

2



0

# TENDENCIAS



1



9



## Tendencias Fjord 2019

El silencio es oro

01

¿La gota que colmó el vaso?

02

El minimalismo de los datos

03

A la vanguardia

04

La paradoja de la inclusividad

05

Odisea del espacio

06

Realidades sintéticas

07

## — Introducción

Presentamos nuestro informe anual, denominado “Trends” (Tendencias), que recopila muchísimas ideas plasmadas en Post-it Notes, con más café del que podamos mencionar, muchísimos debates saludables y bastantes risas. El informe siempre es producto del amor, fruto del trabajo colaborativo y mancomunado de todo el equipo de Fjord (1.000 profesionales) de todo el mundo – desde San Francisco hasta Berlín, desde Hong Kong hasta Johannesburgo, desde Dubái hasta San Pablo y otros 22 lugares intermedios. Este proceso genera las tendencias que esperamos afectarán al negocio, la tecnología y el diseño en 2019.

Hoy estamos en medio de un punto de inflexión tecnológico, político y medioambiental. Dos décadas de rápido crecimiento e innovación tecnológica han generado un enorme desorden físico

y digital. La pronunciada demanda de recursos del planeta refleja la demanda de otros dos recursos humanos muy valiosos: nuestro tiempo y atención. Como resultado, los empleados, los consumidores y las organizaciones se están replanteando seriamente su posición frente a todo, lo que nos lleva a nuestro meta tema para el 2019: la búsqueda del valor y la relevancia.

### Valor y relevancia

Lo digital está tan ampliamente adoptado que ya pasó la novedad. Estamos en una meseta de innovación – un punto plano en la curva de avance antes de que se popularicen los nuevos productos y servicios. Algunos serán impulsados por la inteligencia artificial, como por ejemplo los híper-personales “Living Services”; otros serán impulsados por un cambio hacia la economía circular y nuevas normas culturales

en torno a los datos, la identidad y el bienestar.

Lo digital se enfrenta a una gran limpieza general: un momento en el cual decidimos si algo sigue teniendo valor y relevancia para nuestras vidas. Se trata de una cuestión a largo plazo, no solamente la excitación de la gratificación instantánea.

A medida que recorra las Tendencias, verá que generan una gran cantidad de preguntas fundamentales. ¿Esta marca merece un espacio en mi vida y en el mundo? ¿El intercambio de valor es bidireccional? ¿Está haciendo algo más que deteriorar al planeta? Si la respuesta es no, cancele su inscripción o elimínela. Nunca ha sido tan fácil hacerlo. Sin embargo, la meseta es una oportunidad de ordenar nuestras casas. Una vez que el ritmo repunte, los ganadores serán aquellas organizaciones que hayan navegado el cambio de monolitos a ecosistemas,

proporcionando hiper-relevancia a las personas y trascendiendo las etiquetas de los clientes, consumidores, viajeros y ciudadanos.

El éxito consiste en proporcionar valor relevante no solamente para los contextos individuales, sino también para el mundo. Para esto, es preciso lograr un cambio de mentalidad que se siente contradictorio: hacer silencio, no gritar. Ser relevante o ni siquiera estar presente. Conocer a sus clientes, pero solo según las condiciones de ellos, no las suyas. Hacer menos, no más.

La creación de valor no provendrá simplemente del crecimiento, sino de la mejora. En las vidas ajetreadas y en un planeta superpoblado, solo lo relevante perdurará.

**¡Que disfrute la lectura!**

# El silencio es oro<sup>01</sup>



Vemos un aumento impresionante de la velocidad con la cual las personas se desconectan, se dan de baja y optan por detener el bombardeo de contenido y mensajes que saturan la vida diaria. Como consumidores, nos hemos dado cuenta de que ya no se trata simplemente de una opción de estilo de vida, sino de un grave problema mental. A medida que coloquemos más barreras entre nosotros y las tecnologías digitales, las organizaciones deberán aprender a ofrecer valor para los usuarios que anhelan tranquilidad en un mundo ruidoso.

## — ¿Qué está pasando?

Predijimos las Dietas Digitales allá por nuestras Trends 2015, que contemplaban cómo evolucionaban nuestros comportamientos a raíz de la creciente tensión entre nuestra confianza en lo digital y nuestra necesidad de concentrarnos en el mundo real sin intermediarios. En 2018, el incremento de alertas, notificaciones y servicios de voz alimentó este pensamiento, dirigiendo nuestra atención hacia el temor de que las tecnologías digitales podrían tener una influencia negativa duradera en nuestra salud mental, especialmente para los niños.

Una gran variedad de organizaciones en todo el mundo ha expresado su preocupación. En octubre de 2018, la primera Cumbre Ministerial Mundial sobre Salud Mental debatió maneras de abordar el impacto dañino de las tecnologías digitales, y el gobierno británico recientemente solicitó a expertos médicos que elaboraran lineamientos para el uso de las redes sociales por parte de los niños y adolescentes, con el objetivo de proteger su salud mental. Los mismos niños también se están resistiendo. Más de la mitad (63%) de los niños británicos en edad escolar dicen ahora que serían felices si las redes sociales nunca se hubieran inventado y la mitad de la generación Z inglesa – un grupo que creció online – ha abandonado o está considerando abandonar al menos una plataforma de redes sociales.

Los padres de Silicon Valley, posiblemente los más iluminados sobre los riesgos para los niños, están cada vez más obsesionados con alejar a sus hijos de las pantallas – tanto, que muchos están cambiando los contratos que tienen con las niñeras para incluir la promesa de ocultar teléfonos, tablets, computadoras y televisores. También existe una brecha nacida del privilegio y la riqueza que es reveladora por sí sola: la investigación revela que los adolescentes norteamericanos de bajos recursos dedican en promedio ocho horas y siete minutos por día a usar pantallas con fines de entretenimiento, mientras que sus compañeros más prósperos sólo cinco horas y 42 minutos. Y a medida que China realiza esfuerzos para enfrentar la adicción a los videojuegos, especialmente entre los niños, el gigante fabricante de videojuegos Tencent está incorporando controles más rigurosos para comprobar la edad de los jugadores online.

Del lado de los empleados, Hangzhou Zhongheng Electric Co., Ltd. en China es una organización entre una cantidad cada vez mayor de empresas que usa dispositivos de monitoreo cerebral para ayudarlos a rediseñar los flujos de trabajo, con el objetivo de reducir el estrés mental de los empleados.

Tal vez lo más sorprendente haya sido el coletazo dentro de la misma industria tecnológica, El Center for Humane Technology



Algunos trabajadores en China usan monitores cerebrales para realizar investigaciones acerca del estrés.





(un grupo de tecnólogos en Silicon Valley que comenzaron siendo empleados en grandes empresas tecnológicas) está actualmente tan alarmado por los efectos nocivos de las redes sociales y los smartphones, que está trabajando para concientizar acerca del peligro que la tecnología “secuestre nuestras mentes y a la sociedad” y acerca de nuestra necesidad de realinear la tecnología con los mejores intereses de la humanidad.

El crecimiento de los programas de recuperación para adictos a la tecnología digital y las leyes que respaldan el “derecho a la desconexión” diseñadas para crear fronteras entre el trabajo y el hogar colocan aún más presión en los gigantes tecnológicos, que ya están respondiendo adecuadamente, rediseñando las experiencias de los usuarios en torno a los principios de control y restricción.

Apple y Google han introducido herramientas de bienestar que limitan el tiempo de exposición a pantallas. Mientras tanto, Microsoft ha aumentado la funcionalidad de los productos para minimizar la distracción, y junto con empresas de tecnología como Amazon y Cisco, está respaldando Mindful Technology, una empresa focalizada en desarrollar tecnología con respeto por el tiempo, la atención y la privacidad de las personas.

Más allá de las experiencias de los

usuarios, las empresas también están diseñando productos físicos que le dan al usuario más control sobre su exposición a la tecnología digital. Por ejemplo, The Light Phone es un smartphone minimalista diseñado para reducir el uso diario del teléfono celular. Claramente, existe demanda para estos esfuerzos. Cuando los entrepreneurs Ivan Cash y Scott Blew lanzaron su campaña Kickstarter para los anteojos IRL para pantallas – anteojos que eliminan las longitudes de onda de la luz de las pantallas LED y LCD – superaron su objetivo de financiación en apenas tres días. Incluso existen programas de recuperación de 12 pasos para superar la adicción a las redes sociales.

Los dispositivos que “todo lo pueden” con sus pantallas nos han convertido en personas distraídas y depresivas. Por lo tanto, tal vez sea inevitable que la tecnología más simple y que requiere de menor atención esté disfrutando un resurgimiento. En 2018, Sony relanzó su PlayStation Classic de 25 años de antigüedad, y resurgió la pionera de PDAs, Palm Inc., creadora de la icónica PalmPilot.

Los valores que los usuarios buscan en los productos, servicios y organizaciones con los que elegimos interactuar están cambiando. Cuando antes celebrábamos la novedad, el entusiasmo y la gratificación instantánea, ahora rechazamos a las organizaciones que gritan para captar nuestra atención.

## — ¿Y ahora qué?

El diseño consciente está escalando puestos en la agenda de las grandes empresas tecnológicas. Otras organizaciones deben seguir su ejemplo, pero para hacerlo, precisarán aprender nuevas maneras de desarrollar relaciones y lealtad con los consumidores que en la actualidad no aceptan el viejo enfoque ruidoso.

En lugar de ser grandes, atrevidas y ruidosas, para evitar ser ignoradas—o peor aún, abandonadas—las organizaciones deben bajar la voz. Será difícil para muchas romper el comportamiento establecido desde hace tanto tiempo, pero es vital que lo hagan. Su foco debería estar en diseñar productos que satisfagan todas las necesidades de los clientes, forjados para cuadrar favorablemente dentro del ecosistema de otros productos que compiten por su atención. También deberán replantear las métricas que usan para medir el éxito, priorizando el valor a largo

plazo, por ejemplo, por encima del tiempo de uso.

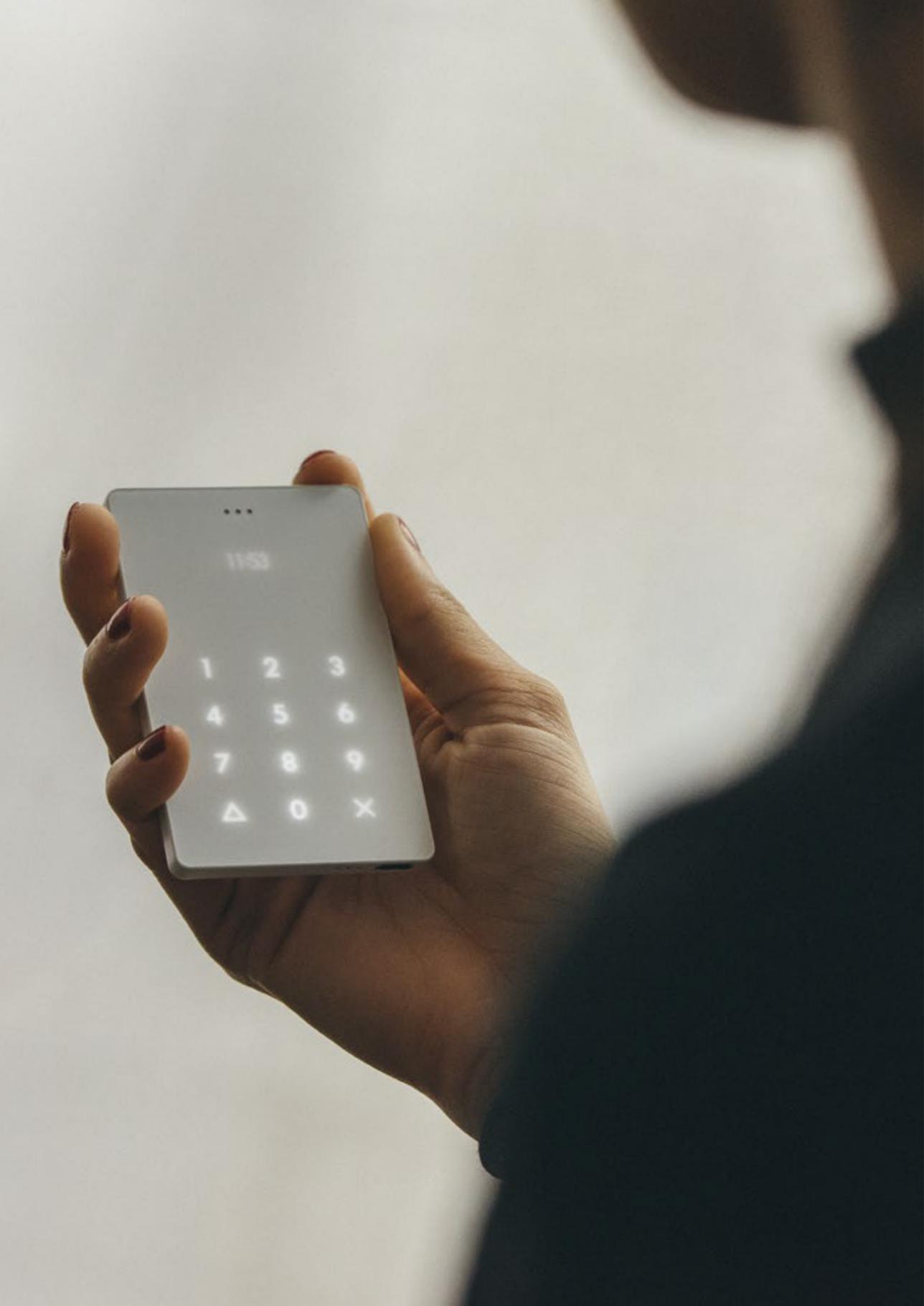
En 2017 hablamos de las Consecuencias Involuntarias – específicamente la necesidad de las organizaciones de concentrarse más estrechamente en su experiencia social (así como en la experiencia de los clientes y empleados) para eliminar o mitigar cualquier consecuencia involuntaria de sus acciones.

En 2019, la consecuencia involuntaria de las actividades de las organizaciones será que los clientes se sentirán inundados y agobiados; las organizaciones deberán adoptar nuevos valores de diseño que coloquen lo humano de nuevo en el centro de sus innovaciones. Los diseñadores que emprendan este trabajo tienen la responsabilidad de adoptar un enfoque más ético, no haciendo cosas que las personas no necesitan. Pensémoslo como el Juramento Hipocrático de los diseñadores.



Las familias se están dando cuenta del valor de reducir el tiempo que pasan frente a las pantallas y de tener menos ruido digital.

“Más de la mitad (63%) de los niños británicos en edad escolar dicen ahora que serían felices si las redes sociales nunca se hubieran inventado.”



## “El avance hacia el consumo digital “austero” se acelerará”.

01

También deberíamos considerar como diseñar mejor para explotar el aburrimiento. Manoush Zomorodi ha argumentado con gran elocuencia que el aburrimiento genera pensamientos que derivan en ideas y creatividad que pueden ser de gran utilidad. Al desarrollar oportunidades para hacer una pausa y pensar en los caminos y las interfaces que desarrollan, las organizaciones pueden convertir a los usuarios en socios proactivos, comprometidos y genuinos en este mix digital.

El avance hacia el consumo digital “austero” se acelerará. Los clientes definirán sus propias fronteras, que pueden variar a medida que van de un lugar a otro – por ejemplo, podrían interactuar más con lo digital en el trabajo que en sus hogares.

Para dar con el equilibrio justo, las organizaciones deberán adoptar una visión holística, incluyendo otros productos, servicios y usuarios.

Los consumidores quieren ser escuchados y entendidos como personas completas, no simplemente como receptores de servicios aislados. Será fundamental para todas las organizaciones considerar no solamente su propio producto sino el ecosistema más amplio en el cual se encuentran. Esta consideración y este respeto por el contexto de las personas se convertirán en los pilares de las relaciones significativas, con valor agregado y a largo plazo de las cuales dependerá el futuro éxito de los negocios de las organizaciones.



## — Fjord sugiere

01

### **Ser más silencioso**

Tomar una falta de respuesta como un indicio para ser más silencioso, no más ruidoso. Replantearse las métricas y encontrar nuevas maneras de medir el desempeño de sus servicios que no estén solamente relacionadas con el compromiso.

02

### **Simplificar radicalmente las encuestas de feedback**

Escuchar las necesidades cambiantes de tus clientes y hacer que proporcionar feedback sea lo más fácil e instantáneo posible. Prestar atención a los comentarios online – los clientes probablemente ya te están diciendo lo que necesitas saber.

03

### **Invertir en diseño de contenido**

Cuando la cantidad de interacciones que tienes con tus clientes es mínima, cada una de ellas cuenta. Se debe cambiar la redacción de los mensajes con frecuencia. No se trata solamente de lo que se dice, sino de cómo se dice.

04

### **Medir el esfuerzo cognitivo que esperas de tus clientes**

Reconocer la atención y el esfuerzo que tu servicio espera de los usuarios y exigirlos sólo cuando sea útil para la gente.

# ¿La gota que colmó el vaso? <sup>02</sup>



Nuestro clima está cambiando y también está cambiando nuestra manera de pensar al respecto. Nuestras preocupaciones sobre el calentamiento global, la contaminación y la sustentabilidad han experimentado un cambio cultural. Donde alguna vez, esto era “demasiado grande como para hacer algo al respecto”, ahora es algo personal. En 2019, ya no será suficiente que las empresas reconozcan simplemente la preocupación por el medioambiente; los consumidores esperan que las mismas prueben su compromiso a través de sus acciones. Las organizaciones deberán rediseñar sus sistemas y modelos de negocio para encajar en la “economía circular”, donde los consumidores son participantes activos y la sustentabilidad se incorpora en sus productos y servicios.

## — ¿Qué está pasando?

En 2018, las personas descargaron ante los peores culpables su creciente ansiedad e indignación con relación al impacto que los plásticos tenían en el medioambiente. Las fuentes que proveen bolsas de compras, botellas, vasitos de café y sorbetes descartables se vieron obligadas a rendir cuentas ante el público y los medios populares. Incluso el Diccionario Collins eligió al término en inglés “single-use” (descartables, de un solo uso) como la palabra del año, indicando que el mismo describe “cosas cuya proliferación descontrolada dañan el medioambiente y afectan la cadena alimenticia”.

El año pasado destacamos el surgimiento de la Economía de la Ética, en la cual una mayor cantidad de organizaciones asumían posturas políticas y éticas que trascendían ampliamente su preocupación por los resultados de la empresa. En los 12 meses posteriores, el medioambiente siempre ha estado presente en los titulares de las noticias. Se culpó parcialmente al cambio climático para justificar una serie de

eventos climáticos extremos. China dejó de importar y desechar basura internacional ya que no daba abasto con la misma. Y escenas espantosas de plásticos desparramados en los océanos en la serie de televisión “Blue Planet II” de David Attenborough encendieron el debate público y en los medios respecto del uso de plásticos descartables.

En septiembre, California se convirtió en el primer estado norteamericano en prohibir el uso de sorbetes de plástico en restaurantes, salvo que los clientes lo solicitaran. En Inglaterra, donde cada año se usan 4.700 millones de agitadores plásticos y 1.800 millones de cotonetes, el secretario de medioambiente lanzó una consulta pública acerca de las propuestas de prohibir los sorbetes de plástico y los cotonetes en los próximos 12 meses. Luego en octubre, el parlamento europeo votó una prohibición completa sobre una variedad de plásticos descartables para la Unión para el año 2021.

Se está prestando mucha atención a los micro-plásticos, es decir las pequeñas partes que van de 5 milímetros a 100 nanómetros de diámetro. Ahora se encuentran



Los tipos de basura que infestan nuestros océanos – una guía visual creada por Making Oceans Plastic Free.



en todos los océanos, navegando hasta llegar a las criaturas que los habitan, la cadena alimentaria y finalmente, a nuestros cuerpos. En una reciente encuesta muestral realizada en 21 países de Europa, América, África y Asia se encontraron micro-plásticos en el 90% de la sal de mesa. En 2018, también se encontraron en las heces humanas por primera vez en la historia.

Y los científicos británicos y norteamericanos están tratando de sintetizar una enzima que coma plástico, un descubrimiento importantísimo en la lucha contra la contaminación. La mayoría de los países están trabajando ahora para definir estrategias nacionales, con el objetivo de lograr una transición hacia la economía circular, una movida que podría generar ahorros estimados de £523 mil millones para las empresas europeas solamente. Aplicar los principios de la economía circular a escala en las ciudades de China proporcionaría importantes beneficios, según un informe emitido en la Annual Meeting of the New Champions del World Economic Forum celebrada en octubre. Convertiría a las ciudades en sitios más habitables y a los productos y servicios en elementos más asequibles al reducir las emisiones de materias de finas partículas en un 50%, las emisiones de gas de efecto invernadero en un 23% y la congestión de tránsito en un 47% para el año 2040.

Los consumidores no solo están dispuestos a escuchar hablar del cambio, sino que ahora lo exigen—según lo ilustran una oleada de iniciativas a nivel industria y

específicas para cada empresa. La Ellen MacArthur Foundation ha organizado un compromiso de donación donde 250 empresas, incluyendo PepsiCo, Unilever y H&M, unirán sus fuerzas con los gobiernos para fomentar el reciclaje y terminar con el flujo de plásticos hacia los océanos.

En el sector de la moda, Make Fashion Circular está generando colaboración entre los líderes de las industrias y otros participantes fundamentales. La iniciativa apunta a crear una economía textil con nuevos modelos de negocios que aumenten el uso de materiales seguros y renovables y conviertan a las viejas prendas en nueva indumentaria.

Everlane debutó recientemente con una colección realizada a partir de botellas de plástico recicladas. H&M está trabajando para cambiar de su actual modelo lineal hacia uno que sea 100% circular y renovable para el año 2030. Está incorporando la circularidad en cada etapa de la cadena de valor, incluyendo los productos diseñados y fabricados, los materiales y los procesos utilizados, y cómo los clientes se preocupan por ellos y los desechan.

Nike ha realizado un cambio profundo, ayudando a liderar el camino hacia el diseño y los materiales sustentables. Sus zapatillas Flyknit reducen la basura en alrededor del 60%. Mientras tanto, Ikea está trabajando para ser un exportador neto de energía renovable para el año 2020.

Para reducir la basura y los desperdicios, la organización de

marketing de la ciudad de Ámsterdam, "Iamsterdam", el diseñador Explicit Wear, y la compañía de sustentabilidad Gumdrop han colaborado para diseñar una zapatilla llamada Gumshoe, fabricada con la goma de mascar que queda pegada en las calles de la ciudad.

En el sector de tecnología, en el lanzamiento del iPhone XS, Apple anunció que sus instalaciones usan suministros 100 renovables — una noticia enorme que no hubiera recibido atención hace 10 o incluso 5 años. Y muchos proveedores de Apple han firmado un compromiso para obtener energía 100% renovable para la proporción de sus empresas relacionadas con el negocio de Apple.

Cada vez más empresas y personas están tratando de devolverle a la sociedad todo lo que toman de ella, creando estrategias con "positivos netos". Dell es una de ellas, ya que incorpora el reciclaje en el diseño, desarrollando productos con el objetivo de reciclar finalmente la mayor cantidad de piezas posibles. Richard Branson ha creado Global Cooling Prize, una competencia con premios de USD 3 millones de dólares para fomentar nueva tecnología que permita crear aires acondicionados más sustentables. Y el gobierno finlandés ha establecido un objetivo estratégico de convertirse en pionero en la economía circular.

En un estudio reciente, el 71% de las personas dice que les importa más el impacto que una marca puede tener en ellos y en la sociedad que los productos o servicios en sí mismos. Esta cifra asciende casi al 80% para los Millennials y post-Millennials.

Las organizaciones que han puesto sus credenciales verdes al frente y en el centro ya están obteniendo los beneficios. En Unilever, las marcas sustentables han crecido en promedio un 3% más rápidamente que las que no lo son. De hecho, las marcas sustentables están generando el 70% del crecimiento de Unilever. ASOS ha comenzado una capacitación en moda sustentable para sus diseñadores, con el objetivo de inculcarles prácticas de negocios amigables con el medioambiente.

Muchas empresas ya han comenzado a incorporar la ética en sus enunciados y propuestas de misión de negocios. Ahora, deben poner sus palabras en marcha y prepararse para una nueva ola de reglamentaciones relacionadas con la sustentabilidad y el cambio climático. Cualquiera que ignore esto quedará atrás – incluso aquellos que están comenzando a abordar el tema ahora, ya están rezagados. Todos deberían estar desarrollando una estrategia de economía circular como parte de su esquema impulsado por los consumidores.



La contaminación mundial por basura es más grave y visible que nunca.

“Todos deberían estar desarrollando una estrategia de economía circular como parte de su esquema impulsado por los consumidores.”



El cambio climático probablemente contribuyó a los incendios descontrolados que se produjeron en California.

“Ahora que tenemos la capacidad de usar materiales y procesos que anteriormente nunca se habían considerado como recursos de manufactura, contamos con alternativas reales frente al uso de materiales vírgenes y métodos de producción tradicionales.”

## — ¿Y ahora qué?

A nivel mundial, la economía circular podría liberar USD 4,5 billones de crecimiento económico, según una reciente estimación de Accenture. Surgirán nuevos modelos de negocios que considerarán a la reutilización y a la economía circular – obteniendo valor donde antes no se percibía, replanteándose el modelo lineal tradicional de “tomar, crear basura”.

Las empresas trascenderán los conceptos de la economía compartida hacia nuevos modelos de propiedad y valor. Diseñarán en función de un conjunto diferente de consideraciones y de costos asociados. Veremos más énfasis en la logística inversa, la reparación, el mantenimiento, el desarmado, el fin de la vida, la recolección, la higiene y el etiquetado.

Cambiaremos la manera de elaborar productos, como resultado de la innovación en materiales y las técnicas avanzadas de manufactura y producción. Ahora que tenemos la capacidad de usar materiales y procesos que anteriormente nunca se habían considerado como recursos de manufactura,

contamos con alternativas reales frente al uso de materiales vírgenes y métodos de producción tradicionales.

A medida que los gobiernos comiencen a implementar políticas que impongan cambios a la industria mayorista con relación a los niveles de basura, las metas de reutilización y reciclado, las empresas deberán hacer cambios rápidamente. Esto plantea oportunidades para que nuevos participantes innovadores colaboren con las grandes empresas y apoyen la innovación a mayor escala, brindándoles la oportunidad de escalar y compartir su mensaje. Estas empresas están viendo la oportunidad en la certificación CE (las normas europeas de certificación en salud, seguridad y medioambiente) y las metas con relación a la basura.

El poder cambiará hacia las bases y las comunidades para generar cambios a medida que las personas, impacientes por lograr un cambio legislativo, actúen de abajo hacia arriba. Habrá también más opciones que nunca para que las personas hagan las cosas por sí mismas a través de la innovación de fuente abierta.

“Diseñar para los ecosistemas debe ser el eje para replantearse cómo las organizaciones enfocan la economía circular y la cadena de abastecimiento.”

Diseñar para los ecosistemas debe ser el eje para replantearse cómo las organizaciones enfocan la economía circular y la cadena de abastecimiento. Esto significa poner al usuario en el centro, en lugar de considerarlo solamente el receptor al final y en hacer que el recorrido del usuario sea más circular. Se trata de abordar la sustentabilidad no como un agregado o una modernización, sino como un servicio integral para su producto.

Si bien puede pasar cierto tiempo antes que los consumidores estén preparados para cambiar sus hábitos personales hacia un estilo de vida más sustentable – como, por ejemplo, limitar estrictamente el consumo de carne – las organizaciones deben estar listas para el efecto tornado que hemos visto con relación a los plásticos. Se podría repetir para otras cuestiones medioambientales con una velocidad sorprendente.





## — Fjord sugiere

01

### Rediseñar todo

Concentrarse en la experiencia de marcar una diferencia. Hacer que la experiencia de rellenar, tomar prestado, devolver o desechar sea tan buena como la experiencia de comprar. Para eliminar posibles barreras frente al cambio de comportamiento, hacer que tus productos sustentables sean tan deseables, asequibles y convenientes como las alternativas no sustentables.

02

### Colaborar para avanzar

Pensar más allá de tu marca y negocio hacia oportunidades en la industria y cambiar junto con tus pares o incluso tus competidores. Sumar fuerzas con otros para solucionar problemas en conjunto.

03

### Contar sus historias

Las marcas deben contar historias relacionadas con la trazabilidad, el abastecimiento y el impacto para aventajar y diferenciarse. Ayudar a los consumidores a navegar la complejidad de las promesas, las certificaciones y qué es lo "real" versus el "greenwashing" (marketing "verde" engañoso).

04

### Convertir la basura en riqueza

Pensar cómo monetizar y obtener valor a partir de algo que ya no se quiere y cómo crear nuevo valor donde anteriormente no existía. Considerar la sustentabilidad como una medida de impacto y valor junto con los resultados financieros.

# El minimalismo de los datos<sup>03</sup>



La aparición de datos en los titulares durante todo el 2018 ha distorsionado la comprensión de las personas acerca del intercambio de valor entre el dueño de los datos (la persona) y el usuario de los datos (las organizaciones). Las expectativas en torno a cuánto valen los datos personales se inflaron falsamente, y el misterio en torno a cómo se usan los datos se convirtió en una preocupación. En adelante, las organizaciones deben diseñar para que exista transparencia, de manera que los consumidores puedan confiar en que las empresas solo buscan los datos que necesitan para construir nuevos productos y desarrollar nuevos servicios, y que están usando y almacenando los datos de manera responsable.



## — ¿Qué está pasando?

Cuando la UE introdujo la normativa general sobre protección de los datos (“General Data Protection Regulation” (GDPR)) en mayo de 2018, el aluvión de solicitudes de permiso que inundó las bandejas de entrada de los correos electrónicos reveló en qué medida las personas generaban y compartían datos con las organizaciones con las que interactuaban. Con los titulares sobre el escándalo de Cambridge Analytica bien frescos en sus mentes, las personas comenzaron a preocuparse de repente por el mal uso de los datos, y por ende, se volvieron más selectivos al compartir sus datos.

La confianza de los clientes en las organizaciones que recolectan y usan sus datos ya estaba dañada. Pero los eventos ocurridos el año pasado dejaron un sentimiento de explotación y vulnerabilidad en una cantidad sin precedentes de personas. En una encuesta para IBM, el 75% de los encuestados manifestó que no compraría un producto a una empresa – independientemente de qué fantástico sea ese producto – si no confía en que la empresa

protegerá sus datos, mientras que el 60% calificó a una posible guerra como un hecho menos preocupante que la ciberseguridad.

La lucha de las organizaciones por implementar las nuevas reglamentaciones de datos avivó aún más esa preocupación. Cuatro meses después de la puesta en vigencia de la normativa GDPR, casi el 70% de las empresas en todo el mundo había incumplido con los pedidos de las personas de obtener una copia de sus datos personales dentro del período límite de un mes.

Comenzaron a aparecer grietas en el supuesto que se había sostenido durante mucho tiempo: que los clientes compartían datos de buen grado con las organizaciones con las que trataban, siempre y cuando recibieran productos y servicios mejores y más personalizados a cambio. Otros sugirieron que las personas estaban hartas de que las organizaciones prometieran (e incumplieran sus promesas) de mayor personalización a cambio de datos.





“Si bien muchas personas asumen que el conjunto de sus datos individuales es deseable por derecho propio, las organizaciones en realidad los valoran más cuando los mismos forman parte de un conjunto de datos consolidados.”

Sin embargo, mientras que el apetito de las organizaciones por recolectar y almacenar datos, realizar servicios de analytics y otros servicios relacionados continuó de manera constante, una enorme cantidad de nuevos participantes vieron una oportunidad de involucrarse en el mercado de la venta de datos en rápido crecimiento, satisfaciendo la demanda cada vez mayor de las personas de buscar maneras de controlar mejor y monetizar sus datos.

Por ejemplo, CyberVein, ha desarrollado un sistema basado en Blockchain que permite que las personas vendan sus propios datos, sumándose a la cantidad cada vez mayor de otras empresas que ya están haciendo lo mismo, inclusive Wibson y Ocean Protocol. BehaviourExchange maneja una plataforma digital de beneficio mutuo, donde las personas

pueden convertir sus datos en dinero y las empresas B2C pueden llegar a los clientes seleccionados. Mientras tanto, Health Wizz, una empresa de la nueva generación de plataformas de nicho en el mercado de datos posibilita que los pacientes consoliden, organicen y compartan sus historias clínicas de manera segura.

Para fines del 2018, estos desarrollos habían inflado desmesuradamente la comprensión de las personas acerca del valor de sus datos personales, es decir que su comprensión acerca del intercambio de valor de los datos no se correspondía con el de las organizaciones. Si bien muchas personas asumen que el conjunto de sus datos individuales es deseable por derecho propio, las organizaciones en realidad los valoran más cuando los mismos forman parte de un conjunto de datos consolidados.

## — ¿Y ahora qué?

En 2019, las organizaciones deben mostrar claramente qué beneficio obtienen los usuarios por haber compartido sus datos, trazando una línea recta desde el acto de compartirlos hasta recibir productos y servicios relevantes a cambio. Deberán demostrar qué beneficios obtiene el cliente, asegurando que el intercambio de valor de los datos sea justo para ellos.

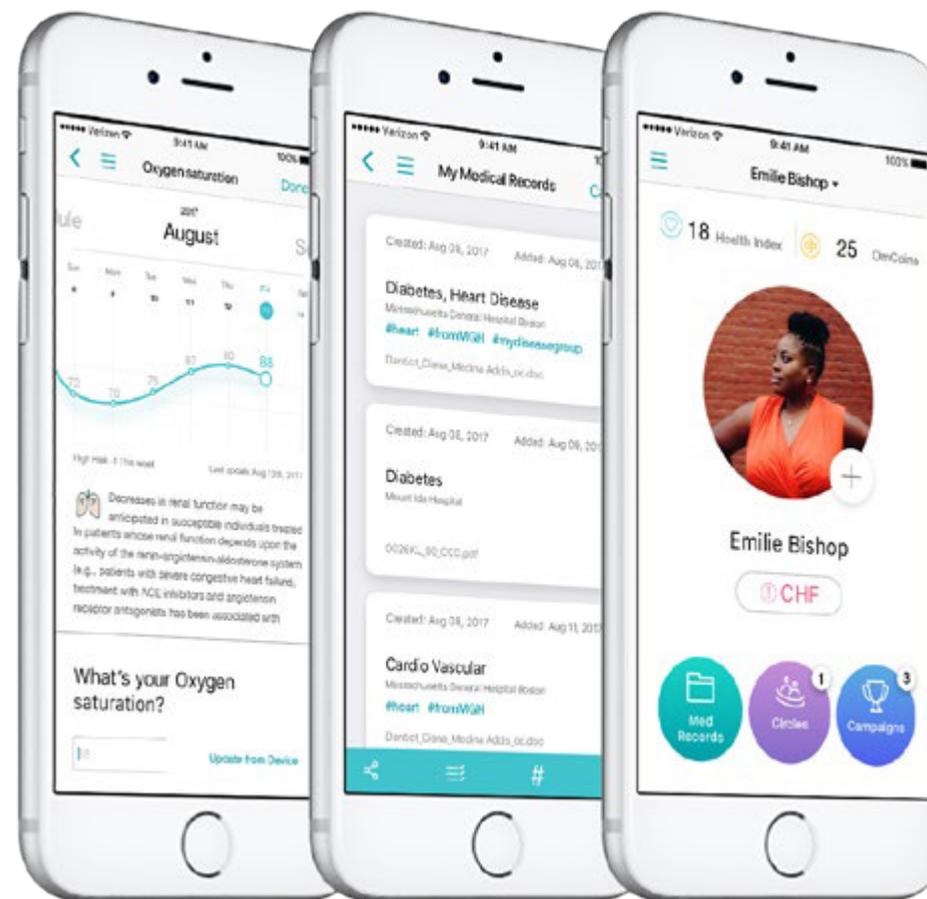
La confianza y la transparencia ofrecerán una ventaja competitiva para aquellos que las mantengan, abriendo nuevas oportunidades de incorporar puntajes de “confiabilidad” a todas las fuentes de datos e información. Las marcas confiables son inherentemente más significativas y superan al mercado bursátil aproximadamente en un 206%.

El objetivo para ambas partes – las personas y la organización – debe ser obtener el máximo valor a largo plazo. Si las organizaciones diseñan para lograr transparencia podrán reconstruir la confianza, posibilitando que las personas confíen en que sus relaciones con esas organizaciones son para beneficio mutuo.

El diseño transparente significa demostrar claramente el valor

que tanto el dueño como el usuario de los datos pueden obtener, y diseñar productos y servicios para proporcionar mayor control a las personas. Algunas empresas ya lo están haciendo bien, como por ejemplo Augmented Mundanity OS, un proyecto que vislumbra un nuevo tipo de sistema operativo que simplifica la comprensión y el uso de herramientas de confidencialidad. La iniciativa “Open Data for All” (Datos Abiertos para Todos) de la ciudad de Nueva York es otro excelente ejemplo. La misma apunta a mejorar la accesibilidad, transparencia y responsabilidad del gobierno de la ciudad. Al publicar todos los datos obtenidos por los organismos y las organizaciones, ayuda a los neoyorquinos a usar, comprender y finalmente beneficiarse a partir de los datos de la ciudad.

Se debe esperar un cambio, del “maximalismo de los datos” al “minimalismo de los datos” a medida que las organizaciones traten de obtener solamente los datos que necesitan para sus productos y servicios. Los datos mínimos viables serán la nueva tendencia en el diseño de productos.



03



Wibson le permite usar blockchain para vender sus propios datos.

“Los consumidores consideran cada vez más a sus datos personales como un activo que pueden usar para su ventaja en los intercambios de datos con las organizaciones.”

Las personas ya no aceptarán recompensas mediocres a cambio de sus datos, sino que esperarán más de los servicios; por ende, las organizaciones se verán forzadas a hacer más para asegurar que los clientes puedan ver claramente qué beneficios pueden obtener y entender completamente qué significa realmente el consentimiento. Pueden desarrollar la confianza brindándoles a los clientes las herramientas necesarias no sólo para que puedan tomar decisiones informadas sobre qué compartir y con quién, sino también la oportunidad de corregir datos imprecisos. Esto también mejorará la calidad de los datos compartidos, que, a su vez, pueden ser utilizados para mejorar los algoritmos y eliminar los sesgos del diseño.

La equidad algorítmica continuará siendo un problema de vital importancia. Dado que casi todas las organizaciones continuarán confiando en algoritmos para tomar las decisiones claves de negocio, deben trabajar aún más para protegerse de los sesgos algorítmicos. La transparencia pública no será suficiente – también deberán desarrollar herramientas que abran la “caja negra” de la inteligencia artificial para investigar posibles sesgos en las fuentes de datos.

Accenture ya está dando los primeros pasos en esa dirección, habiendo desarrollado una herramienta de equidad algorítmica que evalúa rápidamente si sus datos crean resultados justos. Utiliza métodos estadísticos para identificar cuando los grupos de personas son tratados injustamente por un algoritmo – definiendo a la injusticia como una paridad predictiva, es decir que es igualmente probable que el algoritmo sea correcto o incorrecto para cada grupo.

Las organizaciones deberán continuar abordando las filtraciones de datos con mucho más rigor, tratándolas como los derrames de petróleo de nuestra época. Será esencial contar con equipos de limpieza para ayudar a las empresas a entender qué se ha perdido y cómo esto afecta a los usuarios.

No pasará mucho tiempo antes de que las empresas comiencen a compartir datos habitualmente, y existirán iniciativas para crear mercados de datos o APIs de datos abiertos, como ha sucedido en el sector de la banca abierta. Una vez que estén acostumbradas a compartir datos, se formarán negocios en torno a esos grandes conjuntos de datos.



## — Fjord sugiere

01

### **Establecer expectativas y cumplirlas**

Empoderar a las personas para que sepan cómo, dónde y por qué se usaron sus datos en el marco de la personalización, y aclararles qué obtendrán a cambio. Atrás quedaron los días en los que los consumidores voluntariamente entregaban toda su información sin una razón o un beneficio claro a cambio.

02

### **Adoptar el “minimalismo de los datos”**

Asegurar que su estrategia de datos siga el patrón mínimo y viable de datos y obtenga solamente lo que se necesita para generar el servicio. Alinear estrechamente la estrategia de obtención de datos con sus objetivos de negocios. La obtención, medición y adaptación de los servicios están intrínsecamente vinculadas.

03

### **Bregar por la confianza**

Permitir que las personas actúen cuando los datos sobre ellos sean incorrectos, diseñando transparencia y posibilitando que las personas puedan recalibrar los algoritmos. Probar que lo que se obtiene como beneficio a cambio del uso de sus datos no supere excesivamente el valor que lo que ellos obtienen por compartirlos.

03

# A la vanguardia<sup>04</sup>



Nuestras ciudades están cambiando. En todo el mundo, se están desdibujando las líneas entre el transporte público y privado, el tránsito de pasajeros y la entrega de productos. El problema es que las ciudades no pueden seguir este ritmo, con lo cual las reglamentaciones insuficientes y la falta de una planificación central han generado una batalla campal que está produciendo un desorden urbano de servicios móviles y una experiencia fragmentada de los usuarios. En 2019, las organizaciones deben comenzar a consolidar los servicios de movilidad dentro de un ecosistema único y coherente, construido en función de las necesidades en tiempo real.

## — ¿Qué está pasando?

El transporte en las ciudades solía ser simple. Todos conocían su lugar. Había entregas, transporte privado para las personas y transporte público para mover masas. Ahora, existe una amplia diversidad de participantes de movilidad en rápida expansión que se mueven en muchísimas direcciones, rápidamente.

Todo está conducido (perdonando el juego de palabras) por un cambio en la población, desde áreas rurales hacia áreas urbanas. Según las Naciones Unidas, la cantidad de personas que viven en ciudades podría duplicarse a 6.500 millones para el año 2050. Para el año 2030, esperamos que más del 9% de la población mundial viva en apenas 41 megaciudades (aquellas con más de 10 millones de habitantes); sin embargo, las infraestructuras de las ciudades tienen dificultades para sostener este ritmo.

Los diferentes medios de transporte comenzaron a superponerse o a tener propósitos contrarios cuando las ciudades comenzaron a publicar sus APIs, creando un "patio de juegos" para todos los interesados en satisfacer la demanda cada vez mayor de nuevos modelos y servicios.

Sin embargo, el enorme volumen de interés y la falta de sistemas centralizados de movilidad generaron que los proveedores de movilidad tuvieran que lidiar con los viejos modelos. Ingresaron entonces los nuevos participantes para aprovechar las oportunidades resultantes y, de repente, nuestras ciudades se vieron abrumadas.

Las calles de París se abarrotaron con cientos de monopatines eléctricos de los operadores californianos Lime y Bird, compitiendo con los esquemas de bicicletas compartidas sin estaciones de aparcamiento, gestionados por los chinos, y el esquema de bicicletas públicas de la ciudad, Vélib'. Las veredas se congestionaron tanto y como resultado, resultaron ser tan peligrosas que el gobierno francés prohibió los monopatines en octubre.

En los Estados Unidos, un estudio reciente sugiere que los nuevos servicios de automóviles a demanda no solamente están agravando la congestión— sino que están intensificando la conducción de vehículos, canibalizando los viajes y el tránsito y aumentando gravemente las víctimas mortales por accidentes de tránsito en un 2 a 3% a nivel nacional.



Bird, el operador de monopatines sin estaciones de aparcamiento nos ayuda a trasladarnos, pero puede congestionar el espacio en las veredas y convertir a los monopatines en obstáculos para los peatones.

Mobike, el servicio de bicicletas compartidas ya está en 200 ciudades en todo el mundo.





“Vahana” es un taxi volador lanzado por Airbus.

UPS está construyendo una flota de vehículos eléctricos que no emiten gases a través de sus caños de escape.



También estamos viendo que muchas empresas se expanden y comienzan a operar más de un medio de transporte. Las empresas de Courier, como por ejemplo UPS, DHL y FedEx están construyendo flotas de autos eléctricos en tierra y las empresas de transporte como Rolls-Royce, Uber y Airbus están apurándose para ser los pioneros de los autos voladores. Los fabricantes de automóviles, como por ejemplo Daimler, que ya está ofreciendo el sistema de autos compartidos, están comenzando a explorar esquemas integrados de tickets de transporte, mientras que la app de tránsito Citymapper está gestionando una flota híbrida de taxis-ómnibus en Londres.

La expansión no se detiene ahí. Las organizaciones que comenzaron en una región o país están extendiendo su llegada a nivel nacional o internacional. Tomemos a la empresa de bicicletas compartidas chinas Hellobike, por ejemplo, que cambió de nombre a Hello TransTech y luego comenzó un servicio de taxis con socios en

Chengdu, Nanjing y Shanghai. En Shanghai, la empresa también está desarrollando un sistema de transporte inteligente que integra las estaciones con lugares populares de aparcamiento de bicicletas. Una de sus rivales, el servicio chino de bicicletas compartidas Mobike, se expandió a 200 ciudades en 15 países en todo el mundo.

Aquellos que históricamente han trabajado fuera del mercado de movilidad están comenzando a participar también, como por ejemplo Nike, que ha incorporado un lugar para recoger pedidos realizados online como parte de su nueva tienda de concepto “Nike by Melrose” en Los Ángeles.

Productos, servicios y modelos de negocios de próxima generación están inundando los mercados en todo el mundo. En Singapur, el startup finlandés MaaS Global se asoció con el gigante de transporte local ComfortDelGro para lanzar una app para que los pasajeros puedan usarla al tomar taxis, colectivos, trenes, alquilar

autos y bicicletas. En Alemania, Siemens ha lanzado el primer tranvía autónomo del mundo. Y en el Reino Unido, Vertical Aerospace con sede en Bristol, acaba de revelar detalles de su propia solución: el taxi volador eVTOL.

A medida que las compras minoristas online continúen floreciendo, también florece la oportunidad de soluciones de “última milla”, achicando la brecha entre el depósito de entrega y la puerta del cliente. En los Estados Unidos, el programa Flex de Amazon, les paga a las personas comunes para que entreguen paquetes en sus propios vehículos en mercados específicos. Amazon también está desarrollando su propio servicio de entregas. En China, la empresa de tecnología JD.com está probando drones para realizar entregas y reclutando lugareños para entregar paquetes a sus vecinos.

En un intento por abordar el desorden y la confusión, un grupo diverso e influyente de participantes del sector de transporte lanzaron la iniciativa “Sustainable Mobility for All” (“Movilidad Sustentable para Todos”) después de la cumbre climática “Climate Action Summit” de 2016. Están trabajando ahora para desarrollar una iniciativa estratégica, con el objetivo de transformar el sector de transporte a nivel mundial. Con una visión de acceso a la movilidad libre, buscan establecer las reglas de combate para la inminente batalla por el dominio de la movilidad.

A pesar de estos esfuerzos, la movilidad en las ciudades sigue siendo un ecosistema fragmentado de empresas privadas, personas y gobiernos – con frecuencia desregulados y universalmente desorganizados.

La tienda “Nike by Melrose” en Los Ángeles cuenta con un espacio para recoger mercadería comprada online.



## — ¿Y ahora qué?

Durante el próximo año presenciaremos una carrera por la claridad y el dominio en el ecosistema fragmentado de la movilidad ciudadana.

Para el 2021, podemos esperar que el transporte público e individual se fusionen completamente y posiblemente percibamos un cambio de actitud a medida que los pasajeros piensen simplemente cómo llegar del lugar A al B, en lugar de qué medio de transporte utilizarán. Los servicios y las plataformas multimodales e intermodales serán algo muy común, al igual que las herramientas de planificación de movilidad. Los servicios se integrarán entre múltiples medios de transporte y ofrecerán modelos de pago basados en suscripciones, incluyendo una tarifa plana para todas las opciones. Los futuros sistemas de pago serán integrados, abarcando múltiples operadores y proveedores.

Las empresas deberían buscar maneras de diseñar para mentalidades cambiantes en contextos cambiantes – y las apuestas son altas. La experiencia de los clientes será algo más que un mero diferenciador. Será un prerrequisito para competir.

Las personas querrán tener experiencias de tránsito unificadas y continuas, y los grandes ganadores serán aquellos que les brinden servicios de movilidad consolidados y comunes.

En marzo de 2019, un minibus de traslado autónomo, sin chofer, diseñado por el retailer minimalista japonés Muji, en colaboración con Sensible 4, aparecerá en las calles de Helsinki. Se trata de un primer ejemplo de lo que podemos llegar a ver con mayor frecuencia: marcas sin historia en servicios de movilidad que lo integran en su capa de servicios primarios. Finalmente, podríamos llegar a ver participantes privados ofreciendo alternativas gratuitas para desafiar los modelos pagos tradicionales públicos y privados.

Los nuevos datos de las ciudades y las nuevas asociaciones forjarán el futuro de la movilidad, que constituirá un equilibrio de los sistemas existentes y las nuevas iniciativas. Se integrarán los servicios y se compartirán las infraestructuras para los diferentes medios de transporte, sistemas de pago y de tickets.





Muji y Sensible 4 diseñaron este minibús de traslado autónomo, sin chofer.

“Lo digital ofrece las posibilidades más inmediatas para mejorar los antiguos sistemas de transporte. Comparado con el lento avance de los proyectos de infraestructura pública, es rápido y relativamente barato y ofrece innumerables maneras de mejorar los sistemas de transporte existentes y los proyectos futuros.”

Lo digital ofrece las posibilidades más inmediatas para mejorar los antiguos sistemas de transporte. Comparado con el lento avance de los proyectos de infraestructura pública, es rápido y relativamente barato y ofrece innumerables maneras de mejorar los sistemas de transporte existentes y los proyectos futuros. También ofrece una manera de conectar y unir partes incoherentes para crear un ecosistema integrado de transporte.

Podemos empezar a entusiasmarnos cuando la planificación y el diseño de una ciudad adopte un enfoque más ágil, generando sistemas que respondan a los datos en tiempo real y a las necesidades cambiantes de los ciudadanos. Ya estamos viendo que algunos participantes están comenzando a conseguir y compartir datos para mejorar la planificación urbana, por ejemplo, a través del sitio web Uber Movement, Uber comparte de manera gratuita datos sobre el flujo de tránsito en las ciudades donde funciona, con planificadores e investigadores de la ciudad que buscan mejorarlo. A medida que los demás lo copien, comenzaremos a construir los

datos requeridos para crear un único ecosistema de movilidad responsable.

Tan solo en los Estados Unidos, se espera que la cantidad de paquetes que se entrega cada año aumente a 16.000 millones para el año 2020, comparado con los 11.000 millones de 2018. A medida que todos usemos cada vez más opciones de compra online, los sistemas de entrega de “última milla” deberán innovar para abordar los desafíos de la congestión de tránsito y las entregas fallidas cuando los destinatarios no están en sus domicilios. Las entregas se convertirán en experiencias asociadas a una marca.

Habrán muchos aspirantes tratando de dominar el mercado de la movilidad. Por ahora, queda poco claro quién estará en la mejor posición: los que proporcionen experiencias continuas o aquellos que proporcionen las experiencias más completas e integradas. Precisaremos contar con puntos únicos de acceso, que se generarán a través de la consolidación y adquisición – y quienquiera que gane estará en mejor condición para triunfar en el futuro de la movilidad.



## — Fjord sugiere

01

### **Diseñar para ir del lugar A al B**

Las personas pronto dejarán de pensar en el medio de transporte y comenzarán a pensar en cambio, simplemente, en cómo llegar desde el punto A hasta el B. Acomodarse a las necesidades de los clientes, que suben y bajan dependiendo del contexto y del tiempo. Proporcionar servicios que puedan elegirse libremente y sin complicaciones. Pensar más allá de la segmentación clásica del mercado y abordar los arquetipos regionales y los lugares que comparten las mismas características de movilidad – más allá de las fronteras.

02

### **Buscar ganancia, no sufrimiento**

No es necesario ser proveedor de transporte hoy, para incorporar la movilidad como servicio. Se deben considerar nuevos modelos de negocio que capitalicen los beneficios de incorporar la movilidad a la gama de servicios.

03

### **Recordar la última milla**

A medida que la movilidad se convierte en un ecosistema, muchos se conectarán o fusionarán. En este punto, el principal valor económico y social se encuentra en la gestión inteligente de los sistemas. Será fundamental vincular este sistema de movilidad con las infraestructuras existentes, gestionar el acceso a las mismas y posibilitar conexiones continuas con otras áreas adyacentes de servicios.

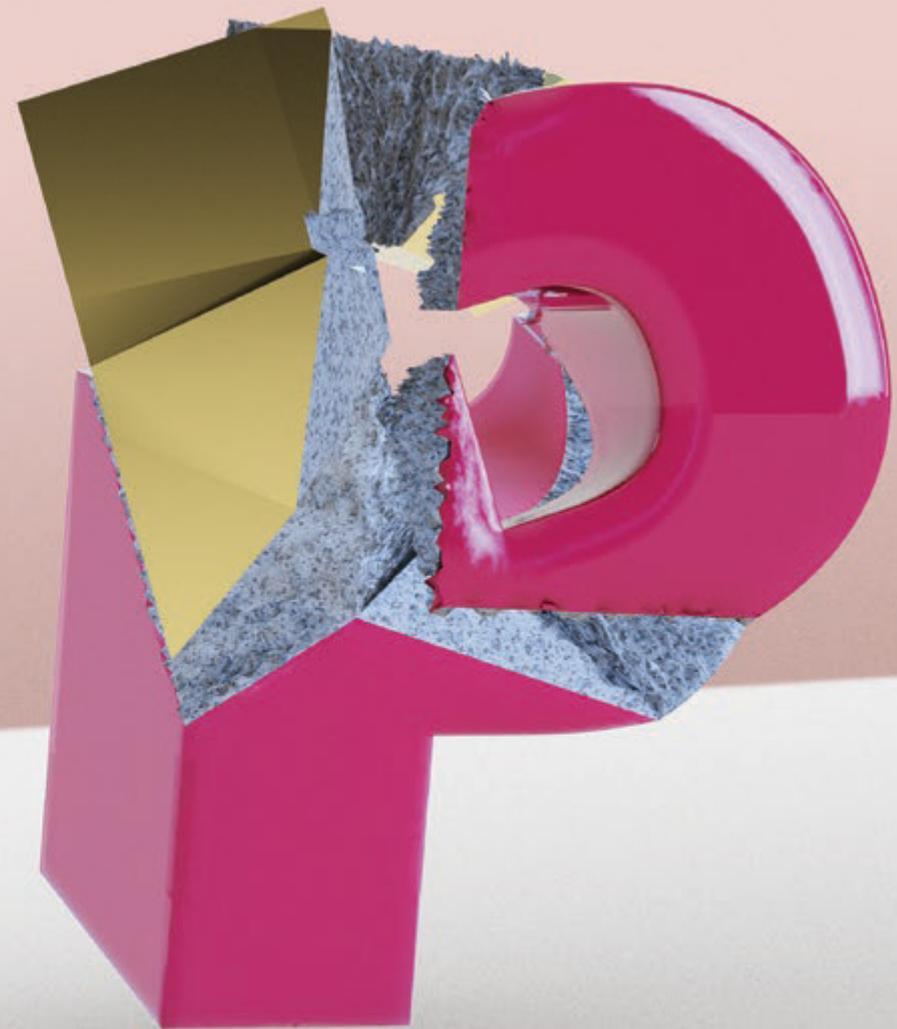
04

### **Los socios triunfan por sobre las plataformas**

Actualmente existen muchas necesidades de movilidad que aún no se han cumplido, pero cualquiera puede remediar esto con el socio adecuado. La masa crítica requerida para proporcionar un ecosistema que funcione exigirá colaboración y plataformas de “marca blanca”, consolidaciones y asociaciones para desarrollar APIs, tanto públicas como privadas.

04

# La paradoja de la inclusividad <sup>05</sup>



Las personas esperan que las organizaciones las vean y se conecten con ellas como individuos. Pero existe un riesgo de que, por tratar de ser más inclusivas, las organizaciones accidentalmente excluyan a otros. Y de que, por tratar de hablar con el individuo, las organizaciones se arriesguen a decir algo que no sea del todo correcto. Al final, la inteligencia artificial ayudará a superar esta paradoja de la inclusividad. Hasta entonces, las organizaciones deben hacer evolucionar su enfoque, pasando de una segmentación obsoleta a convertirse en actitudes significativas si han de satisfacer las expectativas en desarrollo.

## — ¿Qué está pasando?

El 2018 fue un año importante para escuchar – e incluir – más voces. Las voces menos representadas, que anteriormente habían sido ignoradas por los medios principales ahora se apoyan en las tecnologías digitales para unirse y ser escuchadas a través de la actividad en los niveles más básicos, abriendo la puerta a las organizaciones que quieren conectarse con ellos. Pero si bien ahora podemos cuantificar las voces de aquellos que han elegido congregarse en las calles de las ciudades, en las alfombras rojas y en torno a los hashtags, ¿cómo cuantificamos a aquellos que siguen escondiéndose entre las sombras de los datos no recopilados?

Al mismo tiempo, demasiadas organizaciones siguen forjando el diseño y el desarrollo de productos y servicios a escala masiva en función de la información cuantitativa y la igualdad demográfica (y los supuestos que esto genera). Si bien los números no mienten, no siempre cuentan la historia completa ya que no contemplan los comportamientos humanos en contexto. Según señala Nassim Nicholas Taleb en su libro “Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets,” pocas personas entienden los límites de los modelos estadísticos que crean, y cuando las personas tienen fe injustificada en esos modelos,

pueden terminar tomando decisiones peores que si no hubieran usado ningún modelo.

La Cámara de los Lores del Reino Unido recientemente le pidió a los encuestadores que “empezaran a comportarse como es debido” tras las fallidas predicciones de los resultados de las elecciones generales de 2015, 2017 y el referéndum de la UE de 2016. Cuando los encuestadores fallan, no es porque no cuentan con suficiente cantidad de datos de los votantes, sino porque las burbujas de los filtros no les permiten ver el contexto del mundo real de los votantes.

También estamos cada vez más al tanto del potencial del sesgo algorítmico que genera inequidad en el tratamiento de las personas, o peor aún, su completa exclusión. El New York City Council sancionó una ley en diciembre de 2017 para crear un equipo de tareas que elabore recomendaciones sobre cómo compartir información pública sobre los algoritmos e investigue la existencia de sesgos. El presidente francés Emmanuel Macron insistió recientemente que todos los algoritmos que el gobierno francés use serán abiertos, mientras que el gobierno británico ha hecho un llamado a todos los trabajadores del sector público que trabajan con datos, para que sean transparentes y responsables.



La Cámara de los Lores ha pedido a los encuestadores que empezaran a “comportarse como es debido”.

“La inclusividad es tanto una oportunidad como un desafío para un rango diverso de organizaciones, desde los gobiernos nacionales hasta los startups.”



Para atraer a una mayor cantidad de mujeres musulmanas, algunas empresas dedicadas a la moda deben comprender mejor que las mujeres musulmanas no constituyen un solo grupo homogéneo.

“Las organizaciones exigirán una comprensión más cualitativa de lo que los datos de las personas realmente nos dicen dentro del contexto de sus vidas. Dejaremos de usar la segmentación tradicional del mercado y avanzaremos para definir mentalidades que indiquen los comportamientos y las actitudes para diseñar productos y servicios personalizados”.

Ya no definimos los patrones de consumo en función de los segmentos demográficos tradicionales como ser la edad, el género, la ubicación, los ingresos o la situación familiar. Ahora, estamos en un mundo de “consumismo post-demográfico” donde damos más importancia a los estilos de vida y las actitudes, y las marcas están bajo presión para reinventarse para mantener su atractivo.

Según un estudio reciente, los consumidores más importantes a los que las marcas deberían apuntar ahora son los “transformistas”. Este nuevo grupo atraviesa transversalmente los grupos etarios y sus entornos, se nutre de personas curiosas y conectadas que toman el hábito de conectarse con las marcas. No solamente usan la tecnología como diversión, sino para mejorar sus vidas y apoyar sus valores y causas – desde los problemas sociales hasta las metas profesionales.

Un ejemplo cercano de la exclusividad accidental es cómo las principales marcas han luchado para penetrar el mercado musulmán de la moda, valuado en USD 254.000 millones. Si bien los grandes actores han creado líneas atractivas para las mujeres musulmanas, sus esfuerzos han atraído críticas por trabajar bajo el supuesto de que estas mujeres son un grupo único y homogéneo.

La inclusividad es tanto una oportunidad como un desafío para un rango diverso de organizaciones, desde los gobiernos nacionales hasta los startups. Hotels.com está entre los dueños de las marcas que usan la plataforma de inteligencia artificial de la empresa Persado para depurar los componentes emocionales del idioma del marketing que usa para adaptar lo que dice y cómo lo dice a los diferentes clientes.

Lo primero que cualquier organización hace con los datos de los clientes es usarlos para validar una hipótesis. Luego, identifican los patrones de comportamiento de los clientes para depurar los productos, los servicios o la estrategia – y en esta etapa es donde muchos están hoy. El tercer paso es el más avanzado: usar datos para crear interacciones personalizadas individualmente entre la organización y el cliente.

Muchas organizaciones se sienten agobiadas por la tarea de montar una respuesta que tenga un impacto lo suficientemente sólido de cara a los crecientes reclamos de inclusividad. Hasta que la IA pueda solucionar la paradoja de la inclusividad, los ganadores del mañana serán aquellos que no se conformen con la información demográfica tradicional, sino que dediquen tiempo a entender las mentalidades individuales, su valor en el presente y cómo – con el tiempo y en diferentes contextos – pueden cambiar y crecer.

## — ¿Y ahora qué?

Un importante desafío para el 2019 será entender cómo diseñar mejor para ser inclusivo a escala masiva – no solamente para los grupos poco representados que están hablando hoy, sino para otros que aún no se han hecho escuchar. Una cosa es escuchar diversas voces y otra es diseñar productos y servicios que las incluyan.

A medida que los consumidores ansien cada vez más productos y servicios adaptados a sus deseos y necesidades, las personas se tornarán menos tolerantes ante aquellos que solamente satisfagan sus necesidades en forma parcial y no solucionen un problema. Esto significa que las organizaciones tendrán que reevaluar la herencia de sus marcas dentro de un contexto en el cual se establezcan nuevas normas raciales, sociales, culturales y sexuales.

Más organizaciones se darán cuenta de que su modelización estadística tiene limitaciones y cambiarán por modelos que las ayuden activamente a lograr la inclusividad. Por ejemplo, Hewlett-Packard ha estado trabajando y difundiendo una

campaña para “reinventar actitudes” que celebra la inclusión y resalta el sesgo inconsciente que afecta tanto al mundo corporativo como a la sociedad en general. Las más inteligentes cuestionarán el “por qué” detrás de los datos y trabajarán para lograr una vista verdadera del cliente de 360 grados, enriqueciendo el contexto de los datos a medida que evoluciona. Vemos surgir nuevos marcos que combinan big data (cuantitativo), thick data (cualitativo) y wide data (expectativas líquidas, tendencias, perspectivas contextuales y relacionadas con la industria).

Las organizaciones exigirán una comprensión más cualitativa de lo que los datos realmente nos dicen sobre las personas dentro del contexto de sus vidas. Para diseñar productos y servicios personalizados nos apartaremos de la segmentación tradicional del mercado para definir mentalidades que indiquen comportamientos y actitudes de los individuos, con un rol cada vez más preponderante de la investigación aplicada al diseño.



Aquellos que hablan en voz alta pueden ser cuantificados, pero ¿qué pasa con los silenciosos que están entre los datos no recogidos?

“Demasiadas organizaciones siguen forjando el diseño y el desarrollo de productos y servicios a escala masiva en función de la información cuantitativa y la igualdad demográfica (y los supuestos que esto genera).”



Esto concuerda con lo que Fjord y Volkswagen encontraron en el estudio llamado “El Futuro de la Movilidad”, que reveló las complejidades entre lo que las personas quieren, esperan y necesitan al viajar. El estudio combinó factores económicos y de mercado, así como las preferencias personales de las personas para definir seis mentalidades dominantes que podrían desglosarse en 21 temas humanos.

Se espera que la psicología de la ciencia del comportamiento forme parte del conjunto de habilidades requeridas para diseñar. Las organizaciones también deben generar inspiración a partir de la información demográfica desconocida y dispar, e investigar nichos más pequeños de interés en lugar de la circunstancia. Comenzaremos a buscar nuevas maneras de medir cuán exitosos son los productos y servicios en términos de inclusión e impacto.

Ya no será cuestión de elegir entre investigación cualitativa o cuantitativa, sino de cómo lograr un equilibrio escalable entre ambas. Las organizaciones que puedan integrar adecuadamente los datos cualitativos y cuantitativos tendrán una clara ventaja competitiva.

Las grandes empresas tecnológicas tendrán que comenzar a elaborar herramientas

para simplificar la hiper-personalización. Las organizaciones también deberán desarrollar comunicaciones más simples y efectivas hasta que los poderes editoriales de las tecnologías se conviertan en algo tan sofisticado que puedan generar contenido totalmente personalizado.

Las empresas deberán tener más cuidado al personalizar y realizar micro-targeting para evitar la ansiedad del “valle inquietante”. El “valle inquietante” es la paradoja de la robótica en la cual cuanto más humanos parezcan los robots, más crece nuestra empatía, pero una vez que son demasiado realistas, nuestros sentimientos positivos rápidamente se convierten en repugnancia. La personalización y el micro-targeting plantean un riesgo similar, ya que cuanto más personal se torne una organización, más impersonal parecerá cuando falle.

Las organizaciones deben apuntar a diseñar interacciones significativas para todos los clientes que aporten valor tangible a largo plazo, tanto para los usuarios como para los resultados de la organización. El diseño inclusivo es una herramienta poderosa para lograrlo, pero su implementación efectiva depende de capturar las realidades – y las complejidades – de la vida moderna.



## — Fjord sugiere

### 01 **Combinar cantidad y calidad**

Al diseñar servicios, combinar cuidadosamente las perspectivas humanas con los datos para incorporar más color a los hechos que suelen ser en blanco y negro. Aprender las diferencias entre las perspectivas cualitativas y las estadísticas cuantitativas a escala y cómo cada una puede hacer que la otra sea más poderosa.

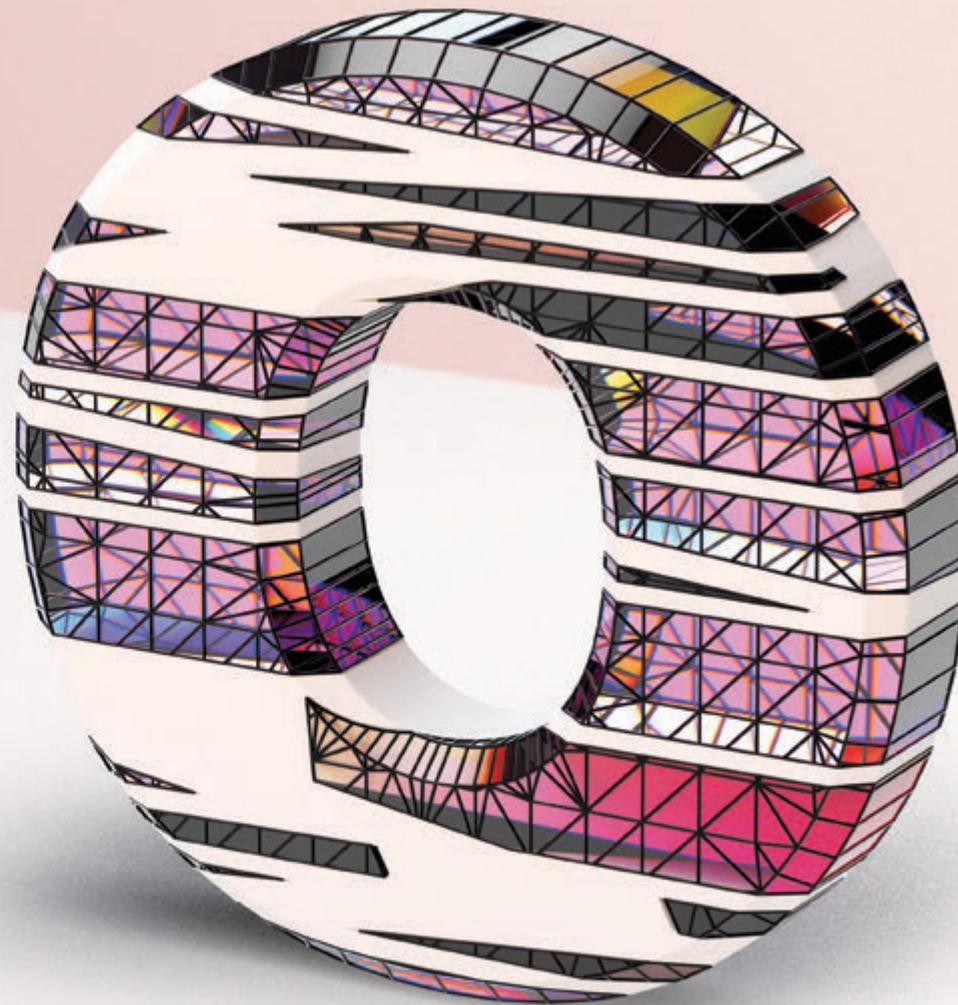
### 02 **Concentrarse en las actitudes y no en la segmentación**

Apartarse de los enfoques tradicionales de marketing que tratan a las personas como un grupo homogeneizado, según su información demográfica. En cambio, concentrarse en las mentalidades que agrupan a las personas en base a sus motivaciones, actitudes y comportamientos.

### 03 **Convertirse en un *Living Business***

Los *Living Services* son servicios personalizados que se adaptan a las necesidades de los usuarios en tiempo real. Para poder brindarlos, se debe reconfigurar el negocio colocando a los humanos en el centro y buscando la máxima relevancia para el cliente – hay que convertirse en un *Living Business*.

# Odisea del espacio<sup>06</sup>



En primer lugar, lo digital nos trajo hacia nuestras pantallas. Luego, lo físico contrató. Ambos cambiaron tan drásticamente nuestras expectativas del mundo real – primero en retail, luego en el lugar de trabajo y pronto lo harán en los espacios públicos. Ahora, a medida que lo digital y lo físico se entrelazan, las organizaciones deben encontrar maneras de interconectar de manera continua las experiencias digitales y físicas. Esto requerirá replantarse fundamentalmente los enfoques y las herramientas para diseñar los espacios, de manera de poder satisfacer las expectativas de mayor flexibilidad y personalización que tienen los usuarios.

## — ¿Qué está pasando?

En nuestras Tendencias 2018, predijimos que lo Físico Contrataría a lo digital con un cambio de énfasis, alejándolo de las pantallas hacia los espacios físicos. Durante años, se había asumido que lo digital haría que una mayor cantidad de nosotros trabajara e hiciera compras remotamente desde nuestros hogares. Luego, se reconoció al espacio físico como una manera poderosa de conectar al público, al talento y a las comunidades. Nuestro punto fue que lo físico estaba ocupando la primera plana de las experiencias que diseñamos.

Luego se produjo otro cambio. Las personas se convirtieron en seres más globales, a demanda, sociales y holísticos, desdibujando las fronteras entre el trabajo y la diversión. Los datos digitales resultantes fomentaron una carrera para cuantificar mejor las experiencias de los seres humanos en los espacios digitales y satisfacer sus demandas cada vez más personalizadas, creando nuevas. En el sector laboral y en el de retail, existió un cambio de foco, desde el diseño de espacio para las tecnologías hasta el diseño de espacio para los seres humanos, de manera de elevar las mentes y las experiencias de los usuarios.

Sin embargo, en la actualidad, el surgimiento de un enfoque cada vez más integrado hacia el espacio digital y físico se está haciendo más evidente, liderado por el ambiente de retail y seguido por el laboral. La conveniencia, impulsada por la

conectividad continua, depende de los datos y ha habido un cambio mayor entre los retailers para obtener, usar y actuar en función de los datos de los clientes, con mayor eficiencia y creatividad.

Hema, la cadena china de supermercados es una fusión entre un supermercado y un centro de distribución, donde todo sucede a través de una app basada en datos y con pagos facilitados por el reconocimiento facial. Su dueño, el gigante minorista chino Alibaba lo denomina el “nuevo Retail”.

En noviembre de 2018, Nike abrió su nueva tienda insignia en la ciudad de Nueva York. El diseño de la misma hace que comprar en una tienda física sea tan conveniente como comprar online, deslumbrando a las personas que odian salir de compras en la vida real. El espacio contiene dos estudios de personalización, un centro de consulta personalizada sobre zapatillas y un centro de exhibición que muestra cómo se diseñan, realizan los prototipos y confeccionan las zapatillas. Sin embargo, la tienda también fue diseñada para las personas que valoran la conveniencia por encima de todo, incorporando una tienda especial denominada “Speed Shop” dentro de la tienda general.

Kohl’s, también en Estados Unidos, está implementando lo aprendido en su negocio digital para satisfacer las demandas de los consumidores con relación a



Su cara es su tarjeta bancaria en el supermercado Hema.



El “proceso de descubrimiento de la oficina viva” para el cliente, basado en la investigación de Herman Miller.





Amazon 4-star es una nueva tienda física donde solo se almacenan productos que tienen comentarios de 4 estrellas o más.



La nueva tienda insignia de Nike en Nueva York replica la experiencia online.



la localización. Para reducir el tiempo de envío, Kohl's está utilizando sus tiendas como nodos de distribución de sus pedidos online, particionando los pedidos geográficamente para informar la opción de productos que están en la tienda. Más del 95% del surtido de la empresa ahora se localiza por tienda.

Según se muestra en estos ejemplos, el futuro del retail es positivo y diverso. Los retailers imaginativos y experimentados lo están reconociendo y están adoptando una cantidad de maneras diferentes para revolucionar y diferenciarse en una industria en rápido cambio. En Fjord, hemos identificado estas maneras como las "siete formas" del retail.

Hasta hace poco tiempo WeWork se concentraba en ofrecer espacios de coworking físicos para las personas y pequeñas empresas. En la actualidad, está aumentando su oferta de espacio físico con la información digital obtenida de sus 268.000 miembros en 287 sedes en 23 países. WeWork usa estos datos para proporcionar recomendaciones en tiempo real para las grandes empresas acerca de cómo obtener más beneficios a partir de sus espacios y reducir la rotación de los empleados.

Herman Miller, el fabricante de muebles de oficina con sede en Estados Unidos está usando un "proceso de descubrimiento de living office" para ayudar a los

clientes a imaginar mejor la oficina que desean y asegurar que se adapte mejor, sea más receptiva y flexible para satisfacer sus necesidades. Esto refleja un cambio: proveer mejores servicios para las necesidades actuales, en lugar de procesos y tecnologías de una era anterior, tal como hacen hoy muchos de los espacios de trabajo legados.

Mientras tanto, CapitalLand, una de las empresas de bienes raíces más grandes de Asia, adquirió recientemente a Collective Works, la empresa de coworking con sede en Singapur, para crear e implementar una nueva generación de modelos híbridos. Su intención es desarrollar espacios de trabajo impulsados por la comunidad y viabilizados por la tecnología, integrando el espacio de oficina convencional con el espacio flexible para crear un ecosistema innovador.

En Fjord, hemos comenzado a recibir anteproyectos para rediseñar espacios de trabajo con el objetivo de cambiar la experiencia de los empleados. El espacio de trabajo también se replantea a nivel distrito y ciudad. Los famosos arquitectos Tatiana Bilbao, Alejandro Aravena y Balkrishna Doshi vislumbran ciudades humanas y evocan la cultura local en sus esquemas de alojamiento asequibles. Los planificadores urbanos están buscando nuevas maneras de revitalizar a los distritos de negocios y las comunidades locales en vías de extinción.

## — ¿Y ahora qué?

La interconexión entre lo digital y lo físico continuará profundizándose en 2019. Una ola de cambio, impulsada por los ambientes de oficina y el sector de retail, sacudirá a todos nuestros espacios, desde los más industriales hasta los menos arreglados.

La competencia cada vez mayor por desarrollar la fidelidad y retención de clientes y empleados hará que el espacio sea una manera cada vez más poderosa de causar un impacto. La experiencia física, con sentido y valor, también se utilizará para satisfacer el deseo cada vez mayor de las personas de contar con un diseño consciente – alineado con otra de nuestras tendencias para este año: el silencio es oro.

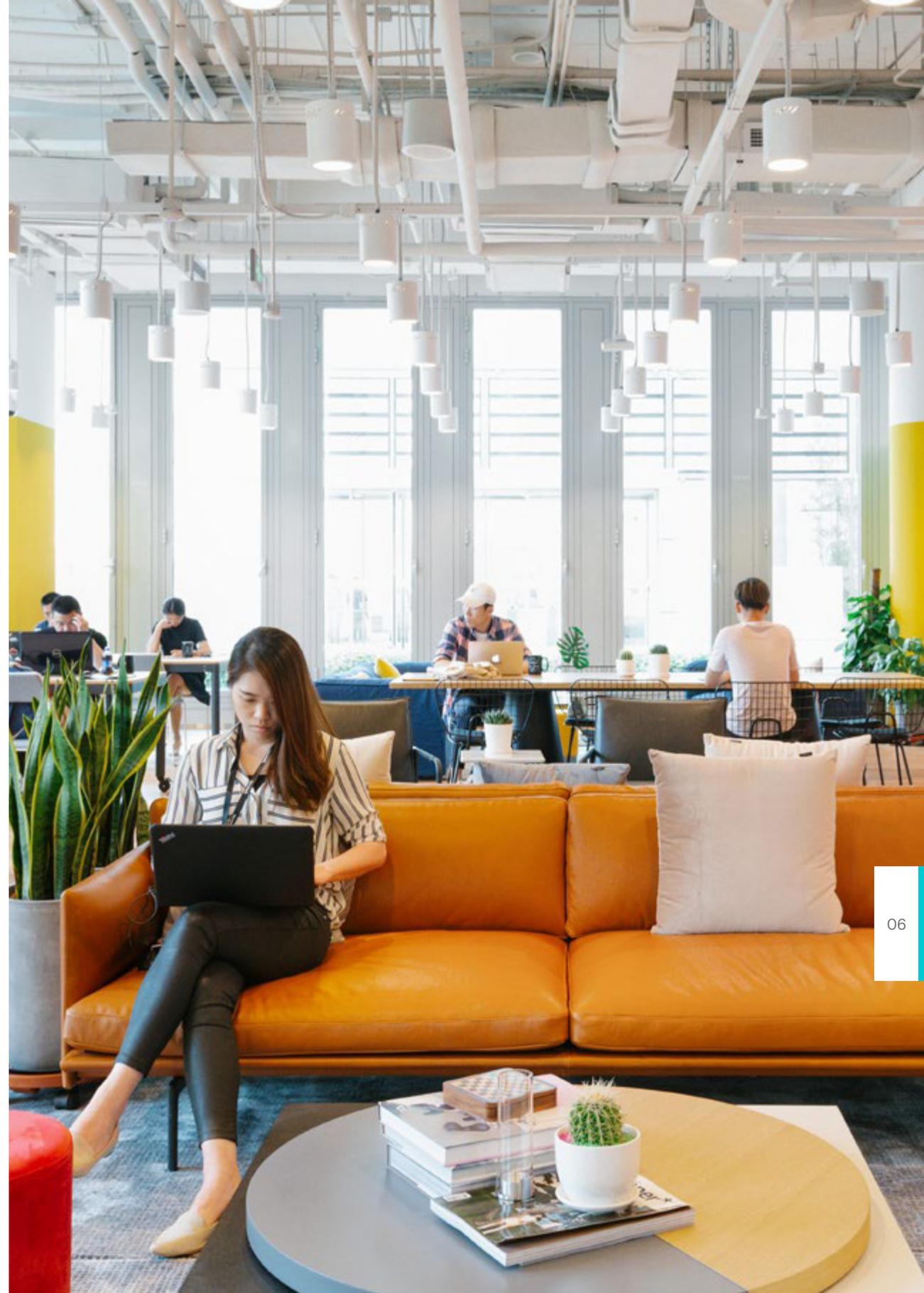
Sin embargo, el costo del espacio es cada vez mayor y existe una carrera por diferenciarse a través de la experiencia física. También existe un gran potencial para que las nuevas tecnologías creen espacios más sustentables.

Las organizaciones usarán la información de los comportamientos online de los clientes para reformular las

experiencias offline y viceversa, siguiendo el trabajo que están haciendo empresas tales como Mastercard y Google. Están trabajando juntas para desarrollar una conversión de seguimiento bidireccional que trascienda el mundo digital para conectar finalmente el comportamiento offline con el marketing digital. Muchas emularán a Alibaba y otras similares, aprovechando la conexión que existe entre la experiencia física y la digital.

Así como el propósito de negocios, el formato y las expectativas de los espacios continuarán evolucionando, también lo harán la manera en que los diseñadores los creen. A futuro, las organizaciones deberán abordar estos desafíos de diseño con una mentalidad y un enfoque más fluidos. El diseño de los espacios se convertirá en algo más holístico. Tanto en los espacios laborales como en el sector de retail, lo digital y lo físico se entrelazarán e influenciarán mutuamente mucho más. Resultará más difícil distinguir entre el espacio permanente y el móvil, el espacio focalizado en los negocios o el arte, y entre el espacio público y el privado.

WeWork usa perspectivas de sus 287 espacios de coworking para asesorar a las empresas.





## “El software no reemplazará todo el retail offline, sino que se usará para transformar ciertas experiencias de compra offline.”

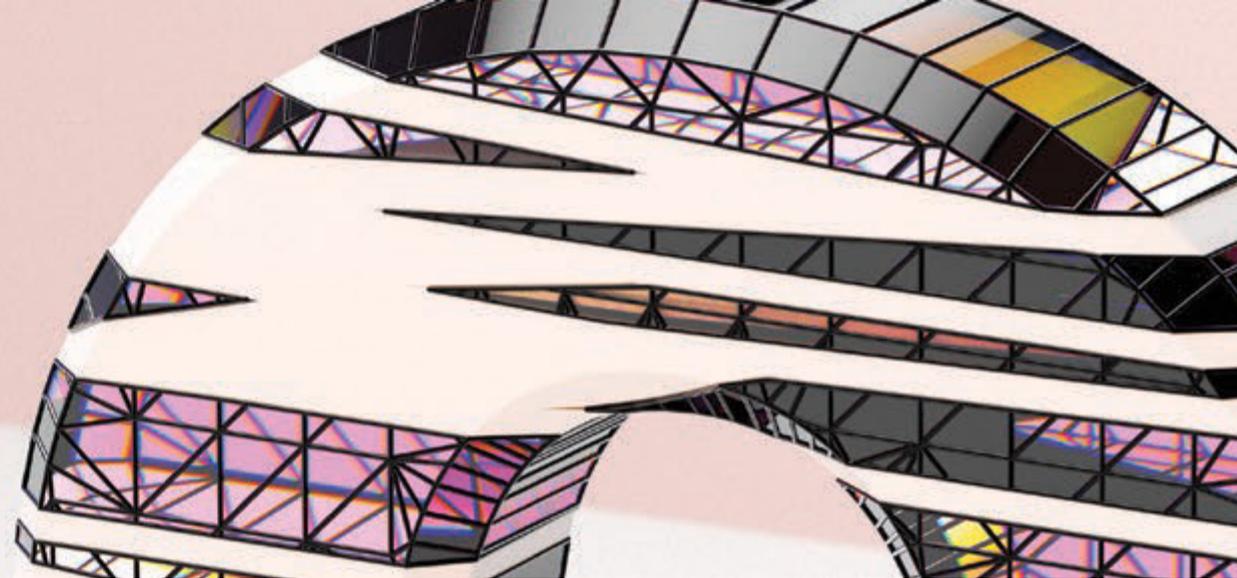
Cada vez más, se crearán experiencias físicas y digitales como un único diseño informado y focalizado en satisfacer las necesidades holísticas de los usuarios que una organización está más interesada en atraer y con los que más quiere conectarse. Las organizaciones se abrirán hacia los ecosistemas, diseñando canales digitales, tiendas, cadenas de abastecimiento o comunidades como parte de un todo integrado. Los pueblos y las ciudades serán más entrepreneurs. Los vehículos autónomos permitirán que los espacios se muevan. No quedará ningún espacio sin utilizarse.

En retail, la línea entre la tienda digital y la física se desdibujará, y las experiencias de cada una se convertirán en una sola. La obtención de datos a partir de las experiencias de eCommerce se fusionarán con el movimiento en las tiendas, las interacciones y transacciones para crear una

comprensión más rica de cómo el diseño de la experiencia digital puede generar un mayor gasto dentro de la tienda.

La actividad online también forjará más de cerca el diseño del formato de las tiendas. Se adaptará, depurará y mejorará cada vez más el espacio físico a través de los datos obtenidos para anticiparse a las necesidades de aquellos que los utilizan. Se necesitará mayor foco para alinear a los empleados de las tiendas minoristas con los clientes. “Ser Instagramable” se convertirá en un aspecto de las especificaciones de un anteproyecto de arquitectura.

Las organizaciones que no puedan solventar la inversión en espacios de trabajo o de retail o generar diferenciación en el ambiente físico cederán participación de mercado a aquellas que sí pueden.



## — Fjord sugiere

01

### **Permitir que los comportamientos online informen las decisiones offline**

El comportamiento digital de las personas puede aportar perspectivas sólidas acerca de lo que la gente desea y valora. Usar esas perspectivas cuando sea apropiado en un ambiente físico, tal como lo hizo Amazon con su tienda física de cuatro estrellas que sólo almacena productos que han recibido una puntuación de cuatro estrellas o más en sus comentarios online.

02

### **Tener en cuenta las brechas**

La experiencia de moverse con continuidad entre los canales digitales y físicos está evolucionando. Explorar el potencial de nuevas asociaciones tecnológicas, como por ejemplo la que se ha generado entre Google y Mastercard, para lograrlo.

03

### **Vincular el espacio con la estrategia de negocios**

Definir la productividad deseada a partir del espacio y diseñar en torno a él. El objetivo del espacio está cambiando y eso debe reflejarse en su estrategia de negocios.

04

### **Crear un ecosistema conectado**

Observar el ecosistema de los servicios y las experiencias que ofrece el espacio y vincularlos con las actitudes de los clientes. Esto es lo que debería conducir las decisiones de diseño.

# Realidades sintéticas<sup>07</sup>



Existe un nuevo tipo de realidad. Las realidades generadas y mezcladas están desdibujando las fronteras de la “verdad” y desafiando la manera en que la valoramos. A medida que las realidades sintéticas se normalicen más en 2019, las organizaciones deberían ver más allá del drama y el miedo asociados. En cambio, deberían depurar sus nuevas estrategias para capitalizar su potencial creativo y gestionar el riesgo de aparecer inconscientemente en una realidad sintética creada por alguien más.

## — ¿Qué está pasando?

Vivimos en una era de realidad combinada. Hasta no hace mucho tiempo, esto significaba realidad virtual o aumentada – versiones de la realidad a las que accedemos a través de lentes o de una pantalla. Sin embargo, el año pasado, la realidad sintética, generada con mayor frecuencia por la inteligencia artificial, llegó a nuevos niveles de sofisticación. Esto desató la controversia y también la fascinación sobre sus posibilidades creativas.

En abril de 2018, se hizo viral un video que aparentemente mostraba al expresidente Obama insultando al presidente Trump. Fue parte de una explosión de manipulaciones escandalosas de fotos creadas con fines de engaño y propaganda política utilizando “deepfake,” una técnica de cambio de rostros impulsada por la inteligencia artificial.

Un mes después, Google presentó con orgullo su tecnología Google Duplex. Google Assistant realizó una llamada telefónica utilizando una voz sintética, generando interés adicional a raíz de la naturalidad con la cual la IA interactuó con un ser humano, incluso incorporando un sonido “mmm” en la conversación.

Cuando la fotografía evolucionó y se inventó el Photoshop, las imágenes fotográficas ya no podían asumirse como una fuente confiable de prueba. Lo mismo está sucediendo ahora con el audio y el video, gracias a las tecnologías de Deep Learning.

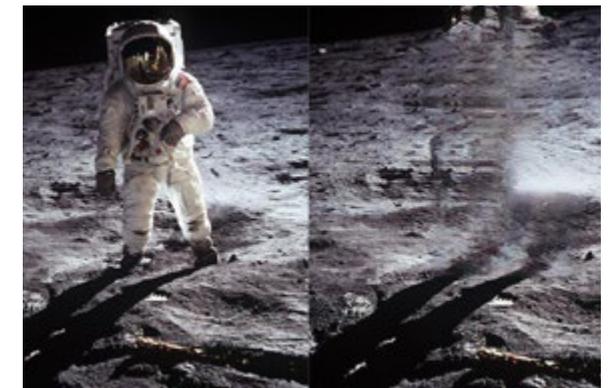
La tecnología que permite realizar cambios de rostro ahora puede conectar cualquier estilo de imagen con otros. Ya puede generar caras, cuerpos y objetos en movimiento a partir de simples dibujos. Y puede cambiar las características de frutas o animales, como por ejemplo convertir un video de un caballo en uno de una cebra.

Una nueva herramienta del MIT puede borrar todo – o a cualquier persona – de fotografías viejas. Mientras tanto, Adobe Research ha desarrollado una herramienta llamada Project Cloak, que puede eliminar objetos no deseados de videos, impulsada por algoritmos de deep learning. En noviembre de 2018, la agencia de prensa estatal de China, Xinhua News Agency presentó a sus primeros presentadores de IA – compuestos digitales creados a partir de filmaciones de conductores humanos que leen noticias usando voces sintetizadas.



La herramienta Adobe Project Cloak puede eliminar personas u objetos de videos.

La herramienta de software Deep Angel, del MIT, eliminó al astronauta de esta imagen.





El personaje "Lil Miquela" generado por CGI tiene 1.5 millones de seguidores en Instagram.

Las tomografías cerebrales generados sintéticamente se usan para ayudar a analizar los casos reales con mucha mayor precisión.



Como era de esperarse, una respuesta común ante el surgimiento de las realidades sintéticas ha sido un grave motivo de preocupación. En septiembre de 2018, tres legisladores norteamericanos enviaron una carta al director del servicio nacional de inteligencia pidiéndole que evaluara la amenaza que podría tener para la seguridad nacional esta nueva forma de falsificación. El mismo mes, el gobernador de California, Jerry Brown, firmó reglamentaciones para facilitar que los californianos puedan saber si le están hablando a la voz sintetizada de un bot.

Si bien debemos mantenernos alertas ante los potenciales obstáculos, también estamos percibiendo una amplia variedad de aplicaciones positivas de realidades sintéticas con relación al entretenimiento, el cuidado de la salud, la movilidad, la seguridad, la automatización, el arte y el diseño.

En medicina, los investigadores en Estados Unidos han entrenado a una red GAN para generar imágenes sintéticas de resonancias magnéticas anormales del cerebro. Las mismas se pueden utilizar para aumentar un pequeño conjunto de datos o entrenar un algoritmo de Deep Learning. Las tomografías cerebrales

generadas sintéticamente solían capacitar exitosamente a otros modelos de machine learning (aprendizaje automático) con un 14% más de precisión que los capacitados en función de datos reales. Y no conllevan ningún problema de confidencialidad ya que los datos no son reales.

En el sector del entretenimiento, una cantidad pequeña pero cada vez mayor de actores están preservándose digitalmente para continuar sus carreras más allá de la tumba – inspirados, tal vez por la inmortal Carrie Fisher y la resurrección en pantalla de Peter Cushing en "Rogue One: A Star Wars Story."

El proyecto de arte devenido en influencer de Instagram, el robot Miquela generado por CGI, ha saltado a la fama en las redes sociales a través de su estilo y activismo singular. Miquela se ha abierto camino en las revistas de moda y es música/compositora, cuyo primer single fue lanzado en 2018. Sigue los pasos de Hatsune Miku, un "sintetizador de voz, cantante" creado por la empresa de tecnología de música japonesa Crypton Future Media Inc., que usa Vocaloid como la tecnología subyacente. Miku es un ídolo virtual de música pop que actúa como una animación en 3D delante de multitudes.



En el ámbito de la moda, los algoritmos de IA de VueModel posibilitan que el usuario genere imágenes de moda sobre modelos a un cuarto del costo – y cinco veces más rápido – que la fotografía tradicional.

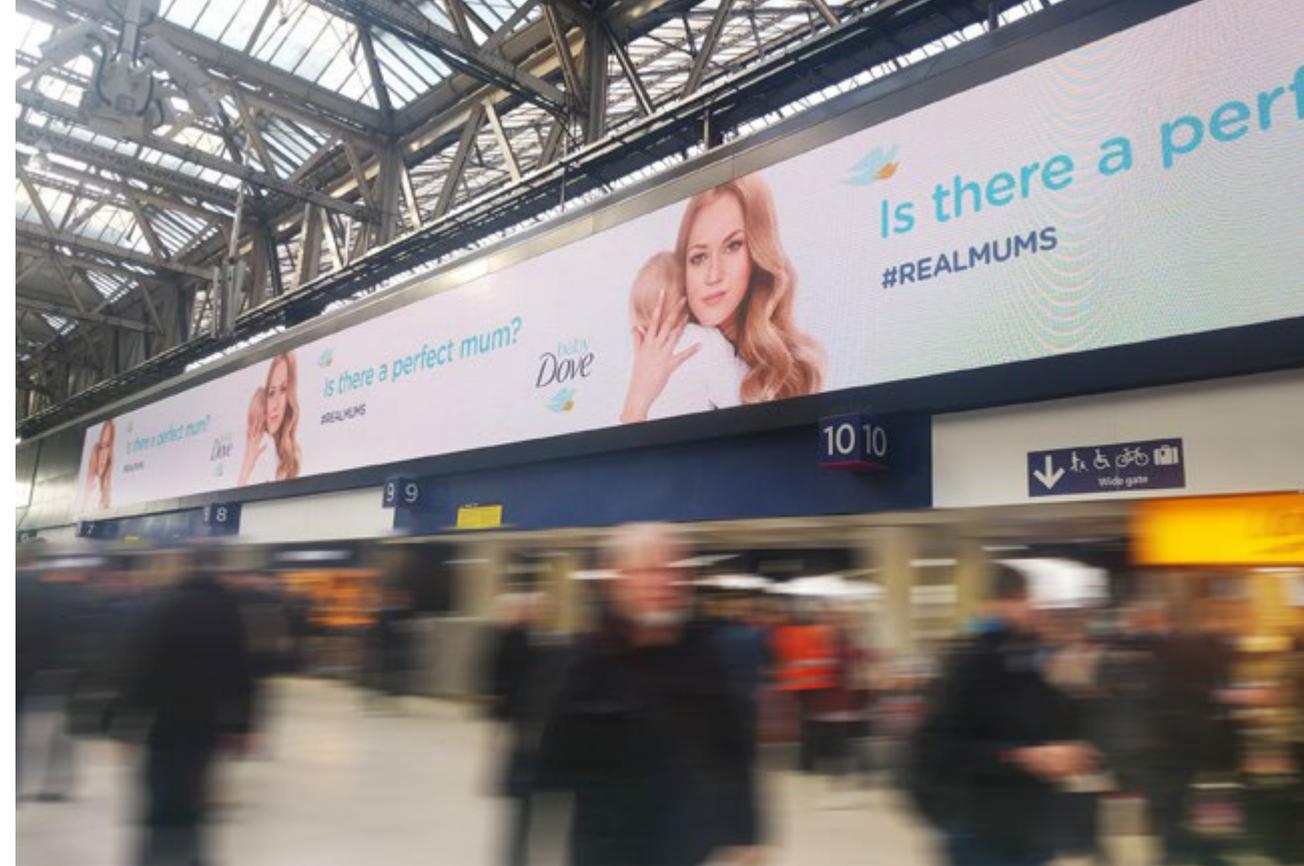
“Zone Out” es un corto cinematográfico que fue generado completamente por la IA. El director Oscar Sharp y el investigador en IA Ross Goodwin crearon un algoritmo de IA llamado Benjamin, quién manejó toda la producción desde el guion hasta las imágenes.

En el mundo del arte, “Edmond de Belamy” es uno de una serie de retratos de miembros de la familia de ficción Belamy, producida por tres colaboradores con sede en París, llamados conjuntamente Obvious. La pintura fue creada usando IA y en octubre de 2018, fue subastada en Christie’s por USD 432.500.

Para la campaña de publicidad del Reino Unido de Baby Dove, se usó la tecnología GAN “Real Mum,” para amalgamar

representaciones poco realistas de la maternidad en las redes y los medios sociales. El sistema de IA aprendió de los datos en función de los cuales fue entrenado, creando una muestra cada vez más precisa de las imágenes fotorrealistas. El resultado fue una imagen final de alta calidad de una supuesta “madre perfecta”.

Comprensiblemente, el miedo a las realidades sintéticas deriva del hecho que rompen el enlace entre la autenticidad y la verdad, alimentado también por preocupaciones más amplias sobre la era de la desinformación post-verdad en la cual están sucediendo. Si bien estas son inquietudes legítimas que deben abordarse y reconocerse, el surgimiento de los medios sintéticos simplemente sigue el mismo camino que el Photoshop y CGI: primero dio miedo; luego resultó familiar y posteriormente fue aceptado. Esperamos que algo similar ocurra en este ámbito, cuando muchas de las preguntas y las inquietudes sean gestionadas adecuadamente.



La publicidad de Dove usó IA para crear una supuesta “madre perfecta” a partir de representaciones poco realistas de la maternidad en los medios.





Esta pieza de arte generada por la IA fue vendida en USD 432.500.

“Si bien debemos mantenernos alertas ante los usuarios pícaros, también estamos percibiendo una amplia variedad de aplicaciones positivas de realidades sintéticas con relación al entretenimiento, el cuidado de la salud, la movilidad, la seguridad, la automatización, el arte y el diseño”.

## — ¿Y ahora qué?

Deberíamos hacernos dos preguntas: “¿Qué significan las realidades sintéticas para la autenticidad y la verdad?” y “A medida que esto se normalice, ¿cuáles son las oportunidades y las consecuencias para mí?” Estas preguntas no son mutuamente excluyentes.

En 2019, las organizaciones deben entender las realidades sintéticas impulsadas por la tecnología, cómo pueden ser utilizadas y sus potenciales abusos. Podría estallar en su cara si lo hacen mal, tal como sucedió con la escuela de arte Émile Cohl en Francia. La misma modificó imágenes de publicidad para que sus estudiantes parecieran más diversos – y, de más está decir, que esto causó indignación. En cambio, las organizaciones deberían estar al tanto y listas en el caso que sus imágenes fueran modificadas por alguien más; caso contrario, podrían tener su propio desastre de relaciones públicas.

Los dueños de las marcas deberán considerar qué rol tiene, podría tener o debería tener una marca, en un mundo en el cual cuestionamos la autenticidad de todo.

Diesel abordó este tema directamente el año pasado cuando lanzó su propia tienda pop-up “genuinamente falsa” que vendía los productos de contrabando “DEISEL” que había fabricado.

Si se puede falsificar convincentemente el apoyo de una celebridad, ¿qué sentido tiene tener celebridades reales? Si la falsificación es tan buena como el original, ¿por qué comprar el original, especialmente cuando la falsificación podría tener más distinción que el original? ¿Cómo puede y debe una marca evaluar el valor de la autenticidad cuando la falsificación podría ser más interesante o igualmente valiosa?

Los clientes pronto esperarán que las marcas hagan un esfuerzo para complementar las realidades que desean. Luego, esperarán que la realidad se adapte a ellos en tiempo real sin ninguna solicitud consciente. El cambio será desde ser teletransportado hacia realidades mixtas hasta convertirse en receptores de las realidades mixtas que se teletransporten continuamente hacia nosotros.



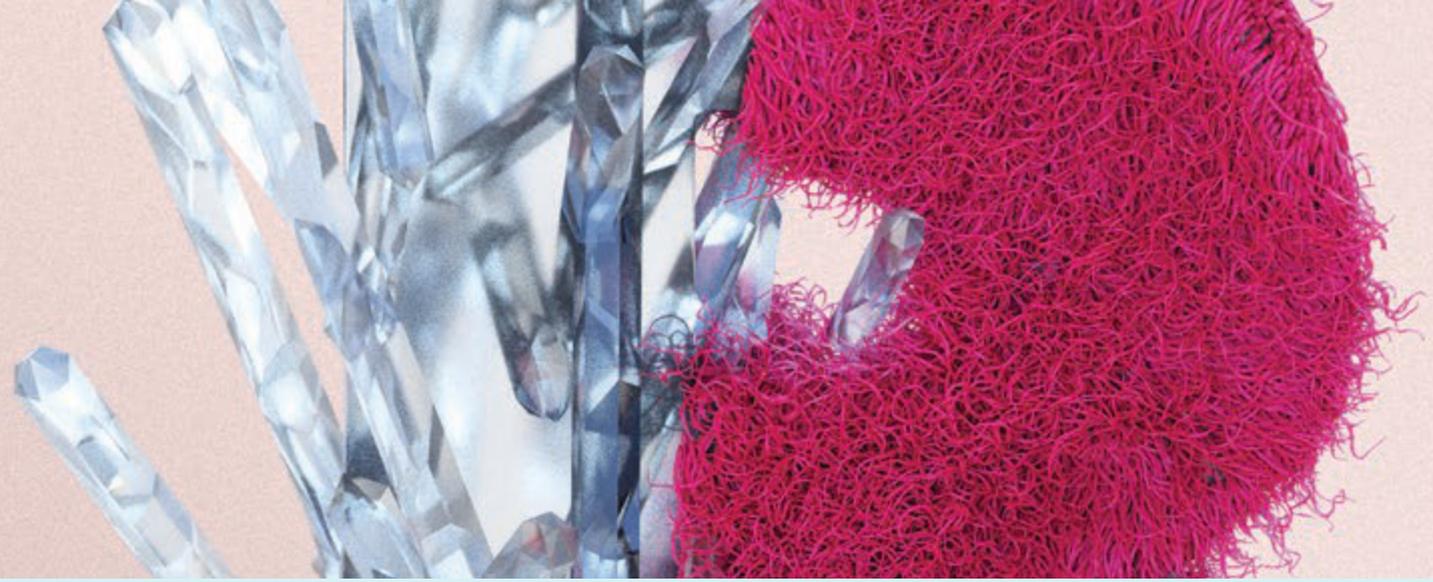
“Los dueños de las marcas deberán considerar qué rol tiene, podría tener o debería tener una marca, en un mundo en el cual cuestionamos la autenticidad de todo”

Y el rol de los diseñadores será establecer el escenario sobre el cual sucedan estas experiencias.

La mayoría de los proveedores de IA líderes pronto ofrecerán herramientas y bibliotecas para desarrollar generación de lenguaje natural impulsada por IA, manipulación de imágenes y otros casos de uso generativos. Esto será además de lo que ya está disponible, como por ejemplo la gráfica generativa, las fotos, el audio, el video, el texto,

el código y los materiales como por ejemplo la impresión 3D y CRISPR.

En 2019, las simulaciones ayudarán a romper esquemas en investigación y desarrollo y ofrecerán nuevas formas de educar a las personas y a los sistemas de IA. Y existirán oportunidades para que la realidad sintética nos haga ser mejores seres humanos en el mundo real.



## — Fjord sugiere

01

### **Replantear lo “auténtico”**

En un mundo de realidades sintéticas, la autenticidad – algo que los consumidores valoran mucho – será más importante que nunca. Entender cómo ser auténtico y comunicar esa autenticidad de manera eficiente.

02

### **Ser claros, estar preparados**

Continuar distinguiendo su marca teniendo un claro propósito y una plataforma que pueda ser construida, en lugar de una entidad que pueda ser copiada y manipulada. Estar preparado para cuando las cosas salgan mal y contar con políticas para manejar esas situaciones rápidamente.

03

### **Explorar las realidades sintéticas como una herramienta creativa**

No desalentarse por miedo a ser acusado de tergiversar la verdad. El público ya acepta a CGI en películas; pronto las personas aceptarán las realidades sintéticas en la vida diaria. Una vez que les resulten familiares, ya nadie las llamará nuevas, diferentes o escalofriantes.

04

### **Aprovechar el poder de las imágenes generadas por la IA para el aprendizaje**

Explorar maneras para que esta tecnología pueda ser utilizada para capacitar a las personas y a otros sistemas de IA en escenarios que anteriormente no eran posibles. Las simulaciones de alta fidelidad ofrecen una manera completamente nueva de probar y capacitar.

# Referencias

## El silencio es oro

Department of Health and Social Care, Gov.UK, "World's first global ministerial mental health summit to be held in London," 21 de mayo de 2018

BBC News, "Social media guidelines for young people to be drawn up," 30 de septiembre de 2018

Sirin Kale, The Guardian, "Logged off: meet the teens who refuse to use social media," 29 de agosto de 2018

Nellie Bowles, The New York Times, "Silicon Valley nannies are phone police for kids," 26 de octubre de 2018

Common Sense Media, "The common sense census: Media use by tweens and teens."

Stephen Chen, South China Morning Post, "'Forget the Facebook leak': China is mining data directly from workers' brains on an industrial scale," 29 de abril de 2018

Nellie Bowles, The New York Times, "Early Facebook and Google employees form coalition to fight what they built," 4 de febrero de 2018

Charlie Warzel, BuzzFeed News, "Inside how a 12-step recovery programme for social media addiction works," 5 de octubre de 2018

Richard Haridy, New Atlas, "The right to disconnect: The new laws banning after-hours work emails," 14 de agosto de 2018

Chaim Gartenberg, The Verge, "How do Apple's screen time and Google Digital Wellbeing stack up?," 5 de junio de 2018

Harry McCracken, Fast Company, "Microsoft retools its productivity vision for the era of tech distraction," 2 de octubre de 2018

Tecnología Consciente

Danny Paez, Inverse, "I spend seven days trying to go rogue with a minimalistic phone," 10 de octubre de 2018

Arielle Pardes, Wired, "These magical sunglasses block all the screens around you," 7 de octubre de 2018

Nick Statt, The Verge, "Sony is launching a PlayStation Classic console this December loaded with 20 games," 19 de septiembre de 2018

Harry McCracken, Fast Company, "Palm's progress: The rise, fall – and rebirth – of a legendary brand," 10 de octubre de 2018

Mark Wilson, Fast Company, "Designers: 'Stop making crap!'," 26 de octubre de 2018

Manoush Zomorodi, TED, "How boredom can lead to your most brilliant ideas," abril de 2017

## Imágenes

Electroencefalografía EEG). Derechos: NeuroCognitive Imaging Lab.

Palm. Derechos: Palm.

Mujer que sostiene a un niño. Derechos: M.T. ElGassier/Unsplash.

The Light Phone. Derechos: Light.

## ¿La gota que colmó el vaso?

Olivia Petter, The Independent, "'Single use' officially named as word of the year," 7 de noviembre de 2018

Sky News, "From droughts to deluges: A year of dangerous weather"

Yen Nee Lee, CNBC, "The world is scrambling now that China is refusing to be a trash dumping ground," 16 de abril de 2018

BBC Media Centre, "BBC announces major initiative 'Plastics Watch' following the global impact of Blue Planet II," 23 de junio de 2018

Hillary Brueck, Business Insider, "California just became the first US state to ban plastic straws in restaurants – unless customers ask," 21 de septiembre de 2018

Mattha Busby, The Guardian, "Plastic straws and cotton buds could be banned within a year," 22 de octubre de 2018

BBC News, "Single-use plastics ban approved by European Parliament," 24 de octubre de 2018

Christina Thiele and Malcolm David Hudson, The Independent, "How you're eating microplastics," 6 de julio de 2018

Laura Parker, National Geographic, "Microplastics found in 90% of table salt," 17 de octubre de 2018

Laura Parker, National Geographic, "In a first, microplastics found in human poop," 22 de octubre de 2018

The Guardian, "Scientists explain how plastic-eating enzyme can help fight pollution," 18 de abril de 2018

Ellen Macarthur Foundation, "The circular economy opportunity for urban and industrial innovation in China," septiembre de 2018

Adele Peters, Fast Company, "250 organizations are joining forces to end plastic waste," 28 de octubre 2018

Ellen Macarthur Foundation, "Make Fashion Circular"

Lauren Alexis Fisher, Harper's Bazaar, "Everlane debuts new collection made from recycled plastic bottles," 25 de octubre de 2018

H&M, "Our vision and strategy"

Antonia Gawel, World Economic Forum, "How trainers are taking us a step closer to a circular economy," 16 de junio de 2016

Emma Howard, The Guardian, "Ikea vows to be net exporter of renewable energy by 2020," 27 de mayo de 2016

Thuy Ong, The Verge, "These sneakers are made from recycled chewing gum," 24 de abril de 2018

Alex Hern, The Guardian, "Apple launched iPhone XS, XS Max and XR – as it happened," 12 de septiembre de 2018

Apple, "A supply chain that empowers people and protects the planet," 2018

Renee Morad, Scientific American, "Recycling by design," 20 de diciembre de 2017

Adele Peters, Fast Company, "Richard Branson has just launched a USD 3m prize for a better air conditioner," 11 de noviembre de 2018

Global Cooling Prize

Kirsi Sormunen and Kimmo Tiilikainen, The Guardian, "The circular economy enters the world stage, with Finland leading the way," 6 de junio de 2018

Karmarama, "Brand Nirvana," 2018

Leonie Roderick, Marketing Week, "Unilever's sustainable brands grow 50% faster than the rest of the business," 18 de mayo de 2017

Molly Fleming, Marketing Week, "Unilever's sustainable brands now delivering 70% of its growth," 10 de mayo de 2018

Danielle Fowler, Harper's Bazaar, "ASOS launches sustainable fashion training programme for its designers," 30 de junio de 2018

Accenture, "The circular economy could unlock USD 4.5 trillion of economic growth, finds new book by Accenture," 28 de septiembre de 2015

## Imágenes

Gráfico de tortas de la basura. Derechos: Making Oceans Plastic Free.

Nike Flyknit. Derechos: NIKE News.

Paraíso contaminado por plásticos. Derechos: Dustan Woodhouse/Unsplash.

Incendios descontrolados en California. Derechos: Wikimedia Commons

Everlane ReNew. Derechos: Everlane.

## Minimalismo de los datos

N. Y. Armonk, IBM, "New survey finds deep consumer anxiety over data privacy and security," 16 de abril de 2018

Dylan Bushell-Embling, Technology Decisions, "Most businesses failing to comply with GDPR," 14 de septiembre de 2018

Michael Dill, AdWeek, "How brands are justifying an increased need for consumer data," 16 de abril de 2018

Gina Clarke, Forbes, "How to use blockchain as a marketplace to sell your own data," 17 de septiembre de 2018

Wibson.org

OceanProtocol.com

Behaviour.Exchange/en/

HealthWizz.com

Greater Than Experience, "Designing for Trust: The Data Transparency Playbook," 2018

Katharine Schwab, Fast Company, "This is the most interesting UI design of the year so far," 12 de noviembre de 2018

Zack Quaintance, Government Technology, "How New York City tells the story of its open data work," 3 de octubre de 2018

Natasha Lomas, TechCrunch, "Accenture wants to beat unfair AI with a professional toolkit," junio de 2018

Rob Haslingden, Experian, "16 weeks after Open Banking was brought to market," 8 de mayo de 2018

# Referencias

## Minimalismo de los datos (continuación)

### Imágenes

Augmented Mundanity OS. Derechos: Nicole Marnati, Design Academy Eindhoven.

Ocean Protocol. Derechos: Ocean Protocol.

Health Wizz. Derechos: Health Wizz.

Wibson. Derechos: Wibson in Hackernoon, a Medium publication.

## A la vanguardia

Leanna Garfield, Business Insider, "11 billion-dollar mega-project that will transform the world's greatest cities by 2035," 30 de agosto de 2017

The Data Team, The Economist, "Bright lights, big cities," 4 de febrero de 2015

Reuters, "France to ban electric scooters from sidewalks," 23 de octubre de 2018

Angie Schmitt, StreetsBlog USA, "Study: Uber and Lyft are increasing traffic deaths," 24 de octubre de 2018

Andrew Winston, Harvard Business Review, "Inside UPS' electric vehicle strategy," 29 de marzo de 2018

Mallory Locklear, Engadget, "Japan teams up with Uber, Airbus and 19 others on flying taxi plan," 24 de agosto de 2018

Christopher Marchant, Verdict, "Daimler's Moovel opens marketplace for bundled mobility passes," 19 de septiembre de 2018

Alex Hern, The Guardian, "Citymapper launches bus-taxi hybrid Smart Ride in London," 21 de febrero de 2018

Nicole Jao, Technode, "Briefing: Hello TransTech is the newest player in China's ride hailing industry," 12 de octubre de 2018

Yufan Zhou, AllTechAsia, "Here's why Hellobike rebranded itself Hello TransTech," 18 de septiembre de 2018

Jon Russell, TechCrunch, "Chinese bike-sharing pioneer Mobike sold to ambitious Meituan Dianping for USD 2/7bn," marzo de 2018

Dennis Green, Business Insider, "Amazon and Nike are charting a course for the store of the future," 8 de octubre de 2018

Christopher Tan, Straits Times, "'Netflix of transport' app to be available here next year," 9 de octubre de 2018

Kate Connolly, The Guardian, "Germany launches first autonomous tram in Potsdam," 23 de septiembre de 2018

Nicole Kobie, Wired, "The UK has its first flying taxi but don't expect any rides just yet," 9 de septiembre de 2018

Ewan Roy, TradeReady, "Who's knocking at your door? Analysing the future of last mile delivery," 16 de enero de 2018

Lara Ewen, Retail Dive, "Solving for the last mile is retail's next big disruption," 27 de febrero de 2018

Jiayang Fan, The New Yorker, "How ecommerce is transforming rural China," 23 de julio de 2018

Sustainable Mobility for All

Melissa Locker, Fast Company, "Muji just made a driverless shuttle bus, and it's a minimalist wonder on wheels," 31 de octubre de 2018

Darrell Etherington, TechCrunch, "Uber debuts Movement, a new website offering access to its data," 2016

Tim Laseter, Andrew Tipping and Fred Duiven, Strategy+Business, "The rise of the last mile exchange," 30 de julio de 2018

### Imágenes

Pájaro. Derechos: Sam Catanzaro/ YoVenice!

Mobike. Derechos: Mobike.

Airbus Vahana. Derechos: Airbus.

Autobuses eléctricos de UPS. Derechos: UPS.

Nike Curb Service en Nike by Melrose. Derechos: NIKE News.

Siemens Combino. Derechos: Siemens AG.

Autobús de traslado Muji. Derechos: Muji.

## La paradoja de la inclusividad

Nassim Nicholas Taleb, FooledByRandomness.com

Timothy Martyn Hill, Significance, "Forecast error: are polls getting worse at predicting elections?," 7 de agosto de 2018

Kian Bakhtiari, World Economic Forum, "The danger of data: why the numbers never tell the full story," 25 de abril de 2018

Rachel Courtland, Nature, "Bias detectives: the researchers striving to make algorithms fair," 20 de junio de 2018

David Mattin, WARC, "Post-demographic consumerism," julio de 2015

Sammy Nickalls, AdWeek, "Why 'transformists' are the demographic brands should be targeting," 20 de mayo de 2018

Elizabeth Segran, Fast Company, "Muslim fashion is a USD 254bn market - but big brands can't crack it," 26 de abril de 2018

Persado, "Say hello to AI that speaks your brand voice and tells your story"

Aubrey Blanche, Medium, "Diversity fatigue is real: Atlassian's State of Diversity Report 2018," 4 de abril de 2018

Mindsetworks.com, "Dr Dweck's discovery of fixed and growth mindsets have shaped our understanding of learning"

Katie Richards, AdWeek, "HP furthers its commitment to diversity and inclusion with its latest LGBT-focused initiative," 16 de noviembre de 2017

Fjord, "The Future of Mobility"

TrendWatching.com, "Post-demographic imperatives"

George Nott, Computer World, "Part of the brain that triggers 'uncanny valley' unease pinpointed," 11 de enero de 2018

Adam Chasen, UX Design, "Inclusive design mindset," 15 de febrero de 2018

### Imágenes

Palacio de Westminster, London, UK. Derechos: Michael D Beckwith /Unsplash.

Mujer musulmana a la moda. Derechos: The Lazy Artist Gallery/Pexels.

#MeToo. Derechos: Mihai Surdu/Unsplash.

Mujer mayor. Derechos: Kevin Grieve/Unsplash.

## Odisea del espacio

Uptin Saiidi, CNBC, "Inside Alibaba's new kind of superstore," 30 de agosto de 2018

Katherine Schwab, Fast Company, "Nike's huge new flagship looks like the future of retail," 15 de noviembre de 2018

Emma Cosgrove, Retail Dive, "Think fast, think small: How Kohl's rode the omnichannel wave," 10 de septiembre de 2018

Alex Jones, Fjord, "Retail in an age of experience," 10 de julio de 2018

WeWork, "WeWork acquires workplace software and analytics leader Teem," 12 de septiembre de 2018

Herman Miller, "Place can be a powerful tool for achieving your goals"

Nisha Ramchandani, Business Times, "CapitaLand joint-venture acquires Collective Works' co-working business," 4 de octubre de 2018

Mark Bergen and Jennifer Surane, Bloomberg, "Google and Mastercard cut a secret ad deal to track retail sales," 30 de agosto de 2018

Matthew Boyle, Bloomberg, "Walmart and Target showcase retail's 'renaissance'," 22 de agosto de 2018

Amazon Day One blog, "Introducing Amazon 4-star," 26 de septiembre de 2018

### Imágenes

Hema Alibaba. Derechos: Alizila, news from Alibaba group.

Sillas Setu con mesa AGL. Derechos: Herman Miller.

Herman Miller "Living office." Derechos: Herman Miller.

Amazon 4-star. Derechos: Associated Press/Mary Altaffer.

Tienda insignia de Nike en Nueva York. Derechos: NIKE News.

WeWork. Derechos: WeWork.

Ciudad de New York. Derechos: Oskars Sylwan/Unsplash.

## Realidades sintéticas

Kaylee Fagan, Business Insider, "A viral video that appeared to show Obama calling Trump a 'dips---' shows a disturbing new trend called 'deepfakes'," 17 de abril de 2018

Chris Welch, The Verge, "Google just gave a stunning demo of Assistant making an actual phone call," 8 de mayo de 2018

GitHub

Mark Wilson, Fast Company, "MIT's new tool erase anything (or anyone) from old photos," 10 de agosto de 2018

Adobe, "Cloak: remove unwanted objects from video," 11 de diciembre de 2017

James Vincent, The Verge, "China's state-run press agency has created an 'AI anchor' to read the news," 8 de noviembre de 2018

James Vincent, The Verge, "US lawmakers say AI deepfakes 'have the potential to disrupt every facet of our society'," 14 de septiembre de 2018

Dave Gershgorn, Quartz, "A California law now means chatbots have to disclose they're not human," 3 de octubre de 2018

# Referencias

Kyle Wiggers, Venture Beat, "Nvidia researchers develop AI system that generates synthetic scans of brain cancer," 16 de septiembre de 2018

Erin Winick, MIT Technology Review, "Actors are digitally preserving themselves to continue their careers beyond the grave," 16 de octubre de 2018

Harriet Walker, The Times, "Meet Lil Miquela, the Instagram star created by CGI," 1 de septiembre de 2018

Crypton, "Who is Hatsune Miku?"

Vua.ai

Sam Machkovech, Ars Technica, "This wild AI-generated film is the next step in 'whole-movie puppetry,'" 11 de junio de 2018

Jordan Pearson, Motherboard, "An AI-generated artwork just sold for USD 432.500 at Christie's," 25 de octubre de 2018

Happy Finish, "Baby Dove Aimee: an AI 'Perfect Mum'"

Angelique Chrisafis, The Guardian, "White students made to look black on US site for French college," 13 de septiembre de 2018

Tim Nudd, AdWeek, "This blatant knock-off Diesel store on Canal Street is a real Diesel store in disguise," 9 de febrero de 2018

Jamie Kobielus of Info World, DigitalArts, "How generative Ai is changing art and design," 22 de diciembre de 2017

## Imágenes

Adobe Project Cloak. Derechos: Adobe.

Astronauta Buzz Aldrin en la luna. Derechos: Wikimedia Commons, editado por MIT Deep Angel.

Lil Miquela. Derechos: Lil Miquela/Brud.

Máquina MRI. Fuente: Ken Treloar/Unsplash.

Publicidad de Baby Dove "Real Mum" en Waterloo Station, London, UK. Derechos: Happy Finish for Baby Dove UK.

Campaña Baby Dove "Real Mum". Derechos: Happy Finish for Baby Dove UK.

Edmond de Belamy. Derechos: Obvious.

Hatsune Miku. Derechos: Naoya Ikegami/Crypton Future Media.

## Descargo de responsabilidad ante terceros

En este documento se hace una referencia descriptiva a marcas registradas que pueden ser propiedad de terceros. El uso de dichas marcas en el presente no constituye una afirmación por parte de Accenture respecto de la titularidad de las mismas y su intención no es representar ni implicar la existencia de una asociación entre Accenture y los propietarios legítimos de dichas marcas registradas. Este documento ha sido elaborado por profesionales de Accenture como lineamientos generales. No tiene por objetivo proporcionar asesoramiento específico acerca de sus circunstancias. Si precisa asesoramiento o más detalles sobre algún tema tratado en el presente, rogamos contactar a su representante de Accenture.

**Copyright © 2018 Accenture. Todos los derechos reservados. Accenture, su logo y High Performance Delivered son marcas registradas de Accenture.**

Fjord, parte de Accenture Interactive, es una consultora de diseño e innovación que re-imagina las relaciones de las personas con el mundo digital y físico que los rodea. Utilizamos el poder del diseño para crear servicios que la gente ame. Combinando un enfoque centrado en lo humano con una metodología sólida, trabajamos con algunas de las empresas líderes del mundo para convertir sistemas complejos en simples y elegantes. Fundado en 2001, Fjord cuenta con un equipo diverso conformado por más de 1000 diseñadores y expertos en innovación en 28 estudios ubicados en Atlanta, Auckland, Austin, Berlín, Chicago, Copenhague, Dubái, Dublín, Estambul, Estocolmo, Helsinki, Hong Kong, Johannesburgo, Londres, Los Angeles, Madrid, Melbourne, Milán, Nueva York, París, San Francisco, San Pablo, Seattle, Singapur, Sídney, Toronto, Washington, D.C., y Zúrich.

**Para más información, visite [www.fjordnet.com](http://www.fjordnet.com) o siganos en Twitter @fjord.**

## Accenture Interactive

Accenture Interactive ayuda a las marcas líderes del mundo a transformar las experiencias de sus clientes en toda su extensión. Mediante ofertas conectadas en diseño, marketing, contenidos y comercio, creamos nuevas maneras de triunfar en la actual economía liderada por la experiencia. Accenture Interactive fue designada por tercer año consecutivo como la agencia digital más grande del mundo según el último ranking publicado por Ad Age.

**Para más información, siganos en @accentureACTIVE y visite [www.accentureinteractive.com](http://www.accentureinteractive.com).**

Accenture (NYSE: ACN) Accenture es una compañía global líder en servicios profesionales que provee una amplia gama de servicios y soluciones en estrategia, consultoría, desarrollos digitales, tecnología y operaciones. Combinando su experiencia inigualable y sus habilidades especializadas en más de 40 industrias y en todas las funciones de negocios respaldadas por la red de Delivery Centers más importante del mundo Accenture trabaja en la intersección del negocio y la tecnología para ayudar a sus clientes a mejorar su desempeño y crear un valor sostenible para todos los involucrados. Con aproximadamente 459.000 empleados que prestan servicios a clientes en más de 120 países, Accenture impulsa la innovación para mejorar la manera en que el mundo trabaja y vive.

**Visítenos en [www.accenture.com](http://www.accenture.com).**

Si desea conversar sobre las Fjord Trends y estar a la vanguardia, contáctenos:

**[fjord.marketing@accenture.com](mailto:fjord.marketing@accenture.com)**

**#FjordTrends**

trends.fjordnet.com