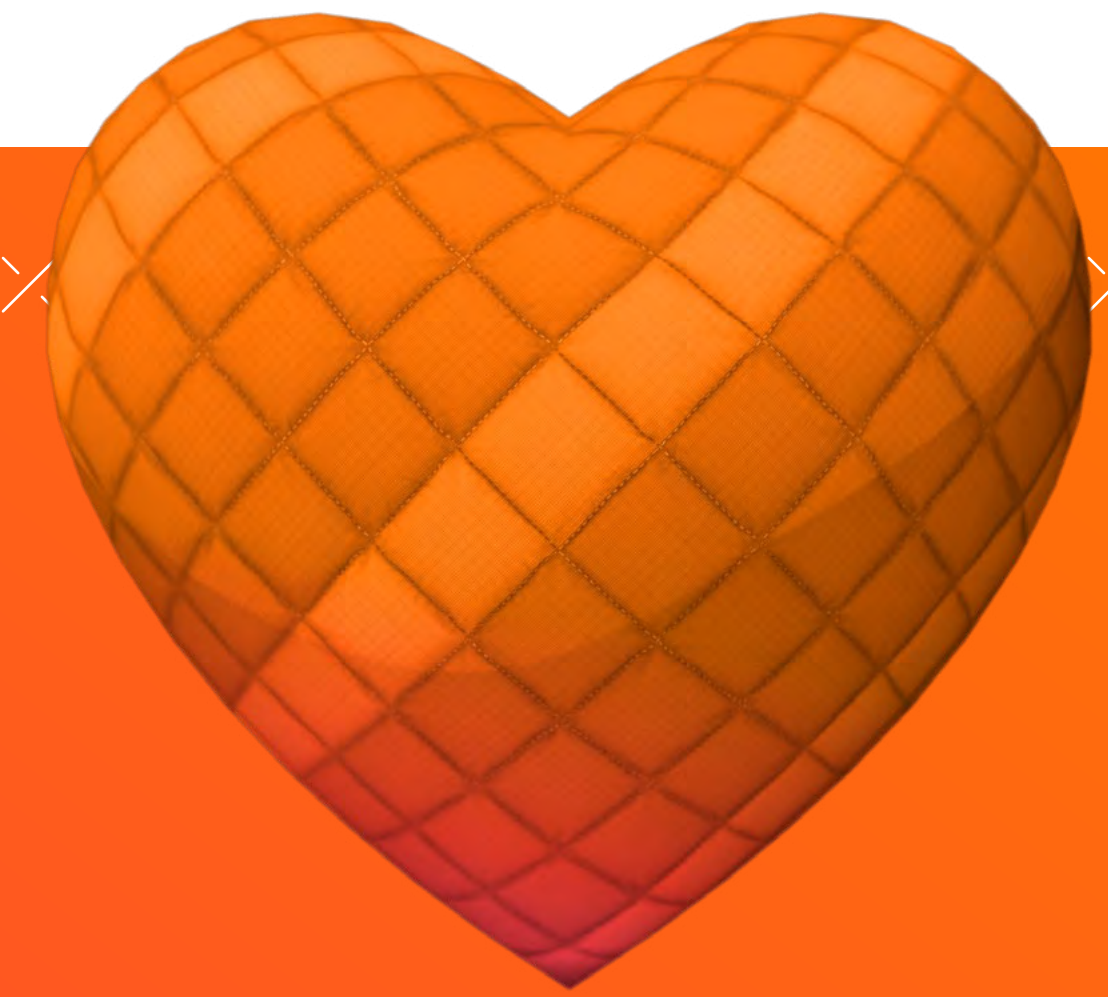
Por otra parte, las personas se sienten cada vez más cómodas usando una combinación de servicios digitales y físicos para cuidar de sí mismas y de los demás, y las empresas están respondiendo a esta nueva situación con propuestas híbridas. La adquisición de Mirror,

que ofrece entrenamiento personal online, ha permitido a Lululemon enriquecer su oferta de ropa deportiva.

Esta buena disposición a usar la tecnología para cuidar se ha acelerado aún más por la inevitable introducción de pasaportes COVID en muchos países. Impulsadas por un sentimiento de responsabilidad colectiva hacia los miembros más vulnerables de la sociedad, las personas han empezado a compartir información sobre su estado de vacunación para acceder a espacios públicos como restaurantes, teatros o aeropuertos, normalmente con un smartphone. Esto marca también otro importante cambio

de comportamiento: el intercambio público de información sanitaria que hasta ahora era privada. No todas las personas se sienten igual de cómodas compartiendo esta información, pero casi todas lo hacen. Eso otorga a las comunidades la confianza necesaria para volver a abrirse, sabiendo que es una forma eficaz de minimizar el riesgo.

La preocupación por la salud va más allá de la industria sanitaria y se extiende a empresas y servicios de otros sectores que están encontrando nuevas formas de cuidar a sus clientes. El cuidado de uno mismo, de los demás y de los propios cuidadores ha pasado a ser una prioridad.



**Aunque la mayoría acepta los pasaportes COVID como una solución para que la sociedad se vuelva a abrir, los participantes en nuestros grupos de seguimiento online mostraron cierto malestar por el acceso de las empresas de tecnología a datos sanitarios, por el uso que puedan hacer de ellos, y por su capacidad para protegerlos y usarlos con responsabilidad.**

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)]



La salud va más allá de la industria sanitaria y se extiende a empresas de otros sectores que están encontrando nuevas formas de cuidar a sus clientes.





# ¿Qué ocurrirá ahora?

Es muy probable que el cuidado de uno mismo y de otras personas siga siendo una prioridad. Eso es importante para marcas y empresas, ya que aporta un toque emocional muy necesario.

Preocuparse por los clientes genera confianza, y para eso es necesario reaccionar en los momentos que cuentan, crear nuevos servicios y aprovechar la tecnología de una forma apropiada. Alrededor del 73 % de las personas considera que el “wellness” es un elemento esencial en la estrategia de una marca.

Spotify ya ha creado “paquetes de bienestar” para ayudar a las personas a centrarse más en sí mismas . Nike utiliza su página web para explicar a clientes y deportistas la importancia del cuidado personal . Y Unilever ha cambiado su estrategia de comunicación para destacar que sentirse bien es más importante que tener un buen aspecto, incluyendo la desaparición de la palabra “normal” de sus mensajes sobre belleza y cuidado personal .

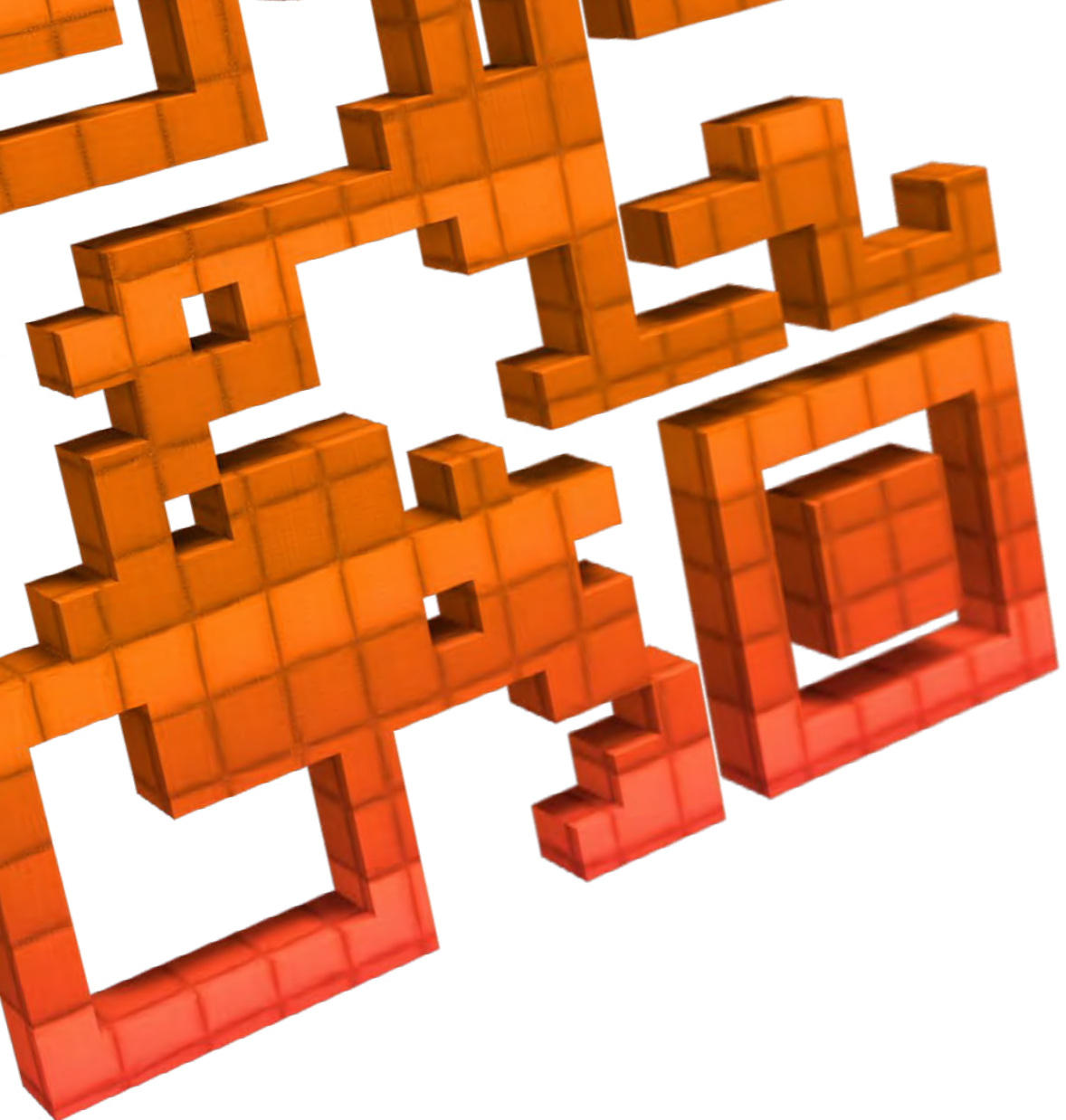
Peloton ha reinventado el concepto de fitness, cultivando una comunidad inclusive de wellness con sus productos Connected Fitness. Con el objetivo de democratizar el acceso al fitness, la empresa ha querido ir más allá de los clientes individuales con Peloton Corporate Wellness, un exclusivo programa de wellness que las empresas pueden ofrecer a sus empleados, como ya hace Accenture Interactive. Zwift, por su parte, permite unirse a una comunidad de ciclistas domésticos para realizar diversas rutas, incluido un Tour de Francia virtual . Estos son solo algunos ejemplos de los que están haciendo las empresas para incorporar el cuidado a sus productos y servicios.

De cara al futuro, la amabilidad y la compasión hacia los demás ofrecen una oportunidad de negocio en la que el diseño puede resultar muy útil. Hay muchas formas de generar nuevo valor con el diseño:

La primera de ellas consiste en ampliar el concepto de accesibilidad. Es muy importante que las marcas se planteen si su concepto de accesibilidad es lo bastante amplio. Existen obstáculos para cuidar de los demás, sobre todo de quienes más lo necesitan.

En la actualidad, el 15 % de la población mundial (1200 millones de personas) sufre algún tipo de discapacidad. Sin embargo, muchas experiencias digitales relacionadas con la sanidad siguen siendo inaccesibles a pesar de la rápida expansión de la telemedicina en 2020. Por ejemplo, menos del 10 % de las páginas web incluyen opciones para que puedan usarlas personas con determinadas discapacidades. Al mismo tiempo, no deja de aumentar el número de demandas judiciales de accesibilidad digital para personas con discapacidades. En el momento de redactar estas líneas, menos del 3 % del millón de páginas web más visitadas cumplen todas las normas sobre accesibilidad.





# El diseño multisensorial es un enfoque empático que tiene en cuenta las distintas maneras en que las personas reaccionan a un producto o servicio.

Las marcas deben evaluar la accesibilidad de sus canales, productos y servicios en un contexto de digitalización masiva de la sanidad.

En segundo lugar, hay que dar prioridad a la seguridad y el bienestar mental. Es muy importante que el diseño tenga en cuenta la seguridad y el bienestar mental de las personas. Esto no es nada nuevo, pero el uso irresponsable de patrones oscuros para influir en el comportamiento digital de las personas está siendo sometido a una vigilancia cada vez mayor. Diseñar indicadores KPI que midan el beneficio/riesgo para las personas y sus relaciones podría ser un factor clave de diferenciación para una empresa. TikTok ya ha incluido en su Centro de Seguridad una guía de bienestar con información sobre trastornos alimentarios, búsquedas avanzadas y pantallas opcionales para iniciar búsquedas.

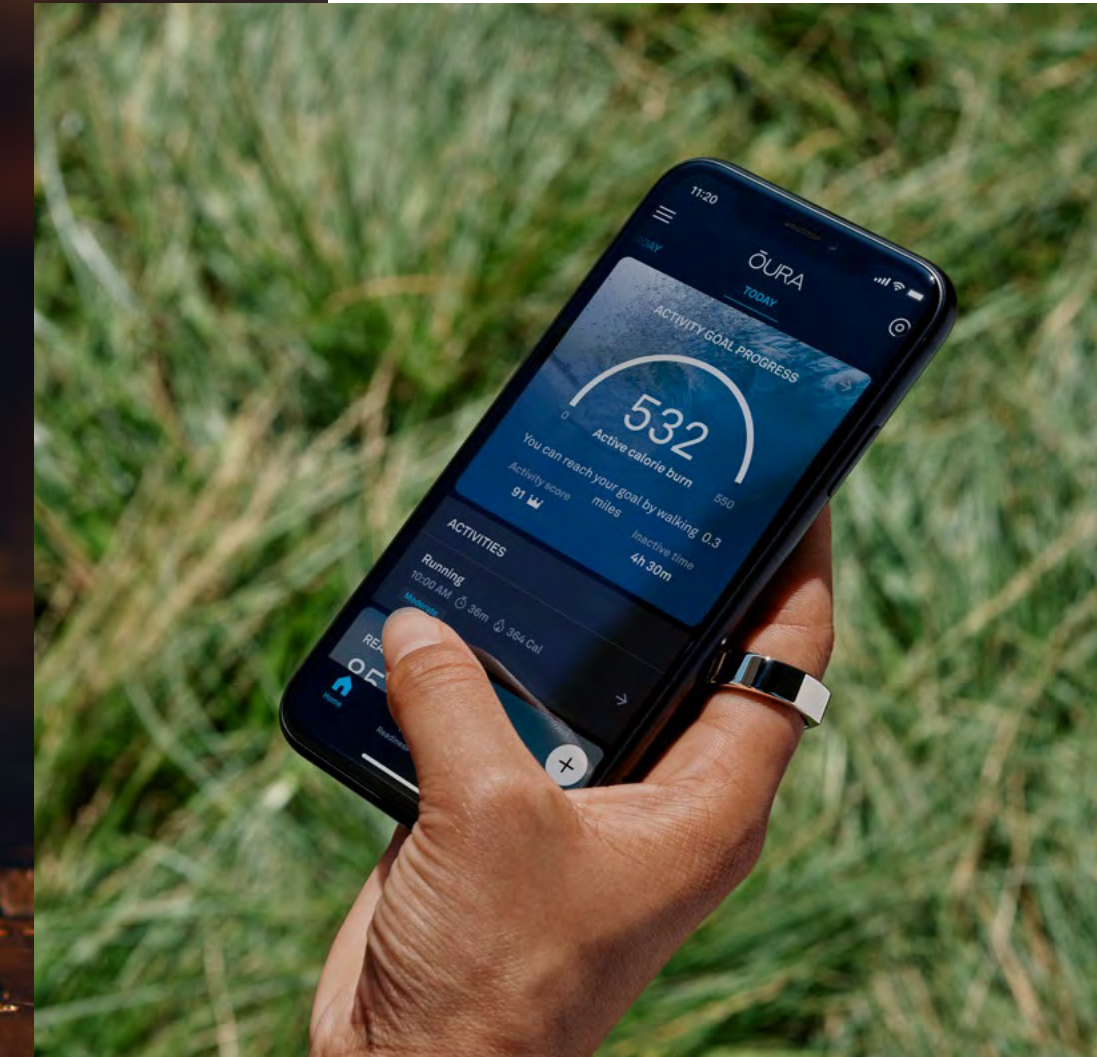
Una tercera posibilidad es explorar el diseño multisensorial para fomentar la inclusividad. El diseño multisensorial es un enfoque empático que tiene en cuenta las distintas maneras en que las personas reaccionan a un producto o servicio, entorno o experiencia: sutil y evidente, consciente e inconsciente. Supera el ámbito habitual en el diseño visual con elementos que

están dirigidos también a otros sentidos, como el tacto o el olfato. El sonido ofrece un potencial significativo para propuestas relacionadas con la salud.

La voz aporta matices, contexto y confort emocional. El audio social se está utilizando para poner en contacto a personas mediante conversaciones sobre temas que les interesan.







El deseo de conectar fuera de las pantallas hizo que los servicios de voz (como podcasts o asistentes de voz) tuvieran mucho éxito durante la pandemia; también aumentaron las ventas del hardware necesario, como auriculares inalámbricos. En Estados Unidos, 67 millones de personas escuchan podcasts todos los meses, el streaming audio crece a un ritmo del 32 % anual y el 41 % de las personas usan búsquedas por voz a diario . Twitter ha mejorado recientemente su

servicio de audio en directo, Spaces, para que las conversaciones sean más fáciles de encontrar. Por último, conviene reevaluar en detalle la experiencia del empleado. Muchas empresas están tratando de poner al día procesos antiguos. De eso hablamos también en nuestro último estudio d CMO, “El gran simplificador del marketing”, donde explicamos que los profesionales del marketing están simplificando la jornada laboral para cuidar a sus equipos.

Diseñar normas y procesos internos para reducir la carga psicológica de los empleados es una forma sutil, pero muy importante, de demostrar que te importan. No basta con tener “viernes sin reuniones”, sino que hay que ir más allá. Es necesario reducir el número de clics y páginas en una herramienta de compras, minimizar los niveles de aprobación o reducir el número de notificaciones en herramientas de colaboración, por mencionar solo algunas posibilidades. En



Right: Oura smart ring and app



todos los aspectos del trabajo, las empresas pueden hacer que las experiencias más molestas desaparezcan y resulten sencillas, de modo que los empleados tengan libertad para hacer su trabajo más a gusto.

Preocuparse por los demás también implica hacer todo lo posible para proteger los datos de los clientes. El auge de la sanidad digital supone un mayor riesgo para la seguridad de los datos de salud. Además, las organizaciones que ofrecen productos o servicios sanitarios deben responder a la creciente demanda de nuevos niveles de información en todos los puntos de contacto, como explicamos en la tendencia

¿Dónde está la verdad?

La atención a los demás siempre ha sido un aspecto importante de la naturaleza humana, pero ahora es algo más visible y valorado de lo que se habla abiertamente, por fortuna. El diseño ofrecerá herramientas útiles y eficaces para que las empresas no se limiten a demostrar empatía y compasión, sino que empiecen a tomar medidas para cuidar de las personas. No basta con hablar de ello: diseñadores y empresas tienen que dejar más margen para el cuidado. El objetivo debe ser diseñar pensando en la salud para que sea parte de los sistemas.



# Proponemos...

---

## Pensar

Trata el deseo de cuidar como algo a la vez formal e informal. Recuerda que cuidar de los demás es un trabajo importante y agotador desde el punto de vista emocional. Plantéate cómo desarrollar productos y servicios (y los correspondientes KPI) basados en lo que necesitan las personas que cuidan de otras como parte de su trabajo diario.

---

## Comunicar

Explica con toda claridad que cuidar de alguien no es un trabajo rutinario. Define lo que es el cuidado para tu organización y usa esa definición como principio rector en tu trabajo de diseño y en tus comunicaciones.

## Actuar

Elimina de tu organización las cosas que sean más frustrantes para tus empleados y clientes. Busca formas de minimizar el ruido (comunicaciones, procesos internos, productos/servicios externos, etc.), de modo que la gente pueda dedicar más tiempo y espacio a lo que de verdad importa.

# Referencias

## 01 Preséntate tal como eres

[Kristine Olson, Tait Shanafelt, Steve Southwick, JAMA Network, Pandemic-driven posttraumatic growth for organizations and individuals, 8 de octubre de 2020](#)

[BBC News, China's new 'tang ping' trend aims to highlight pressures of work culture, 3 de junio de 2021](#)

[Tech@Facebook, 5 factors that will change how we work in 2021 and beyond, 1 de diciembre de 2020](#)

[Anthony Klotz, The Verse, Anthony Klotz on Defining the Great Resignation, visitado el 23 de noviembre de 2021](#)

[John Swartz, Market Watch, Big Tech is suffering from a 'Great Resignation' of workers, who say 'It's a good time to leave', 6 de agosto de 2021](#)

[Sean Fleming, Foro Económico Mundial, Survey: 40% of employees are thinking of quitting their jobs, 2 de junio de 2021](#)

[Robert Half, PR Newswire, Robert Half research points to strong job optimism among U.S. workers, 15 de junio de 2021](#)

[Stella Yifan Xie, Liyan Qi, The Wall Street Journal, Chinese factories are having labor pains – 'we can hardly find any workers', 25 de agosto de 2021](#)

[IFO Institute, More and more companies lament lack of skilled workers, 12 de agosto de 2021](#)

[Office for National Statistics, Vacancies and jobs in the UK: October 2021, 12 de octubre de 2021](#)

[Megan Carnegie, Wired, The real reason it's impossible to hire anyone right now, 20 de septiembre de 2021](#)

[Liz Stevens, Best Money Moves, Is your employee doing side work?, 25 de septiembre de 2019](#)

[Mary Hanbury, Business Insider, Etsy is buying social shopping app Depop for \\$1.6 billion, hoping to woo Gen Z shoppers, 2 de junio de 2021](#)

[Shopify, Shopify to announce third-quarter 2021 financial results October 28, 2021, 7 de octubre de 2021](#)

[Naimeesha Murthy, Forbes, The continuous growth and future of the creator economy, 30 de agosto de 2021](#)

[John Koetsier, Forbes, 2 million creators make 6-figure incomes on YouTube, Instagram, Twitch globally, 5 de octubre de 2020](#)

[Aaron Pressman, Danielle Abril, Fortune Magazine, YouTube's creator economy is bigger and more profitable than ever, 2 de junio de 2021](#)

[Meta \(antes Facebook\), Investing \\$1 billion in creators, 14 de julio de 2021](#)

[Airbnb, Airbnb experiences, visitado el 3 de noviembre de 2021](#)

[Bobby Allyn, NPR, Tired of the social media rat race, journalists move to writing substack newsletters, 2 de diciembre de 2020](#)

[Jennifer Surane, Bloomberg, Deutsche Bank calls end of honeymoon phase with remote work, 7 de septiembre de 2021](#)

[Bianca Healey, Business Insider Australia, 'Traditional workplaces will become the exception': Canva says employees will only need to come to the office 8 times a year, 31 de agosto de 2021](#)

[EY Press, Majority of surveyed Southeast Asia \(SEA\) employees prefer not to return to pre-COVID-19 ways of working, 13 de julio de 2021](#)

[Carmen Sánchez-Silva, El País, Spanish companies divided over employees' return to the workplace, 31 de agosto de 2021](#)

[Accenture, Business Futures 2021, junio de 2021](#)

[Canvas8, How can technology encourage empathy?, 25 de febrero de 2016](#)

[Alex Christian, Wired, The Great Resignation is here and no one is prepared, 27 de agosto de 2021](#)

[Moves Financial, Our vision, visitado el 23 de noviembre de 2021](#)

[Lili, About Lili, visitado el 23 de noviembre de 2021](#)

## 02 ¿El fin de la abundancia?

[Motoko Rich, Stanley Reed, Jack Ewing, The New York Times, Clearing the Suez Canal took days. Figuring out the costs may take years, 31 de marzo de 2021](#)

[Kevin Varley, Ann Koh, Aljazeera | Bloomberg, China port congestion worsens as ships divert away from Ningbo, 18 de agosto de 2021](#)

[Pete Evans, CBC News, How the COVID-19 semiconductor shortage has brought Canada's car industry to a halt – again, 20 de octubre de 2021](#)

[Canvas8, General Motors shuts plants despite high demand for cars, 8 de septiembre de 2021](#)

[Automotive News, Honda says Japan output 60% below plan on parts shortage, 18 de septiembre de 2021](#)

[BBC News, Vietnam lockdown adds to global coffee supply concerns, 30 de agosto de 2021](#)

[Ken Parks, Bloomberg, Global shipping woes squeeze more South American beef exporters, 26 de agosto de 2021](#)

[Chiara Albanese, Alessandra Migliaccio, Bloomberg, Italy's Tomato harvest threatened by can shortage, 9 de junio de 2021](#)

[Holly Ellyatt, CNBC, After causing chaos in the UK, truck driver shortages could soon hit the rest of Europe, 4 de octubre de 2021](#)

[Andrea Noble, Route Fifty, Deploying the National Guard to fill a school bus driver shortage, 14 de septiembre de 2021](#)

[Stephen Staczynski, Bloomberg, Europe's energy crisis is coming for the rest of the world too, 27 de septiembre de 2021](#)

[Vincent Ni, The Guardian, The party's over: China clamps down on its tech billionaires, 21 de agosto de 2021](#)

[Aryn Baker, TIME, Climate, not conflict. Madagascar's famine is the first in modern history to be solely caused by global warming, 20 de julio de 2021](#)

[Augusta Saraiva, Bloomberg, Top soy, coffee, sugar ports tackle climate change in Brazil, 27 de julio de 2021](#)

[James Davey, Reuters, UK meat industry warns of imminent supply threat from CO2 crisis, 20 de septiembre de 2021](#)

[Sarah Butler, The Guardian, Fast food: the new wave of delivery services bringing groceries in minutes, 22 de mayo de 2021](#)

[Ruth Franková, Radio Prague International, Czechs start shopping for Christmas amid fears of rising prices and shortage of goods, 19 de octubre de 2021](#)

[Accenture, Fjord Trends 2021: Liquid Infrastructure, 14 de diciembre de 2020](#)

[Chavie Lieber, Business of Fashion, H&M's & Other Stories, Weekday join Swedish fashion rental platform, 22 de junio de 2021](#)

[Rosie King, ABC Australia, 'Right to repair' movement growing in Australia, as Apple and others design products with shorter lifespans, 9 de julio de 2021](#)

[Christina Criddle, BBC News, EU rules to force USB-C chargers for all phones, 23 de septiembre de 2021](#)

[Alohas.io, visitado el 3 de noviembre de 2021](#)

[Lidl, A Lidl first: Prevented ocean plastic, 3 de noviembre de 2021](#)

[General Mills, General Mills to reduce absolute greenhouse gas emissions by 30% across its full value chain over the next decade, 21 de septiembre de 2021](#)

[The Council for Sustainable Business \(CSB\), Get Nature Positive, 3 de noviembre de 2021](#)

[Foro Económico Mundial, What is 'nature positive' and why is it key to our future?, 23 de junio de 2021](#)

## 03 La próxima frontera

[Chirlie Pang, Sekg, Understanding gamer psychology: why do people play games?, 31 de enero de 2017](#)

[J. Clement, Statista, Daily active users \(DAU\) of Roblox games worldwide from 4th quarter 2018 to 2nd quarter 2021, 19 de agosto de 2021](#)

[Jon Radoff, Medium | Building the Metaverse, Jobs in the metaverse, 11 de octubre de 2021](#)

[Tatiana Koffman, Forbes, Play-to-earn: the new crypto paradigm redefining the future of work, 29 de septiembre de 2021](#)

[Zoe Kleinman, BBC News, Twelve-year-old boy makes £290,000 from whale NFTs, 27 de agosto de 2021](#)

[Jennifer Hahn, Dezeen, Andrés Reisinger sells collection of 'impossible' virtual furniture for \\$450,000 at auction, 23 de febrero de 2021](#)

[Sofia Mahirova, Dazed Digital, A virtual Gucci bag has sold for more than the IRL version, 26 de mayo de 2021](#)

[Watch Netflix Together, visitado el 23 de noviembre de 2021](#)

[Apple Developer, Bring SharePlay to your app with Group Activities, 27 de agosto de 2021](#)

[Walé Azeez, CNN, Facebook to hire 10,000 people in EU to build the 'metaverse', 18 de octubre de 2021](#)

[Deborah Bach, Microsoft | Transform, U.S. army to use HoloLens technology in high-tech headsets for soldiers, 8 de junio de 2021](#)

[Punchdrunk, Punchdrunk is working in partnership with Niantic to develop the next generation of live experience, 4 de noviembre de 2021](#)

[Alex Heath, The Verge, Snap's new Spectacles let you see the world in augmented reality, 20 de mayo de 2021](#)

[Unreal Engine, Meet the MetaHumans, visitado el 4 de noviembre de 2021](#)

[Burberry, Burberry drops NFT collection in Mythical Games' Blankos Block Party, 4 de agosto de 2021](#)

[SM, Speedway Media, You can now have a NASCAR digital horse – partnership with Zen Run Digital, 25 de agosto de 2021](#)

# Referencias

[Dave Brooks, Billboard, Megan Thee Stallion to debut virtual reality theatrical experience with AmazeVR, 5 de agosto de 2021](#)

[Isabelle Lee, Business Insider, Visa purchases CryptoPunk NFT for \\$150,000 as it gets involved in the booming digital-collectibles market, 23 de agosto de 2021](#)

[TikTok, You're invited to TikTok World, 1 de septiembre de 2021](#)

[Hiroko Tabuchi, The New York Times, NFTs are shaking up the art world. They may be warming the planet, too, 13 de abril de 2021](#)

## 04 ¿Dónde está la verdad?

[Google, From the garage to the Googleplex, visitado el 23 de noviembre de 2021](#)

[Richard Edelman, Edelman, 20 years of trust, 4 de noviembre de 2021](#)

[Roderick M. Kramer, Harvard Business Review, Rethinking trust, junio de 2009](#)

[Edelman, Edelman Trust Barometer 2021, enero de 2021](#)

[Kara Fox, CNN, Vaccine hesitancy in pregnant people drives rise in Covid hospitalizations, 13 de octubre de 2021](#)

[UK Health Security Agency, Covid-19 vaccination: a guide on pregnancy and breastfeeding, visitado el 23 de noviembre de 2021](#)

[Richard Edelman, Edelman, Trust, the new brand equity, 23 de junio de 2021](#)

[Co-operative, Conscious consumerism forecast to hit record highs as it continues to rise during the pandemic, 30 de diciembre de 2020](#)

[Business Wire, Research from NYU Stern Center for Sustainable Business and IRI highlights the permanence of sustainability-marketed products, 28 de septiembre de 2021](#)

[Peter Adams, Marketing Dive, What's next for sustainability in marketing following a year of surprising resilience?, 14 de octubre de 2021](#)

[thredUP, How dirty is your closet?, visitado el 23 de noviembre de 2021](#)

[Everlane, visitado el 23 de noviembre de 2021](#)

[Tatiana Walk-Morris, Retail Dive, Bobbi Brown Cosmetics debuts digital beauty consultations, 6 de mayo de 2021](#)

[Adele Peters, Fast Company, This credit card cuts you off once you've exceeded your carbon footprint, 9 de septiembre de 2019](#)

[Accenture, Growth: It comes down to experience. Moving beyond CX to the Business of Experience, visitado el 23 de noviembre de 2021](#)

## 05 Cuidar con sensibilidad

[Samuel Paul Veissière, Psychology Today, Caring for others is what made our species unique, 28 de octubre de 2015](#)

[James Cook, Business Leader, 8 in 10 employers report increase in staff disclosing mental health issues, 14 de octubre de 2021](#)

[Juliet Macur, The New York Times, Simone Biles is withdrawing from the Olympic all-around gymnastics competition, 28 de julio de 2021](#)

[Vivienne Tay, The Business Times, Singaporeans aged 35-54 hit hardest by Covid-19 pandemic: Prudential, 27 de septiembre de 2021](#)

[Kelly Gooch, Becker's Hospital Review, More than 20% of healthcare workers experienced mental health challenges during pandemic, global study shows, 11 de marzo de 2021](#)

[Yufei Li, Nathaniel Scherer, Lambert Felix, Hannah Kuper, Plos One Journal, Prevalence of depression, anxiety and post-traumatic stress disorder in health care workers during the COVID-19 pandemic: a systematic review and meta-analysis, 10 de marzo de 2021](#)

[Gianpiero Petriglieri \(@gpdriglieri\), Twitter, 11 de octubre de 2021](#)

[Jennifer Alsever, Fortune, Why more companies like Nike are closing their offices for a mental health break, 6 de septiembre de 2021](#)

[Accenture, Careers Blog, From the top down, we're prioritizing mental health and well-being, 6 de octubre de 2021](#)

[Careology, visitado el 23 de noviembre de 2021](#)

[Alicia Phaneuf, Business Insider, Latest trends in medical monitoring devices and wearable health technology, 11 de enero de 2021](#)

[Brian Heater, TechCrunch, Lululemon set to acquire home fitness startup Mirror for \\$500M, 29 de junio de 2020](#)

[David Ford, Ogilvy, Consumers expect all brands to provide wellness offerings, new Ogilvy study finds, 14 de octubre de 2020](#)

[Exchange4Media, Self-care on Spotify – A 'chill pill' for your brand, 28 de junio de 2021](#)

[Nike, Improve your grit by prioritising self-care, 5 de junio de 2020](#)

[Unilever, Unilever says no to 'normal' with new positive beauty vision, 3 de septiembre de 2021](#)

[Peloton, Corporate wellness, visitado el 23 de noviembre de 2021](#)

[Alex Ballinger, Cycling Weekly, Zwift virtual Tour de France 2020: everything you need to know, 11 de julio de 2020](#)

[WeThe15, visitado el 23 de noviembre de 2021](#)

[Anshuman Rathore, Gartner, Telehealth takes over, 19 de abril de 2021](#)

[Monsido, 33 accessibility statistics you need to know in 2021, 14 de abril de 2021](#)

[Ann-Marie Alcántara, The Wall Street Journal, Lawsuits over digital accessibility for people with disabilities are rising, 15 de julio de 2021](#)

[WebAIM, The WebAIM Million, 30 de abril de 2021](#)

[Chris Melore, There are nearly 50 harmful effects linked to social media use, 13 de octubre de 2021](#)

[Amanda Silberling, TechCrunch, TikTok expands mental health resources, as negative reports of Instagram's effect on teens leak, 14 de septiembre de 2021](#)

[Melissa Marsh, Kristin Mueller, Work Design Magazine, Multisensory design: the empathy-based approach to workplace wellness, visitado el 23 de noviembre de 2021](#)

[Adswizz, visitado el 23 de noviembre de 2021](#)

[K. Bell, Engadget, Twitter will make it easier to discover and listen to audio Spaces, 23 de septiembre de 2021](#)

[Accenture, The Great Marketing Declutter, visitado el 4 de noviembre de 2021](#)

# Crédito de fotografías

Página 6. Man recording instructional video  
Crédito: Getty Images

Página 7. Male hands knitting near a cup of tea  
Crédito: Getty Images

Página 8. Help wanted sign in window  
Crédito: Getty Images

Página 8. depop user taking photos of models  
Crédito: Courtesy of depop

Página 10. Runner stretching outdoors  
Crédito: Getty Images

Página 11. Woman working from home with laptop  
Crédito: Stocksy (Courtesy of Accenture Brand image library)

Página 12. Mother working from home with family of four  
Crédito: Getty Images

Página 13. Coworkers in a light-filled office  
Crédito: Getty Images

Página 15. depop app  
Crédito: Courtesy of depop

Página 15. Person taking photo of sweater  
Crédito: Getty Images

Página 19. Ever Given in the Suez Canal (3d rendering)  
Crédito: Adobe Stock

Página 20. Baobab trees in Madagascar  
Crédito: Getty Images

Página 21. Young people at a climate protest  
Crédito: Getty Images

Página 22. Shipping trucks parked at depot  
Crédito: Getty Images

Página 23. Woman repairing a mobile phone  
Crédito: Getty Images

Página 24. Deserted gas station  
Crédito: Getty Images

Página 25. Half empty carpark  
Crédito: Getty Images

Página 26. Woman looking at empty market shelves  
Crédito: Getty Images

Página 27. Helicopter battling a fire  
Crédito: Getty Images

Página 28. Fish swimming through plastic waste  
Crédito: Adobe Stock

Página 31. Gucci Garden on Roblox  
Crédito: Courtesy of Roblox

Página 32. Female video gamer  
Crédito: Getty Images

Página 33. Meme Minter NFT icon  
Crédito: Fakurian Design on Unsplash

Página 35. CryptoPunk purchased by Visa  
Crédito: Courtesy of Visa

Página 36. Micah Johnson crypto art  
Crédito: Courtesy of Micah Johnson for Visa

Página 37. Andrés Reisinger's Hortensia Chair  
Crédito: Courtesy of Andrés Reisinger

Página 38. Couple standing in light installation  
Crédito: Stocksy (Courtesy of Accenture Brand image library)

Página 39. Woman wearing VR goggles  
Crédito: Getty Images (Courtesy of Accenture Brand image library)

Página 40. VR goggles in abstract space  
Crédito: Getty Images

Página 40. Virtual city scape  
Crédito: Getty Images

Página 44. Woman gazing up on gradient background  
Crédito: ThisIsEngineering on Unsplash  
(Courtesy of Accenture Brand image library)

Página 45. Hand paying with mobile device  
Crédito: Getty Images

Página 46: Fair trade certified garment inscription  
Crédito: Getty Images

Página 47. Young man examining product information  
Crédito: Getty Images

Página 48. ThreadUP warehouse  
Crédito: Courtesy of ThreadUP

Página 49. Shopping with augmented reality app  
Crédito: Getty Images

Página 50. Young man using virtual assistant  
Crédito: Getty Images

Página 51. Hand holding a black credit card  
Crédito: Getty Images

Página 52. Food being sold in an Indian market  
Crédito: Stocksy (Courtesy of Accenture Brand image library)

Página 52. Open shop sign in New York  
Crédito: Mike Petrucci on Unsplash

Página 53. Sari factory in Rajasthan  
Crédito: Getty Images

Página 57. Mother working from home with baby  
Crédito: Getty Images

Página 58. Two seated nurses  
Crédito: Getty Images

Página 59. Man wearing an Oura Ring whilst washing dishes  
Crédito: Courtesy of Oura Ring

Página 61. Pregnant woman checking pregnancy tracker app  
Crédito: Getty Images

Página 62. Woman taking a virtual mediation class at home  
Crédito: Getty Images

Página 63. Man taking a virtual spinning class at home  
Crédito: Getty Images

Página 64. Children playing outside  
Crédito: Getty Images

Página 65. Virtual assistant  
Crédito: Getty Images

Página 65. Oura Ring app  
Crédito: Courtesy of Oura Ring

Página 66. Father reading to children in the dark  
Crédito: Getty Images

# Metodología

## La opinión de nuestros profesionales

Todos los años pedimos a los más de 2000 diseñadores e innovadores de la comunidad de Design en Accenture Interactive que identifiquen las tendencias que pueden tener un mayor impacto. Entre junio y agosto celebramos seminarios de Fjord Trends en más de 40 ciudades de todo el mundo para que los grupos puedan presentar sus propuestas al equipo de redacción en los meses de agosto y septiembre. Por último, el equipo de redacción se encarga de elaborar el informe de Fjord Trends.

## Equipo de redacción de Fjord Trends 2022

Mark Curtis, Martha Cotton, Nick de la Mare, Talya Fisher, Katie Burke, Jussi Edlund, Michael Honeck, Quezia Soares, Lucia Ciranova, Elisabeth Edvardsen, Morgan Smith, Helen Tweedy, Meg Carter.

## Tendencias confirmadas por expertos

Una vez identificadas las tendencias, las presentamos a expertos de Accenture en talento y organización, cadena de suministro y operaciones, tecnología, sostenibilidad, e investigación y desarrollo, entre otros ámbitos.

## Equipo de investigación de Fjord Trends 2022

Agneta Björnsjö, Jhaharha Lackram.

## Remesh.ai

Hemos ampliado nuestro estudio para tener confirmación externa de las tendencias en una serie de grupos de seguimiento online en siete mercados (Reino Unido, Estados Unidos, Brasil, China, España, Sudáfrica e India).



# Acerca de Accenture

Accenture es una compañía global de servicios profesionales, líder en capacidades digitales, de cloud y seguridad. Combinando una experiencia inigualable y habilidades especializadas en más de 40 sectores económicos, prestamos servicios de Estrategia y Consultoría, Marketing, Tecnología y Operaciones, impulsados por la red de centros de tecnología avanzada y operaciones inteligentes más grande del mundo. Nuestros 624.000 profesionales cumplen la promesa de la tecnología y el ingenio humano todos los días, y prestan servicio a clientes en más de 120 países. Aprovechamos el poder del cambio para crear valor y éxito compartido para nuestros clientes, profesionales, accionistas, partners y la sociedad.

Más información en [www.accenture.com](http://www.accenture.com)

# Accenture Interactive

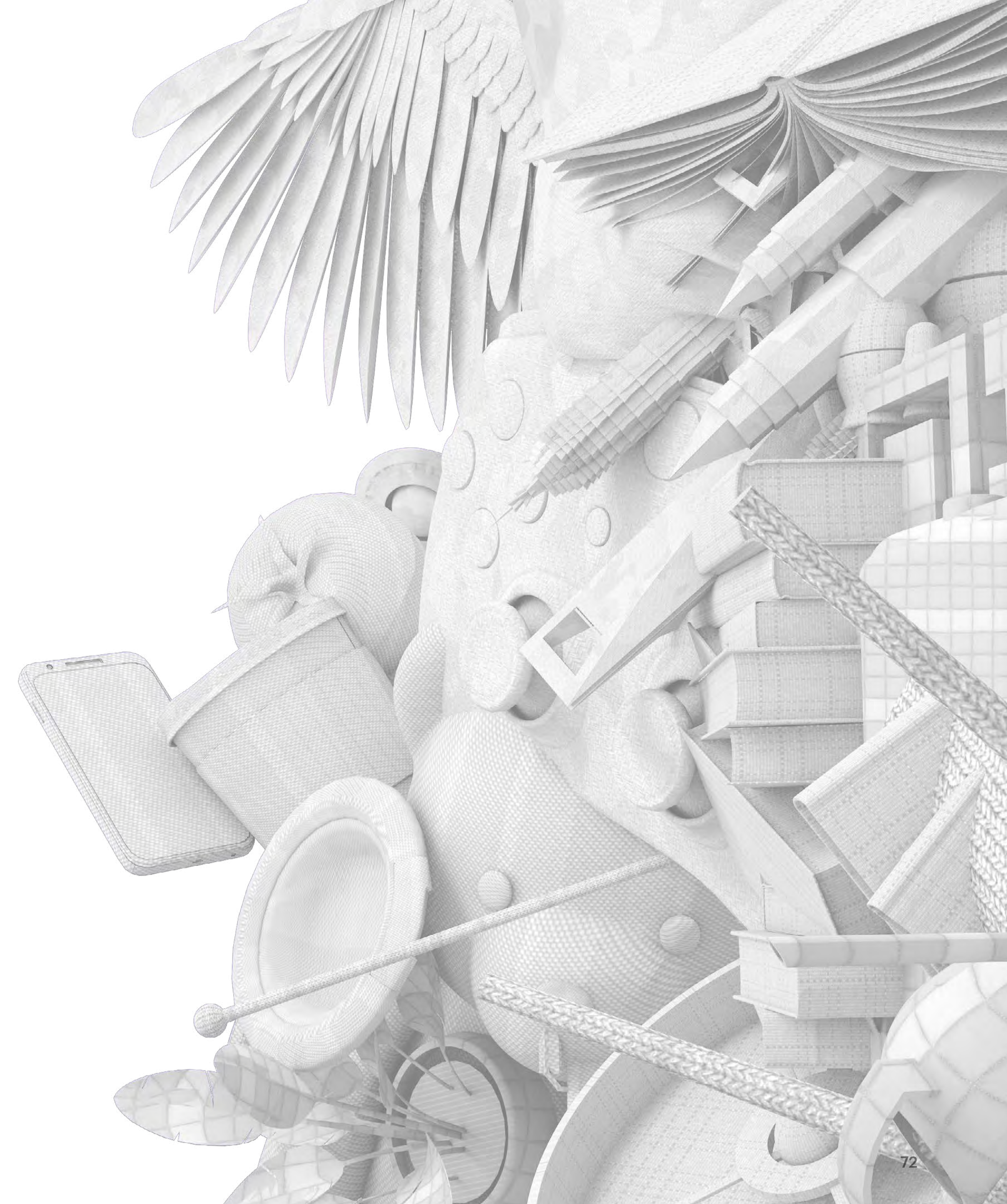
Accenture Interactive ayuda a las marcas más importantes del mundo a transformar las experiencias de sus clientes a lo largo de toda la trayectoria del cliente. A través de nuestras soluciones conectadas en diseño, marketing, contenidos y comercio, creamos nuevas formas de ganar en la actual economía basada en la experiencia. Accenture Interactive figura en el último informe de Ad Age como la agencia digital más grande y con más crecimiento en todo el mundo.

Más información en [@accentureACTIVE](https://twitter.com/accentureACTIVE)  
y [www.accenture.com/interactive](http://www.accenture.com/interactive)

El presente documento se ofrece con fines meramente informativos y no pretende sustituir la opinión de asesores profesionales.

Este documento hace referencia a marcas que son propiedad de terceros. Dichas marcas son propiedad de sus respectivos titulares y su uso no implica ninguna forma de patrocinio, apoyo o aprobación de este documento, ya sea expresa o implícita, por parte de los propietarios de las marcas.

Copyright © 2021 Accenture. Todos los derechos reservados. Accenture, su logo y Fjord son marcas registradas de Accenture.







W X Z / \ ∩ // // X

# FJORD TRENDS 2022