



Accenture Life Trends 2023

Si quieres consultar la edición de Fjord Trends 2023, estás en el lugar correcto. El informe de este año, con un nuevo nombre, -Accenture Life Trends 2023- se mantiene fiel al legado de Fjord Trends, con más de 15 años de historia, y con el mismo contenido inspirador.

Entremos en materia.



Control y poder

Si pensamos en la vida como si fueran ondas sísmicas, hasta hace unos años las cosas parecían ir bastante bien (en la mayoría de los países), con algún pico ocasional. Ahora, sin embargo, los desastres parecen interminables e indomables, y a veces resultan extremadamente inquietantes. Cuando las circunstancias se escapan literalmente del control de las personas, se producen múltiples respuestas diseñadas para estabilizar y recuperar dicho control, que a menudo se expresan en pequeñas oportunidades que hacen que las personas sientan que tienen el control.

Entendemos la tecnología como un canal para que las personas tomen el control. Se está produciendo un cambio creativo gracias a la democratización de la IA en lo que respecta a las imágenes, el sonido y las palabras. La tecnología brinda distintas oportunidades que permiten a las personas participar en la configuración del futuro de las marcas a través de cambios en la economía de la atención. Y a través de la tokenización, la tecnología pronto permitirá que las personas puedan controlar plenamente sus propios datos personales.

Después de un cambio sísmico el panorama nunca vuelve a ser el mismo; y ya estamos viendo cómo se modifica. Hay ámbitos en los que la balanza de control se tambalea y se inclina hacia un lado u otro. Esto afecta a las relaciones de las personas con los sistemas a través de los cuales dirigen sus vidas, pero también repercute en las marcas y las empresas. Las marcas decidirán cuánto control quieren ofrecer a los clientes dispuestos a implicarse a cambio de su lealtad, y en las empresas, los líderes definirán la próxima fase del trabajo híbrido.

En las siguientes páginas se presentan cinco tendencias que creemos que modificarán la dinámica de poder entre las marcas y las personas en los próximos 12 meses y de ahí en adelante. Esperamos que te resulten interesantes.

Image created using artificial intelligence

Arte generado por IA: Nuestra visión

Accenture Life Trends 2023 utiliza los conocimientos de los que disponemos actualmente para elaborar predicciones sobre el futuro. En el caso de nuestra cuarta tendencia, “Ok, creativity”, los cambios se están produciendo muy rápido y hemos visto la oportunidad de utilizar la tecnología actual para imaginar cuál era la situación en el momento de publicar el informe.

“Ok, creativity” describe una serie de desarrollos que afectan fundamentalmente al arte y al diseño, así que utilizamos el poder del arte generado por laIA para ilustrar nuestras cinco tendencias y visualizar así el equilibrio entre el control y el poder que está en juego. Nuestros autores primero extrajeron palabras y frases del texto para utilizarlas como estímulo inicial y luego trabajaron **codo con codo con la tecnología en la expansión de un espacio colaborativo de creatividad, diversidad y posibilidades.**

Creemos que estas tendencias, una auténtica asociación entre el ingenio humano y la tecnología, poseen un enorme potencial de cambio.

/ AI PROMPT

**codo con codo
con la tecnología
en la expansión
de un espacio
colaborativo
de creatividad,
diversidad y
posibilidades**



/ ADDITIONAL HUMAN USER PROMPTS

+ working, collaborative, surrealist, 8k, algorithm version 4



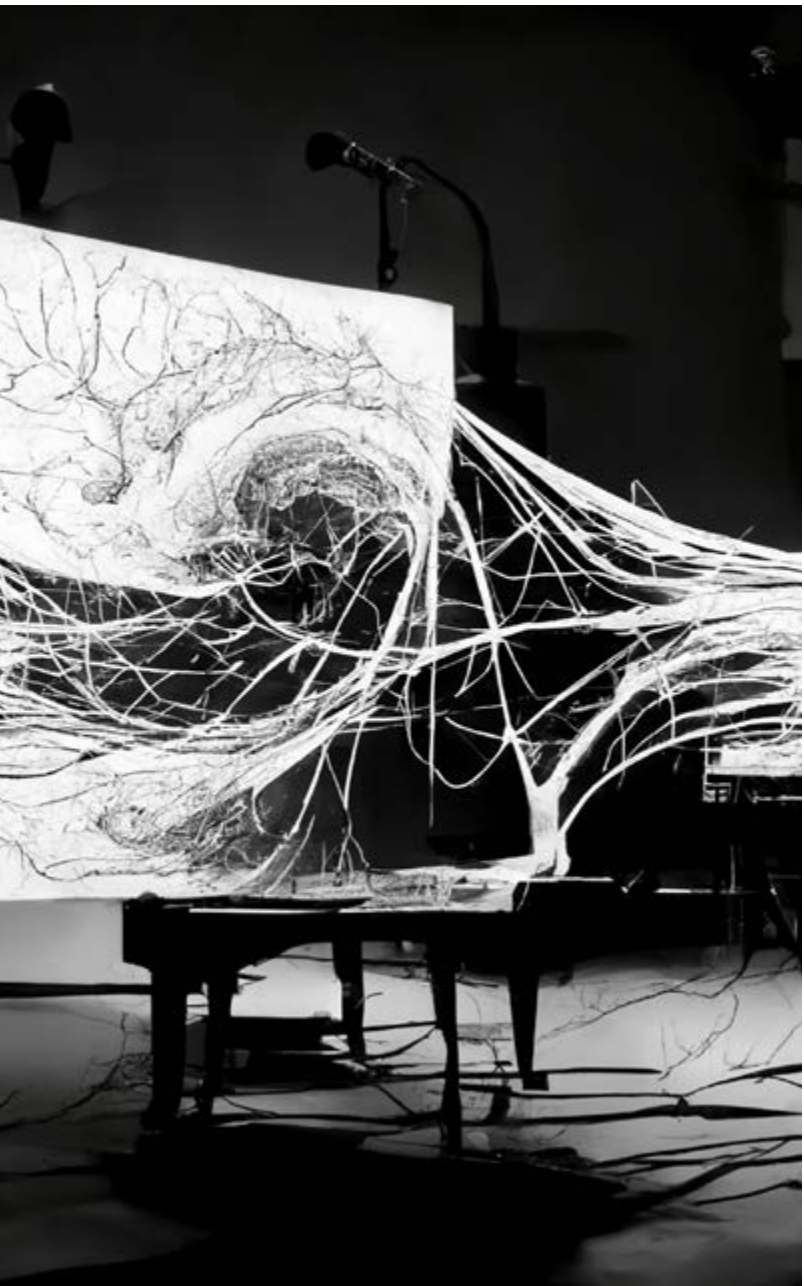
01 I will survive
1 – 14



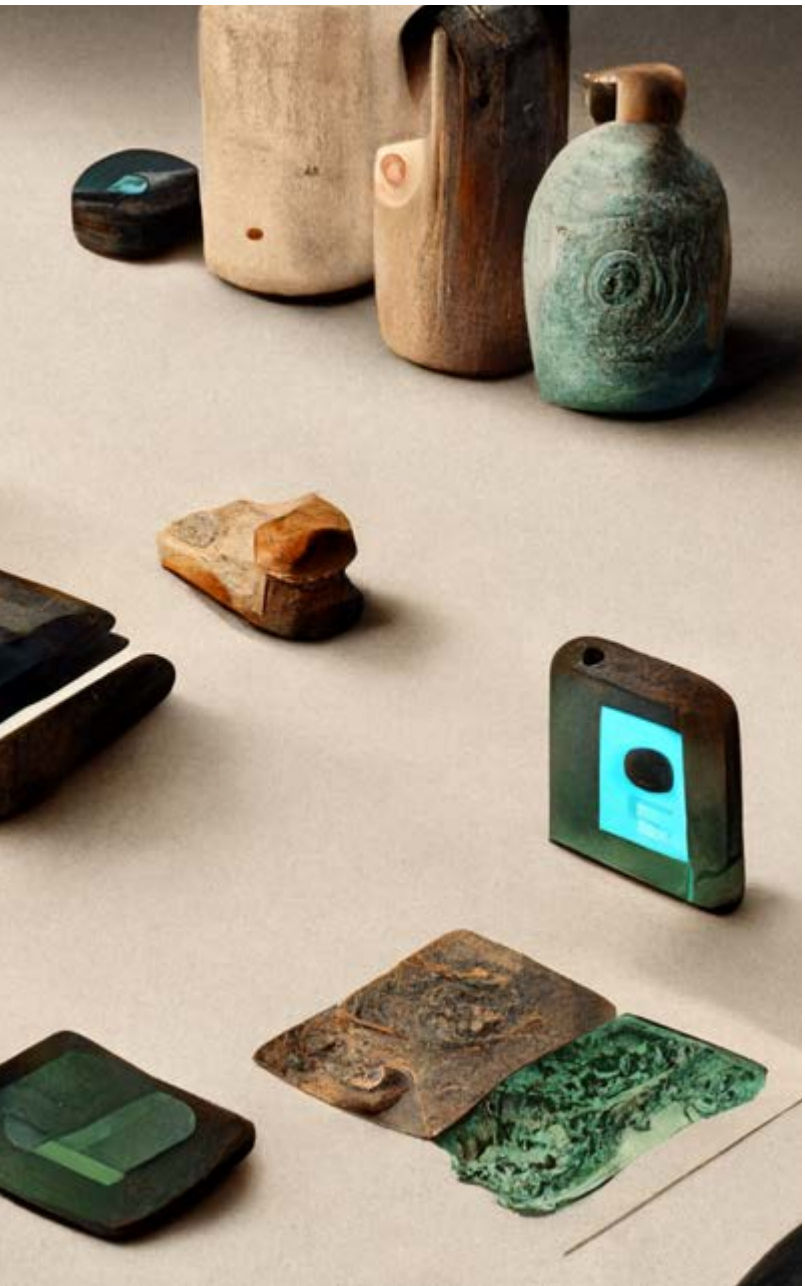
02 I'm a believer
15 – 30



03 As it was
31 – 44



04 OK, Creativity
45 – 57



05 Signed, sealed, delivered
58 – 72

Contents





I will survive

/ AI PROMPT

Estamos viviendo oleadas de crisis, una tras otra,
que están cambiando el día a día de las personas

/ ADDITIONAL HUMAN USER PROMPTS

+ style surrealism, early surrealist

Permácrisis y la capacidad de adaptación del ser humano

Estamos viviendo oleadas de crisis, una tras otra, que están cambiando el día a día de las personas. Para algunos la crisis no es nueva, pero para otros es sumamente desestabilizadora. La respuesta de la gente ante una crisis es siempre adaptarse (con el tiempo). A medida que más personas interiorizan la inestabilidad como norma, la forma en que se adapten afectará a lo que compran y a cómo ven a las marcas y a sus empleadores; por lo que las empresas deben estar preparadas.



+ surreal, algorithm version 4, change 100



+ technology, colorful, CGI, busy, algorithm version 3, aspect ratio 3:2

¿Qué está pasando?

La situación es preocupante: el mundo parece tambalearse entre una crisis y otra. Ha habido pandemias, guerras, divisiones políticas extremas, incendios forestales, fenómenos meteorológicos graves (huracanes, inundaciones, sequías), aumentos drásticos del coste de la vida, etc. y **no hay tiempo para tomarse un respiro** después de cada una de estas crisis antes de que llegue otra. Es posible que muchas personas miren atrás y consideren que los últimos 30 años fueron mucho más estables.

Así lo expresa claramente el hecho de que el Diccionario Collins anunciara que su palabra del año para 2022 era “permacrisis”, definida como un periodo prolongado de inestabilidad e inseguridad.¹

¿Cuándo se calmarán las grandes crisis macroeconómicas?

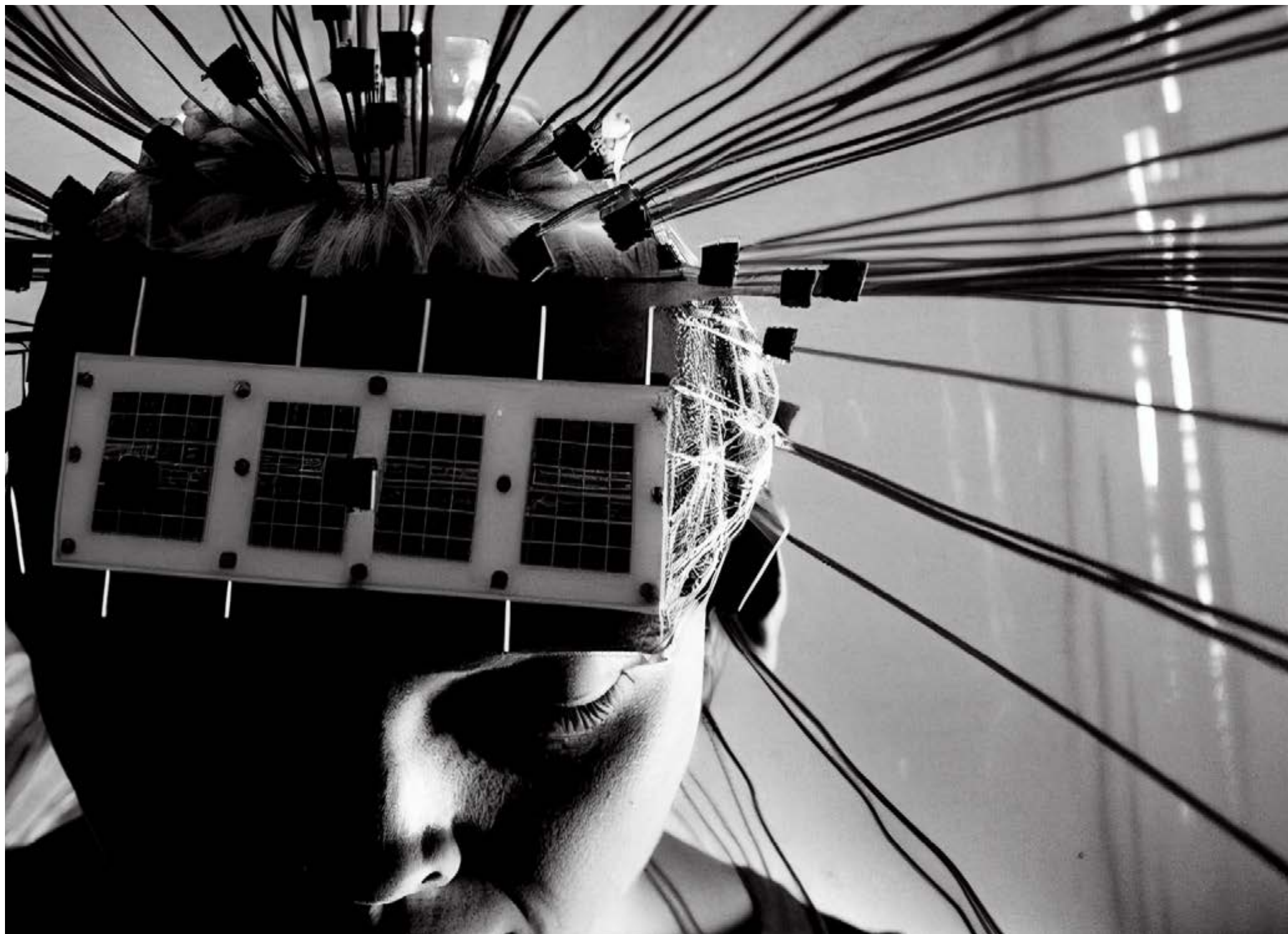
Muchas personas creen que los sistemas a través de los cuales dirigen sus vidas les están fallando, haciendo recaer únicamente sobre sus hombros responsabilidades que antes se compartían. Los trabajadores cuyos ingresos no aumentan al mismo ritmo que la inflación, están sufriendo recortes salariales y, en el momento en el que se redactó este informe, los titulares hablaban a diario de las tasas de inflación y de su impacto en el coste de los bienes, la energía y el pago de las hipotecas.² En Argentina, por ejemplo, los tipos de interés han alcanzado el 75% y la inflación casi el 100%, mientras que la crisis energética del Reino Unido amenaza con sumir a un tercio de los hogares en la pobreza energética y el coste de la vida aumenta al ritmo más rápido de los últimos 40 años.^{3,4,5}

Mientras la gente lucha contra sus propias crisis financieras, también se enfrenta a los efectos cada vez más tangibles del cambio climático.

Se espera que las temperaturas récord que se registraron en Europa en el verano de 2022 se conviertan en la norma para 2035, lo que probablemente hará que millones de personas se vean desplazadas por los incendios forestales, las inundaciones repentinas y los daños causados por las tormentas.^{6,7} Asia será la más afectada por la subida del nivel del mar, ya que seis de sus países albergan aproximadamente al 75% de los 300 millones de personas de todo el mundo que viven en zonas que, según las previsiones, se situarán por debajo de los niveles medios de inundación costera en 2050.⁸



+ unreal engine, wide angle, omit text; letter, aspect ratio 2:3, algorithm version 4



+ 35mm photography, algorithm version 4, aspect ratio 3:2, change 100

Las personas que buscan en Internet una vía de escape mental también se enfrentan a algunos problemas. La angustia relacionada con los algoritmos, es decir, la paranoia constante de si las decisiones que toman las personas son realmente suyas o son el resultado de una manipulación, va en aumento y está provocando un éxodo hacia nuevas plataformas.⁹ Al parecer, hay muchas personas que ya ni siquiera se fían de las noticias. De hecho, muchos simplemente han dejado de verlas. El Informe del Instituto Reuters titulado “2022 Digital News Report” —una encuesta mundial en 46 mercados de seis continentes— puso de manifiesto que: “La confianza en las noticias ha caído en casi la mitad de los países en los que hemos llevado a cabo nuestra encuesta. El interés por las noticias ha disminuido notablemente en todos los mercados, del 63% en 2017 al 51% en 2022”.¹⁰

Vivir en una época que exige de manera incesante que se adopten estrategias mentales de adaptación está minando la sensación de seguridad de las personas y provocando una ansiedad generalizada. Una encuesta realizada por la British Association for Counselling and Psychotherapy reveló que el 66% de los terapeutas afirmaba que la crisis relacionada con el coste de vida afecta a la salud mental de las personas. Sin embargo, a pesar de que estas personas cada vez necesitan más ayuda, el 47% informó acerca de pacientes que cancelaban sus sesiones porque ya no podían permitírselas.¹¹

La inestabilidad también hace hincapié en la normalización de los comportamientos contradictorios, tal y como se analiza en el informe de Accenture titulado “La paradoja humana”.¹² El estudio concluyó que las personas se permiten ser incoherentes al conciliar los valores personales con las realidades prácticas, y el 69% de los encuestados afirmó que los **comportamientos paradójicos son humanos y aceptables**.

Desde hace al menos 40 años, la estabilidad y la creciente prosperidad han llevado a miles de millones de personas a ascender en la famosa pirámide de necesidades de Maslow. Por ejemplo, China ha sacado de la pobreza a más de 800 millones de personas desde 1990.¹³ La cuestión reside en saber si, a medida que las personas vuelven a descender y se preocupan cada vez más por cuestiones como la alimentación, la calefacción y la vivienda, olvidarán las necesidades de orden superior, como la estima e incluso la autorrealización. Creemos que no. A excepción de los miembros más pobres de la sociedad, las últimas décadas han enseñado a las personas valores que no abandonarán de manera voluntaria.



+ unreal engine, wide angle , algorithm version 4, aspect ratio 3:2

¿Y ahora qué?

Los periodos de inestabilidad son algo intrínseco a la vida y, a lo largo de la historia, la gente siempre ha encontrado formas de adaptarse para salir adelante. Según el estudio de Accenture, en los mercados emergentes, las personas tienen tanta experiencia en afrontar periodos de inestabilidad que, cuando reciben malas noticias, se disgustan, pero siguen adelante. Su capacidad, o quizá su voluntad, de adaptarse suele superar con creces a la de las personas acostumbradas a vivir en mercados maduros.¹⁴

En un ligero ajuste de las respuestas de “lucha”, “huida”, “concentración” y “bloqueo” generalmente aceptadas, estamos caracterizando la perspectiva de las personas con respecto a la adaptación como un cambio constante entre la lucha, la huida, la concentración y el bloqueo.



+ abstract, texture, wallpaper, algorithm version 4

Lucha: La gente alzará cada vez más su voz contra la injusticia, en algunos casos, a riesgo de asumir importantes costes personales.

A la gente se le está acabando la paciencia y muchos recurrirán a la última opción: levantarse y luchar por lo que necesitan. Tras la muerte de Mahsa Amini —una mujer de 22 años que había sido detenida por la policía de la moralidad iraní por no llevar el hiyab—, miles de personas salieron a las calles en todo el mundo.¹⁵ Este tipo de lucha puede pasar a los libros de historia como un punto de inflexión para los distintos países y personas.

Si bien la situación actual en Irán es uno de los ejemplos más serios, esta lucha se manifiesta también de otras maneras. En estos momentos, el Reino Unido se enfrenta a su mayor huelga ferroviaria en décadas y el personal de las aerolíneas europeas sigue en huelga por los bajos salarios.^{16,17} Las huelgas no son algo nuevo, y esperamos ver muchas más, ya que las personas que antes cumplían las normas se ven obligadas a tomar medidas extremas con la esperanza de conseguir mejores condiciones para sobrevivir a las tensiones financieras. La gente tiene más acceso a la información que antes y es cada vez más consciente de la dura realidad del mundo. Están descontentos y quieren justicia. Así lo demuestran actos como la pintada que se hizo a los “Girasoles” de Van Gogh en Londres.¹⁸

Esperamos ver más protestas en torno a una serie de cuestiones que abarcan toda la experiencia humana. Algunas de estas protestas cogerán por sorpresa a las marcas y a los empleadores o perturbarán aún más a las empresas y a las economías en general.



+ 35mm, algorithm version 2, change 100

Huida:
La gente buscará alternativas, incluida la reubicación, el cambio de sistemas financieros y la búsqueda de diferentes plataformas digitales.

La respuesta de “huida” suele caracterizarse por la desesperación y la esperanza de que otro lugar pueda ofrecer una vía de escape, tanto mental como física.

La gente está perdiendo la capacidad de confiar en que alguien actúe en beneficio de los propios intereses de las personas, incluidos sus gobiernos. Los que puedan permitírselo buscarán otras alternativas y abandonarán los lugares donde la vivienda no sea asequible, las infraestructuras sean inadecuadas y los sistemas estatales sean insuficientes. El 65% de los australianos manifestó que se mudaría debido a la presión del coste de vida en comparación con el 27% que lo haría debido a los trastornos ocasionados por la COVID. La presión financiera ha llegado a ser tan extrema en los últimos meses que un aumento del alquiler de solo 50 dólares australianos a la semana llevaría al 40% de los australianos a considerar la posibilidad de mudarse.¹⁹

La reacción de huida también es un espectro. Puede ser tan simple como estar descontento con los atascos y la calidad del aire en una ciudad y trasladarse a una zona más rural, o tan extrema como huir del servicio militar obligatorio, como han estado haciendo los jóvenes en Rusia.²⁰



+ claymation, testp, upbeta, algorithm version 4



+ renaissance painting, hyper detailed, pin light, portrait, aspect ration 3:2, change 100, algorithm version 4

Las familias que tratan de llegar a fin de mes recortan gastos no esenciales, como medios de comunicación y servicios de suscripción, lo que da lugar a un fenómeno conocido como la “Gran cancelación”. La gente cancela las cuotas del gimnasio, deja de aportar a la pensión y abandona las pólizas de seguro médico y de vida. Algunos estudios recientes llevados a cabo en Reino Unido indican que el 5% de las familias han cancelado su seguro de hogar en los últimos 12 meses y el 6%, es decir, un millón de hogares, no tiene intención de renovarlo el año que viene.²¹ La crisis del coste de vida también puede acentuar la soledad, ya que uno de los primeros gastos que la gente suprimirá serán sus actividades sociales. Las marcas que encuentren formas de satisfacer la necesidad que se derive de esta situación obtendrán buenos resultados a largo plazo.

También estamos asistiendo a un cambio en la forma en que la gente utiliza las redes sociales. En lugar de cuentas que retratan la vida perfecta, **la gente quiere ver y conectar con personas reales, con sus defectos y vulnerabilidades**. BeReal ha ganado popularidad con mucha rapidez, con más de 10 millones de usuarios activos a diario. El concepto es sencillo y dista mucho de los contenidos editados y escenificados de casi todas las demás plataformas.²²



+ 25mm, ultra realistic, algorithm v3, change 100

Concentración: Las personas afrontan la situación centrándose en los aspectos que pueden controlar.

Cuando el gran mundo se percibe como un lugar negativo y desalentador, algunas personas canalizan su atención hacia comunidades a las que sienten que pertenecen. Reducirán su esfera tanto física como virtualmente, silenciando el ruido y rechazando la versión global de la vida que han promovido las noticias en línea y los medios sociales desde hace al menos diez años. Recortarán en todo lo que quede fuera de sus máximas prioridades.

Cuando las personas no saben cómo planificar el futuro, o cuando su autonomía para planificar se ve comprometida, suelen canalizar de forma natural su atención hacia cosas que pueden controlar. Las personas que participaron en el proyecto de investigación de Accenture nos

hablaron acerca de sus iniciativas para organizar las compras comunitarias y compartir el transporte. Además del evidente ahorro de costes, estas iniciativas generan una intención y ayudan a centrar sus mentes.²³

Las plataformas con una única función están creando espacios en los que personas con ideas afines pueden relajarse y estrechar lazos en torno a intereses comunes. Discord, una plataforma cuyo propósito original era la comunicación dentro del juego, siempre se ha basado en la conexión social.²⁴

Desde el punto de vista digital, esto se está manifestando en un cambio de los macro influencers a los micro influencers, cuyo número de seguidores oscila entre 1.000 y 100.000.²⁵ Los micro influencers ofrecen la promesa de una mayor credibilidad, ya que tienden a centrarse en sectores especializados: algunos en viajes, otros en asesoramiento financiero, etc. El 61% de los consumidores estadounidenses cree que estas comunidades son más fiables que las marcas.²⁶ Analizaremos este fenómeno en profundidad en la tendencia titulada “I’m a believer”.

“Resignarse” suele hacer referencia al hecho de dejar de hacer algo, pero muchas veces también puede significar aguantar o, simplemente, dejar de luchar. De este modo, la renuncia silenciosa no consiste simplemente en dejar un trabajo, sino más bien en una bajada emocional al modo de ahorro.

Image created using artificial intelligence

Bloqueo: La gente se desconectará por completo.

Si no pueden abandonar su entorno de forma sencilla o moldearlo de manera activa, muchas personas adoptarán la resignación como mecanismo de adaptación. “Resignarse” suele hacer referencia al hecho de dejar de hacer algo, pero muchas veces también puede significar aguantar o, simplemente, dejar de luchar. De este modo, la renuncia silenciosa no consiste simplemente en dejar un trabajo, sino más bien en una bajada emocional al modo de ahorro. Las señales incluyen el movimiento chino bai lan o “deja que se pudra”, que se centra en la negativa de los jóvenes a realizar grandes esfuerzos en su vida, ya que estos parecen inútiles.²⁷

El cansancio y la aparición del individuo empoderado se combinan para que la gente perciba los sistemas y las marcas existentes con un escepticismo cada vez mayor. Ya sospechan de la manipulación y el descontento, y se acercarán cada vez con mayor cautela, y no dudarán en interrumpir sus relaciones con cualquier marca que perciban que les ha decepcionado o traicionado.

La energía se está agotando, pero la música, el arte y la cultura siempre aportan vitalidad a la sociedad. Aportan un estado de ánimo fresco que rechaza y sustituye lo que se ha anquilosado: fuera lo viejo y dentro lo nuevo. Pensemos, por ejemplo, en las circunstancias que propiciaron la aparición del rock and roll, el punk o el rap. A medida que avanza esta permacrisis, vemos que se dan las condiciones adecuadas para que surja algo nuevo, a nivel cultural, que cambie la perspectiva de la gente y le aporte esperanza. Gracias a la transformación de las herramientas creativas a través de la IA, parece que algo podría aparecer pronto.

La situación puede estar llegando a un punto en el que la gente pase del escepticismo o la ignorancia disimulada al puro enfado, lo que tendrá consecuencias dramáticas para las marcas. Nos guste o no, la mayoría de la gente debe interactuar con las marcas, sobre todo con las que hacen posible la vida, como los bienes de consumo envasados. Como la existencia de las marcas se engloba en un contexto cultural, será importante leer las señales con rapidez y reaccionar a ellas de forma adecuada. También tendrán que entender que las respuestas de adaptación variarán de una persona a otra y que una misma persona puede mostrarlas todas en contextos diferentes.



+ algorithm version 3, change 100



+ ultra detailed, cinematic, realistic, change 100

El primer paso para las marcas es comprender en detalle su propio espacio de aceptación y evitar de ese modo que invadan espacios en los que no son bienvenidas. Esto se refleja en los llamamientos a las marcas y las personas para que “se mantengan en su línea” e incluye vigilar cómo evolucionan las nuevas plataformas, si ese es su sitio y si la gente quiere recibir información de ellas sobre un tema determinado. Durante el proyecto de investigación de Accenture, una persona de EE. UU. afirmó: “Me parece muy artificial que las marcas se posicionen sobre temas que no están relacionados con su producto específico. Quiero que las marcas sean conocidas por ser buenas con sus empleados y por no derrochar ni contaminar”.²⁸

Las necesidades de las personas evolucionan rápidamente y las empresas deben adoptar un enfoque centrado en la vida a fin de responder a estas circunstancias y prioridades en constante cambio, tal y como analiza Accenture en el informe titulado “The life centrality playbook”.²⁹

Las organizaciones tendrán que mostrar su valor a través de productos, experiencias y servicios significativos, y no mediante gestos a corto plazo que, en última instancia, se considerarán trucos de marketing.

Las presiones a las que se enfrentan las personas hoy en día también afectan inevitablemente a las marcas y, cuando las cosas se ponen difíciles, las empresas suelen cometer el error de renunciar a aspectos que consideran un lujo, como la innovación, la publicidad y el desarrollo de la marca. Las marcas deben evitar la tendencia a comportarse del mismo modo que las personas cuando están bajo presión, es decir, abandonando lo que consideran que no es esencial. A menudo, los mejores proyectos de innovación se producen en un contexto de limitaciones y dificultades. Actualmente, merece la pena explorar la IA y el metaverso (que trataremos con más detalle en otro apartado de este informe) como vías para innovar.

Ante las dificultades, la gente siempre se adapta y evoluciona hacia una nueva versión de sí misma, y así seguirá siendo. La gente superará este periodo. La forma en que se adapten probablemente definirá una generación y los productos que aman.



/ AI PROMPT

Los grupos han empezado a experimentar
con experiencias tokenizadas

/ ADDITIONAL HUMAN USER PROMPTS

+ hyper realistic, photography, online, digital,
algorithm version 4, aspect ratio 3:2, change 100

I'm a believer

¿Qué será lo próximo en temas de fidelidad?

El sentido de pertenencia es una de las necesidades más básicas de la humanidad, es decir, sentirse feliz o cómodo formando parte de un grupo. En los últimos años, las personas han encontrado este sentimiento de pertenencia a través de comunidades en canales digitales; y alguno de estos hábitos han encontrado un lugar más estable en sus vidas. Las nuevas tecnologías, están influyendo en este cambio de comportamiento y están dando lugar a nuevos modelos en los que la comunidad es lo primero y el producto después y que impulsan la conexión de los clientes con una marca. Esto remodelará los programas de fidelización para que la gente participe más en las marcas en las que cree. Por otro lado, permitirá a las marcas explorar nuevas áreas de productos y conseguir relaciones más lucrativas con los clientes.



+ style of romanticist painting, aspect ratio 16:9, change 100



+ diverse people, photorealistic, surrealist, aspect ratio 3:2, change 100, algorithm version 4

¿Qué está pasando?

La gente busca nuevas plataformas en Internet donde sentirse más identificada. Las plataformas sociales ya no son tan sociales, puesto que los algoritmos dan prioridad a los carruseles de contenidos de terceros, muy bien organizados, frente a las publicaciones de los amigos. Muchas personas se centran ahora en aficiones y actividades que les den sentido, y han empezado a buscar comunidades digitales donde explorar sus intereses. Una amplia mayoría de los participantes del proyecto de investigación de Accenture procedentes de los distintos países nos comentaron que habían probado nuevas aficiones o se habían unido a nuevas comunidades en los últimos seis a nueve meses.³⁰



+ aspect ratio 3:2, change 100, algorithm version 4

En la actualidad convergen tres áreas: las comunidades de intereses y pertenencia, el token-gating para acceder a contenidos exclusivos y los coleccionables digitales. La gente ha descubierto comunidades de pertenencia en plataformas como Reddit, Discord y Twitch, donde es fácil encontrar a un grupo de personas que escucharán, participarán y hablarán activamente sobre los temas que quizás habían asumido que eran demasiado específicos. Hay un canal digital para casi todo: causas activistas, café, cuidado de la piel, sintetizadores antiguos, reformas del hogar, caza de fantasmas, deportes, Dragones y Mazmorras. por nombrar solo algunos. Estas comunidades existen a nivel macro y micro, mundial y local, Online y Offline, y están creando espacios en los que las personas desarrollan un sentimiento de pertenencia.

Los grupos han empezado a experimentar con experiencias tokenizadas habilitadas mediante tecnologías web3, a través de las cuales la gente compra derechos de participación o acceso a contenidos o comunidades, o emplea para unirse a un evento. Esto está poniendo de manifiesto una nueva y lucrativa forma de que las marcas se comprometan de forma significativa con sus clientes más fieles.

El acceso y el contenido tokenizados han permitido a las marcas experimentar con nuevas formas de monetizar los activos digitales de marca, y está permitiendo a los mayores fans acceder a una experiencia de cliente renovada en la que la lealtad bidireccional se sitúa en el centro. Adidas en el Metaverso es una comunidad eficaz con un acceso exclusivo reservado para titulares de tokens (token-gated), en la que los usuarios pueden beneficiarse, entre otras cosas, de productos Adidas gratuitos si conectan su billetera a Discord.³¹

La evolución de las comunidades digitales está favoreciendo que las marcas desarrollen nuevos bienes y experiencias para los clientes y está dando lugar a nuevos ingresos para la marca y potencialmente también para el cliente. En algunos casos, hay nuevas fuentes de ingresos independientes impulsadas por bienes totalmente virtuales (incluidos, entre otros, los NFT), los royalties perpetuos que generan ingresos pasivos y productos que tienen utilidad en experiencias virtuales y físicas simultáneamente.

Se están creando comunidades en torno a coleccionables digitales, que incluyen cosas como arte, autógrafos, cromos, catálogos de marcas e incluso momentos importantes de la actualidad, la historia o el deporte. Por ejemplo, Nike ha creado zapatillas y coleccionables virtuales mediante la adquisición de RTFKT, una organización dirigida por creadores que utiliza NFT, motores de juego, blockchain y realidad aumentada para crear objetos digitales únicos. Esta marca ha obtenido unos ingresos de 185 millones de dólares estadounidenses, y en el mercado secundario (donde sus clientes revenden los NFT coleccionables digitales) de unos 1.290 millones de dólares estadounidenses.³²



+ 35mm photography, algorithm version 4, aspect ratio 3:2, change 100



+ photorealistic +1, vibrant, omit text; letters, algorithm version 4, aspect ratio 2:3, change 100

Los clientes han demostrado una y otra vez que están dispuestos a pagar precios más altos por experiencias innovadoras y atractivas,

incluido el acceso a un club exclusivo. El modelo de pago para tener acceso ofrece a las marcas la oportunidad de monetizar ofertas exclusivas y premium para participantes o creadores, como mundos metaversos, juegos, niveles dentro del juego, eventos individuales, derechos de voto u objetos. La estructura de precios de las experiencias está diseñada

para aprovechar la escasez y aumentar la participación. El token-gating es cada vez más popular en la industria de la moda, ya que permite crear nuevas formas de integrar la utilidad, obtener ingresos o dirigir un proyecto, originando exclusividad. Por ejemplo, Lacoste lanzó una colección de 11 212 NFT en homenaje a su emblemático polo L12 y ofreció a los titulares de tokens la posibilidad de opinar sobre el futuro de la marca.³³

En última instancia, la oportunidad radica en explorar nuevos lugares con miras a fomentar una conexión más profunda con las personas, a medida que sus pasiones, aficiones e intereses van más allá de la fidelidad y se convierten en una participación activa en las comunidades.

Image created using artificial intelligence

Además, una comunidad de entusiastas bajo el lema WAGMI United está invirtiendo en el Crawley Town FC con el objetivo de dar voz a los aficionados, reinventar los modelos de gestión deportiva heredados y llevar al Crawley Town FC a la primera división.³⁴ Estas personas lanzaron una comunidad cerrada de NFT para el club y los propietarios de los NFT obtuvieron derechos de voto además de su activo. En palabras de WAGMI, “democratizar el club y permitir a nuestra comunidad votar en las decisiones que configurarán el futuro del club: cualquier cosa, desde la comida del día del partido hasta los directivos del club”. En cierto modo, **el deporte está mostrando el camino a las marcas al experimentar con el uso de la web3 no solo para aumentar los ingresos, sino para conferir activamente derechos a los aficionados.**

En última instancia, la oportunidad radica en explorar nuevos lugares con miras a fomentar una conexión más profunda con las personas, a medida que sus pasiones, aficiones e intereses van más allá de la fidelidad y se convierten en una participación activa en las comunidades. Allí donde los deportes, los juegos y la cultura se encuentren a la vanguardia, las marcas les seguirán para llevar estos avances a un contexto más amplio.



+ color, algorithm version 4, aspect ratio 3:2, change 100

¿Y ahora qué?

¿Qué vendrá después de la fidelización en el embudo de marketing? Si para muchas marcas la fidelización es solo un programa, el siguiente nivel de relación con el cliente es la participación. La participación se produce cuando los superfans de una marca llevan su fidelidad al siguiente nivel y participan activamente en la creación, el uso, la financiación, la dirección o la defensa.

La pasión de algunos clientes por una marca roza la inversión emocional, alimentando un deseo de que se convierta en un éxito que va más allá de la ganancia monetaria (aunque ésta pueda ser una parte de ella).

Esperamos ver más marcas que crean productos específicamente gracias a comunidades online formadas por personas que articulan o tal vez manifiestan sin querer una necesidad insatisfecha.

Bacardi ha llevado a cabo una serie de proyectos de NFT con varias de sus marcas, incluida la creación de NFT para músicos —a fin de conectar a los fans con los artistas que aman— recibiendo a cambio una remuneración económica.³⁵ Esto guarda algunas similitudes con el patrocinio a la antigua usanza, pero con una vuelta de tuerca, ya que una marca de bienes de consumo envasados está desempeñando efectivamente el papel de un sello discográfico y facilitando la participación entre los artistas y su público.



+ omit text; letters, realistic, algorithm version 4, aspect ratio 2:3, change 100



+ omit text; letters, algorithm version 3, aspect ratio 3:2, change 100

A fin de ampliar la base de clientes, pronto será esencial que las marcas participen en sus comunidades—

o construyan una nueva, si disponen del espacio necesario. La próxima generación de marcas se construirá primero como comunidades y luego se convertirán en marcas que se beneficien de la participación proactiva de una comunidad. Se trata de un enorme paso adelante con respecto al modelo establecido desde hace tiempo, en el que los fundadores definen una marca, se anuncian y luego se dedican a vender. En un mundo basado en la web3, un fundador puede empezar con la comunidad, definir la marca con ella y solo entonces empezar a comercializar y monetizar.

Marcas como Doodles ya están probando este modelo de negocio. El proyecto Doodles NFT es una colección de imágenes de perfil de artistas que retratan diferentes personajes de dibujos animados con alegres combinaciones de colores pastel. Se lanzó en medio de un frenesí de NFT pero, en lugar de presentarse a lo grande desde el principio, creó una comunidad de fans muy unida y comprometida que invirtió económica y emocionalmente en la marca, una combinación poco frecuente en un sector conocido por la inversión especulativa y el dinero fácil. A medida que Doodles ha crecido, también lo ha hecho la participación, y los clientes han asumido un papel proactivo en la configuración de su futuro.³⁶

Por supuesto, el enfoque comunitario de la fidelización puede aplicarse a distintos niveles, en función de la naturaleza de la marca y de sus productos o servicios. Algunas marcas (como las de moda o artículos para el hogar) pueden tener más éxito con la fidelización como relación que otras (como los productos de limpieza o los recambios de automóvil). Dicho esto, se calcula que en la actualidad hay 8.000 millones de personas en el mundo, y cada una de ellas encontrará una comunidad a la que pertenecer—por muy específica que parezca—, por lo que la mayoría de las marcas deberían ser capaces de encontrar una forma de relacionarse a este nivel.

Será importante recordar que la tecnología no es lo más interesante para el cliente, sino simplemente una herramienta para fomentar la participación y favorecer el sentimiento de pertenencia. Si bien las marcas deben conocer bien la web3 y los tokens, a muchas personas solo les interesará lo que estos elementos les pueda aportar.

Las marcas que lo harán mejor serán aquellas que configuren su oferta en torno a los beneficios y la utilidad para los clientes, y dejen que la tecnología quede en un discreto segundo plano.

Aún es pronto, pero Starbucks está experimentando con el lanzamiento de un programa de fidelización tokenizado llamado Odyssey, que está introduciendo con delicadeza la web3 a un cliente del mercado a gran escala centrándose en la comunicación de recompensas y el compromiso con la marca más que en la tecnología.³⁷ El director de marketing de Starbucks, Brady Brewer, comentó: “Resulta que se basa en las tecnologías blockchain y web3, pero el cliente, para ser sinceros, es muy posible que ni siquiera sepa que lo que está haciendo es interactuar con la tecnología blockchain.”³⁸ Cuando otras marcas sigan su ejemplo, muchos clientes se beneficiarán de las ventajas de la tecnología sin verse abrumados por ella.



+ photorealistic, algorithm version 4, aspect ratio 2:3, change 100



+ technology, digital, 35mm photography, weight +1, omit text; letters, algorithm version 4, aspect ratio 3:2, quality 2, change 100

Incluso las comunidades online establecidas desde hace tiempo se están diversificando en busca de nuevas líneas de ingresos. Reddit, por ejemplo, ha puesto en marcha un mercado basado en NFT en el que los usuarios pueden comprar fotos de perfil de tecnología blockchain a un precio fijo, y ha lanzado avatares digitales coleccionables en su sitio web y su aplicación móvil. Estas son pruebas convincentes de que el compromiso basado en la comunidad se está convirtiendo en la corriente dominante.^{39,40}

Es casi seguro que estos avances de la web3 permitirán a las marcas tener un contacto mucho más directo con su comunidad y una mayor influencia sobre ella, pero tendrán que tomar decisiones en torno a esta dinámica. Por ejemplo, ¿tratarán a los participantes como clientes o como parte de la marca? Es fácil alienar y aislar a las comunidades existentes dando prioridad a quienes solo generarán beneficios. La relación debe configurarse de un modo sostenible y orgánico que **potencie el poder de las comunidades** y les permita contribuir a la innovación en sentido ascendente.

Hoy en día, las marcas dependen de las plataformas publicitarias y se ven atadas de pies y manos por los cambios en los algoritmos de las redes sociales, que dictan qué parte de su contenido llega a sus seguidores. Incluso la palabra “seguidor” describe una relación unidireccional y una conexión superficial. Los seguidores se convertirán en participantes cuando ayuden a dar forma a los product y servicios y, a cambio, sean recompensados con ofertas exclusivas, avances y eventos. Muchas marcas crearon comunidades digitales a través de grupos de redes sociales en varias plataformas, pero descubrieron que era difícil, tanto para los clientes como para las marcas, llevar un seguimiento de las mismas, gestionarlas y extraer valor de ellas. Las comunidades web3 y la tokenización

podrían eliminar estos problemas. Los influencers también están cambiando la forma de gestionar sus relaciones comerciales. Las empresas de gestión de influencers se están pasando a la web3 y están creando formas mucho mejores de llevar a cabo un seguimiento de los beneficios económicos que las marcas obtienen de sus clientes. En lugar de que solo se les pague cuando un seguidor compre un artículo específico recomendado, los influencers serán compensados por cada artículo que se compre en esa transacción.^{41, 42} Las empresas de gestión organizan cada vez más eventos y ofrecen soluciones a los principales problemas de las redes sociales tradicionales para los creadores, como la titularidad y la monetización de los contenidos.



+ color, surrealism, detailed, algorithm version 3, aspect ratio 2:3, quality 2, change 100

Pertenecer a una comunidad es un sentimiento que la gente valora y la tecnología permite ahora una nueva forma de reforzar las comunidades en las que la gente puede conectar y construir algo significativo. No sustituye a la conexión en persona, simplemente es otra vía.

Image created using artificial intelligence



+ futuristic, oil paint, utopia, algorithm version 4, change 100

Además, los creadores tendrán oportunidades de monetización constante a través de mercados secundarios. Los creadores de la Generación Z esperan una compensación por el valor que aportan, tras haber aprendido las lecciones de sus homólogos millenials, que fueron pioneros en el sector pero tuvieron muchas dificultades para lograr la monetización.⁴³ Cada vez más, los vendedores afiliados experimentarán con organizaciones autónomas descentralizadas (DAO, por sus siglas en inglés) a fin de dirigir de forma proactiva el futuro de su industria y aprovechar el hecho de que la unión hace la fuerza, casi como una sindicalización de creadores. Las herramientas se están perfeccionando rápidamente, pasando de la dependencia de los enlaces de afiliación, los códigos de referencia y los grupos que reciben regalos a la capacidad de demostrar la atribución. Las plataformas de las redes sociales no han ofrecido a los creadores las capacidades adecuadas de atribución o monetización y la web3 probablemente permitirá una monetización más precisa y a largo plazo.

Estos avances están creando un nuevo y apasionante canal de crecimiento.

Pertenecer a una comunidad es un sentimiento que la gente valora y la tecnología permite ahora una nueva forma de reforzar las comunidades en las que la gente puede conectar y construir algo significativo. No sustituye a la conexión en persona, simplemente es otra vía.

El impacto de esta evolución en las marcas aún está por explorar, pero creemos que aquellas que estén abiertas a experimentar con comunidades web3 disfrutarán de relaciones bidireccionales más sólidas con su base de clientes. Las marcas deben recordar en todo momento que los tokens son solo un vehículo: los clientes comprarán un beneficio.

Durante 30 años, mucha gente ha vivido en una economía de la experiencia, pero esta tendencia consigue que las cosas trasciendan la mera experiencia hacia la participación y el sentimiento de pertenencia. Cuanto más superficial sea el control, menos sentido tendrá el juego, aunque, a la inversa, cuanto más se distribuya el control, menos autonomía conservará una marca. La pregunta clave es: ¿cuánto control están dispuestas las marcas a ceder a los fans para que tengan un sentimiento de pertenencia y la marca pueda crecer? ¿Cuánto vale la pertenencia?



+ aspect ratio 3:2, change 100



As it was

/ AI PROMPT

Los entornos de oficina suelen existir en el contexto más amplio de una ciudad o pueblo

/ ADDITIONAL HUMAN USER PROMPTS

+ post-impressionist, aspect ratio 2:3, algorithm version 4

La importancia de los intangibles en el trabajo

A medida que continúa el debate sobre el regreso a la oficina, una cosa está clara: aún no está siendo un éxito. Ya hemos planteado antes algunas de estas cuestiones, pero no se han solucionado, y las consecuencias son cada vez más evidentes. Todo se reduce a que los beneficios intangibles y difíciles de medir de la vida en la oficina han desaparecido, y esto está estrechamente ligado con la evolución postpandémica de las ciudades y toda su propuesta de valor. Muchos siguen resistiéndose a volver a los rituales de trabajo anteriores a la crisis, mientras que otros ansían la recompensa de estar juntos. Es hora de que los líderes vuelvan a la mesa de trabajo para hacer un plan lógico y beneficioso para todas las partes.



+ photorealistic, algorithm version 4, change 100, aspect ratio 3:2



+ photo realistic, fashion photography, diverse subjects, 22mm fujifilm, change 100, aspect ratio 3:2, algorithm version 4

¿Qué está pasando?

La pandemia obligó a las personas a permanecer en sus hogares de forma tan repentina que no hubo tiempo de diseñar un método de trabajo a distancia que abarcara todos los aspectos del empleo. Las prisas por mantener el negocio en marcha provocaron que se perdieran muchos elementos intangibles de la vida en la oficina. Además de los factores obvios, como las reuniones presenciales, está la pérdida de la cultura accidental, las conversaciones no programadas y los encuentros fortuitos que a menudo aportan ideas que merece la pena analizar y ayudan a desarrollar relaciones que definen la carrera profesional.

Sin la participación presencial, ¿qué ocurre con la formación, la innovación, la cultura o la inclusión?

Es posible que se pase fácilmente por alto a las personas que sigan trabajando a distancia en lo que respecta a las promociones u oportunidades simplemente por el hecho de no ser tan visibles y muchos serán padres de niños pequeños cuya logística resultará más fácil si trabajan desde casa.

La vuelta a la oficina todavía no es un éxito, y la dirección debe adoptar un nuevo enfoque si quiere que las cosas avancen por el buen camino.

El estudio de Accenture concluyó que personas de todo el mundo echan de menos ciertos aspectos intangibles de la vida en la oficina. Por ejemplo, un participante de China comentó: “Echo de menos las actividades de formación de equipos que organizaba la empresa en el

pasado y que ahora se han cancelado debido a la reducción de contactos por la epidemia”, mientras que otro de la India afirmó: “Antes de la COVID, todos los empleados solíamos hacer pausas para comer y para tomar el té en las que charlábamos mucho. Ahora lo echamos mucho de menos”. En el Reino Unido, un participante nos comentó que echaba de menos “la interacción diaria con los compañeros y las conversaciones improvisadas.”

Para equilibrar la balanza, un participante estadounidense del mismo proyecto de investigación declaró: “Me siento más cerca de mi empleador y le tengo más aprecio. Al permitirme trabajar a distancia, tengo una mayor propensión a comprometerme con mi trabajo, pero conservando la flexibilidad.”⁴⁴ Otro estudio reveló que el 35% de los australianos afirmaban que dejarían su trabajo o empezarían a buscar otro si su empresa les obligara a volver a la oficina a tiempo completo.⁴⁵ ¿La razón principal? Evitar los desplazamientos.



+ photo realistic, surreal, diverse subjects, bright, 8k, hyper detailed, change 100, aspect ratio 2:3, algorithm version 4



+ photo realism, surreal, wide shot, macro, movie scene, colorful 8k, hyper detailed, 8k, hyper detailed, change 100, aspect ratio 3:2, algorithm version 4

El hecho de trabajar duro solía compensarse con actividades sociales y de ocio que caracterizan la parte divertida del trabajo. Hoy en día, la balanza se inclina demasiado hacia el lado del trabajo, ya que los que aún no han vuelto a la oficina se pierden los aspectos sociales, la diversión y las amistades. Una encuesta reciente llevada a cabo por Gallup reveló que **aquellas personas que tenían un mejor amigo en el trabajo** tenían el doble de probabilidades de afirmar sentirse muy satisfechos en el trabajo durante la pandemia en comparación con aquellos que no tenían una amistad cercana en la oficina (32% frente al 15%).⁴⁶

La tensión entre empleador y empleado está evolucionando y es cada vez más difícil de ignorar.

Las estadísticas son contundentes: el 85% de los empleados afirma ser productivo en el trabajo, pero solo el 12% de los directivos confía plenamente en ello.⁴⁷ El 48% de los empleados y el 53% de los directivos afirman estar agotados.⁴⁸ Gestionar personas es una tarea difícil y disponer de una mayor visibilidad de los empleados permite a los directivos comprender en qué aspectos podrían necesitar más apoyo. Esto es algo que resulta difícil ver cuando las personas no están juntas.

Hay una serie de ángulos sutiles pero importantes en esta pérdida de intangibles:

En primer lugar —y este es un aspecto importante—, la oficina es un lugar para estar juntos. Se trata de compartir momentos entre compañeros, pruebas, triunfos y la consecución de un objetivo. La investigación de Accenture puso de manifiesto que la gente echa de menos estar con sus compañeros a la hora de compartir la tarta de cumpleaños, los cotilleos y las charlas intrascendentes sobre la cultura popular, aunque muchos han sustituido esas cosas en casa por actividades en solitario como la jardinería, los animales domésticos o los entrenamientos a la hora de comer.⁴⁹

La formación también se imparte mejor en persona. Se dice que el modelo típico de aprendizaje profesional consiste en un 70% de aprendizaje en el trabajo mediante la adquisición de experiencia a través de tareas, un 10% de aprendizaje específico, como cursos de formación, y un 20% de observación y debate con modelos de conducta.⁵⁰ Si los trabajadores jóvenes en particular no están expuestos a modelos de conducta, este hecho podría ralentizar su progreso.

También es más fácil y eficaz dar la razón cuando se está juntos. Una relación por correo electrónico nunca será tan satisfactoria ni estable como una que cuente con las poderosas ventajas de la entonación vocal, el lenguaje corporal y la expresión facial. Proporcionar retroalimentación periódica e informal es casi imposible cuando las personas están separadas, ya que requiere programar llamadas o enviar correos electrónicos a los empleados, en lugar de mantener una charla rápida.⁵¹



+ photo-realistic, vibrant, hyper-realistic, diverse, textured, hyper-realistic, film, vibrant, change 100, aspect ratio 3:2, algorithm version 4

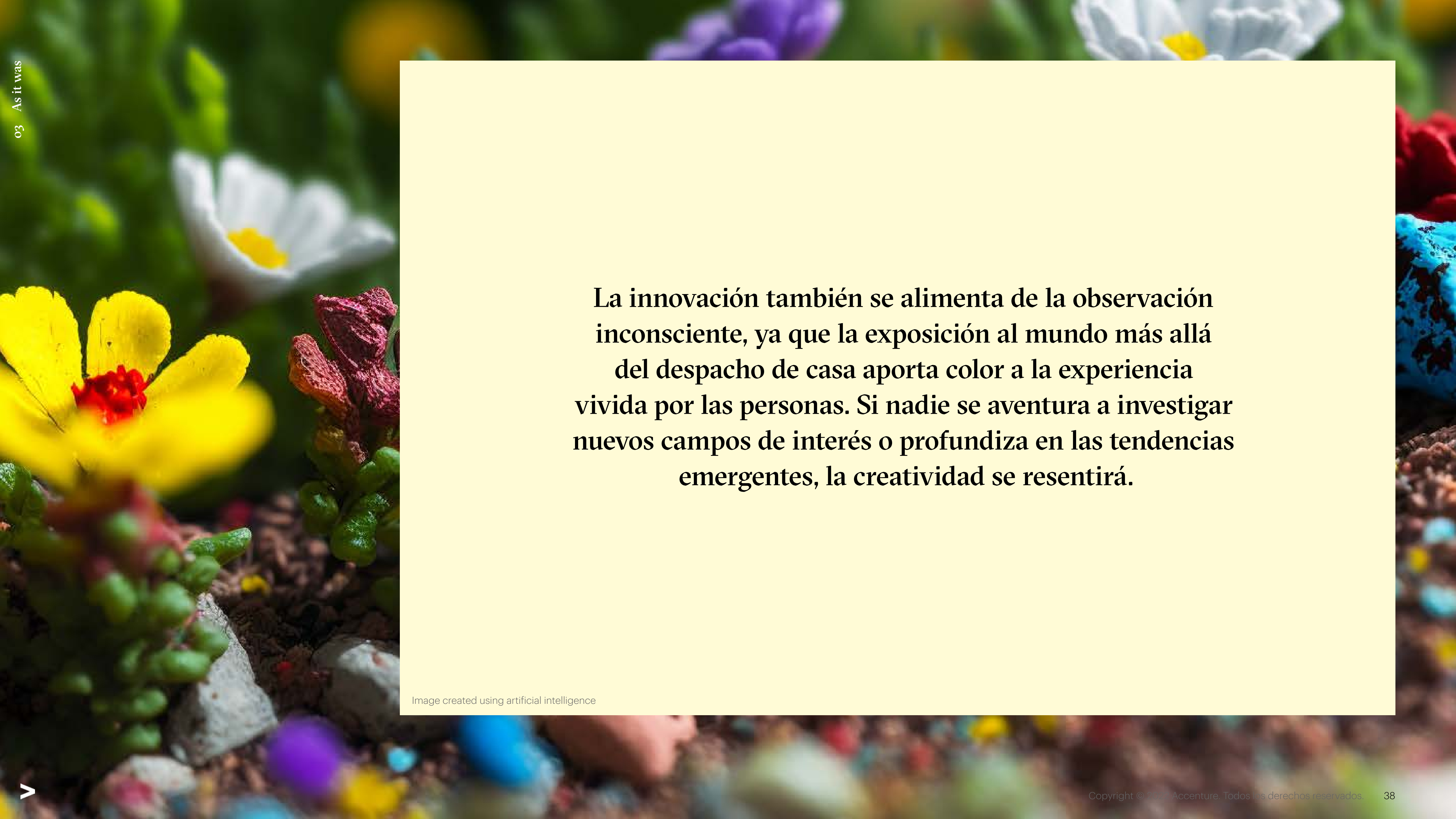


+ surrealist, algorithm version 4

Además, hay que resaltar el hecho de que no hay dos equipos **ni dos personas iguales**. Mientras que los equipos creativos pueden beneficiarse de estar juntos y fomentar un ambiente compartido que genere ideas, las tareas que requieren una concentración absoluta podrían realizarse mejor, sin interrupciones, en el despacho de casa. A nivel individual, las personas introvertidas que ahora trabajan a su aire pueden ser reacios a volver a las normas anteriores a la pandemia, mientras que sus compañeros más extrovertidos prosperarán en un entorno de oficina más dinámico. Llevar a cabo una planificación teniendo en cuenta estos extremos es un reto que la dirección debe estar dispuesta a asumir.

Por último, es necesario hablar del rendimiento y los resultados. La medición de la “productividad” suele centrarse en la producción y no cuantifica lo que realmente importa: los resultados.⁵²

La evaluación de los resultados no debe limitarse a métricas cuantitativas como el seguimiento de clientes potenciales o las ventas realizadas, sino que debe abarcar factores cualitativos como la experiencia del propio trabajo. Nunca debe subestimarse la importancia de la diversión en el trabajo.



La innovación también se alimenta de la observación inconsciente, ya que la exposición al mundo más allá del despacho de casa aporta color a la experiencia vivida por las personas. Si nadie se aventura a investigar nuevos campos de interés o profundiza en las tendencias emergentes, la creatividad se resentirá.

Image created using artificial intelligence



+ photo-realistic, vibrant, macro shot, hyper-realistic, diverse, textured, hyper-realistic, colorful, change 100, aspect ratio 3:2, algorithm version 4

Cuando la COVID-19 encerró a todo el mundo en sus casas, la espontaneidad quedó relegada a un segundo plano, algo que sigue repercutiendo en la innovación. Un estudio del MIT concluyó que cuando los trabajadores están separados, las relaciones que favorecen la innovación suelen ser las que más se resienten.⁵³ La innovación también se alimenta de la observación inconsciente, ya que la exposición al mundo más allá del despacho de casa aporta color a la experiencia vivida por las personas. Si nadie se aventura a investigar nuevos campos de interés o profundiza en las tendencias emergentes, la creatividad se resentirá. Las personas que se quedan en casa todo el tiempo se pierden el estímulo de observar cómo avanza el mundo, identificar problemas que resolver y simplemente formar parte de una cultura en constante evolución.

Tal y como Neal Stanton, codirector general del servicio de vídeo empresarial Ramp, comentó en Forbes: “Uno de los mayores retos a los que se enfrentan los líderes es garantizar la viabilidad y rentabilidad continuas de una empresa, dos factores que están ligados no solo al rendimiento individual, sino también al rendimiento del equipo. Es en este último donde la colaboración, la creatividad, la innovación y la productividad están irremediamente vinculadas y dependen unas de otras.”⁵⁴ Los aspectos intangibles, como los elementos que señala el Sr. Stanton, dan sentido y hacen más agradable el trabajo y muchos de estos elementos se perdieron en la carrera por el trabajo a distancia.

Los más perjudicados son aquellos individuos que pertenecen a la generación que se incorporó a la vida laboral a partir de marzo de 2020, que todavía no se han beneficiado de los aspectos intangibles de forma fiable, constante o significativa. Esto modifica inevitablemente no solo lo que aprenden y cómo se desarrollan en sus carreras, sino también cómo se sienten en relación con su experiencia en el trabajo. También les quita la oportunidad de entablar una red de relaciones profesionales sólidas que puedan ayudarles a dar forma a su carrera más adelante.

Cuando se publique este informe, hará tres años de los recién incorporados. Es un porcentaje significativo de la plantilla y este número aumenta cada año. Esos trabajadores podrían desentonar cada vez más con sus compañeros de más edad o simplemente estar **menos comprometidos con la noción misma de trabajo**.

Las cuestiones en torno a los intangibles también nos afectan en Accenture. Al principio, el trabajo híbrido parecía un experimento que necesitaba constantes ajustes. A medida que pasa el tiempo, cada vez está más claro que las soluciones viables solo llegarán con un esfuerzo decidido y concentrado para rediseñar el modo de trabajar.

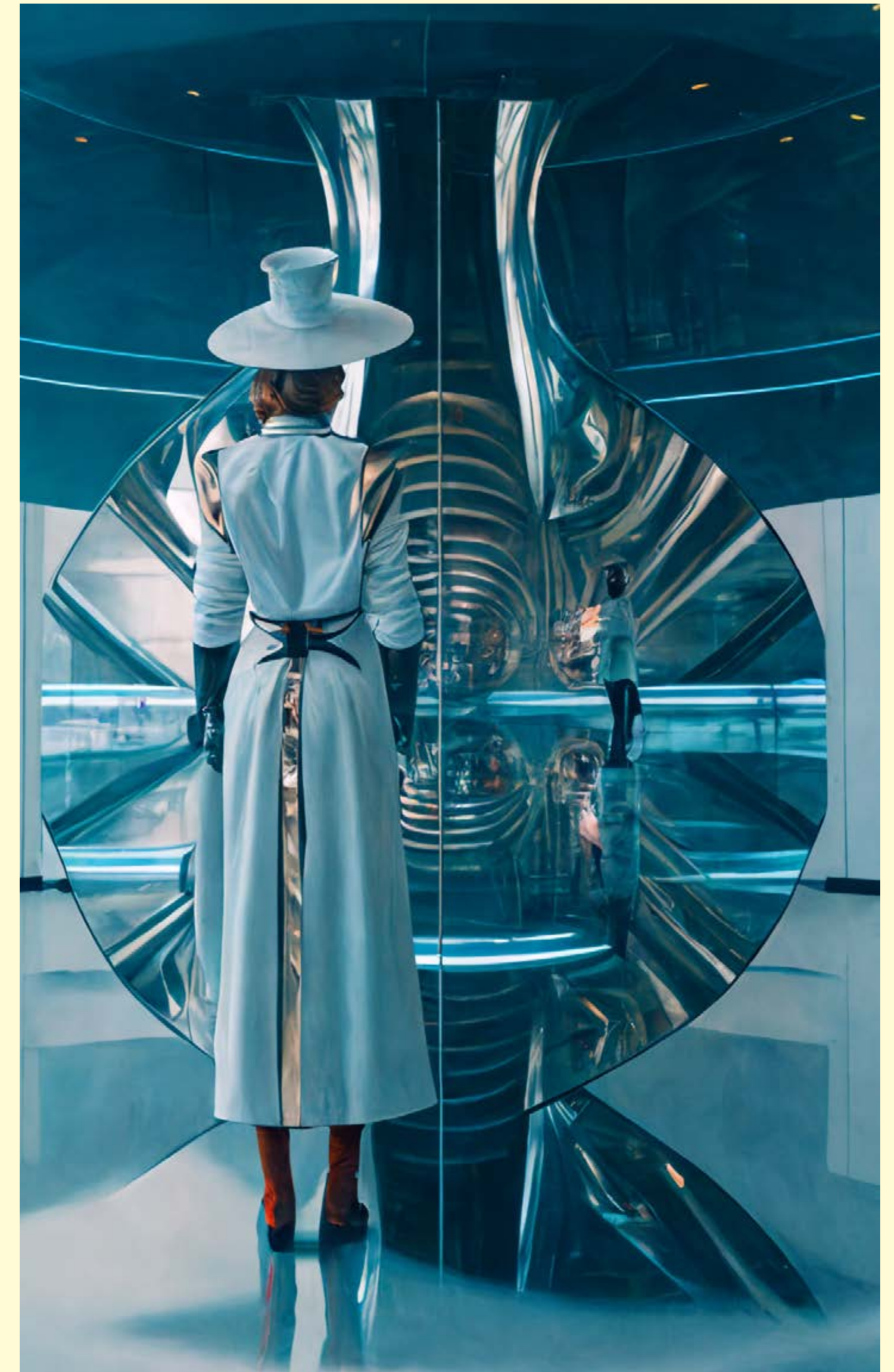


+ hyper realism, futuristic, surrealism, movie scene, diverse, hyper-realistic, change 100, aspect ratio 3:2, algorithm version 4

¿Y ahora qué?

La concepción del lugar de trabajo aún no se ha puesto al día respecto de las nuevas expectativas de los trabajadores. En lugar de seguir optimizando lo que existe, las empresas deberían volver a concebir completamente el trabajo, abordando con decisión tanto los aspectos tangibles como los intangibles. Los aspectos intangibles deben tratarse como algo imprescindible en lugar de como algo que es deseable tener y, en este sentido, los directivos deben estar totalmente de acuerdo. No basta con convertirlo en una política: deben confiar en su estrategia y esforzarse por hacerla realidad.

La mayoría de las organizaciones adoptan bien un enfoque directivo no negociable o bien uno más democrático. El primero implica fijar las expectativas de los directivos y hacerlas cumplir, sin tener en cuenta el riesgo de que los empleados se echen atrás. El segundo implica incluir a los empleados en el proceso, comprender sus prioridades vitales actuales y lo que esperan de su experiencia laboral, y posteriormente encontrar un compromiso entre eso y los objetivos empresariales. En nuestra opinión, ninguna de las dos opciones funcionará realmente.



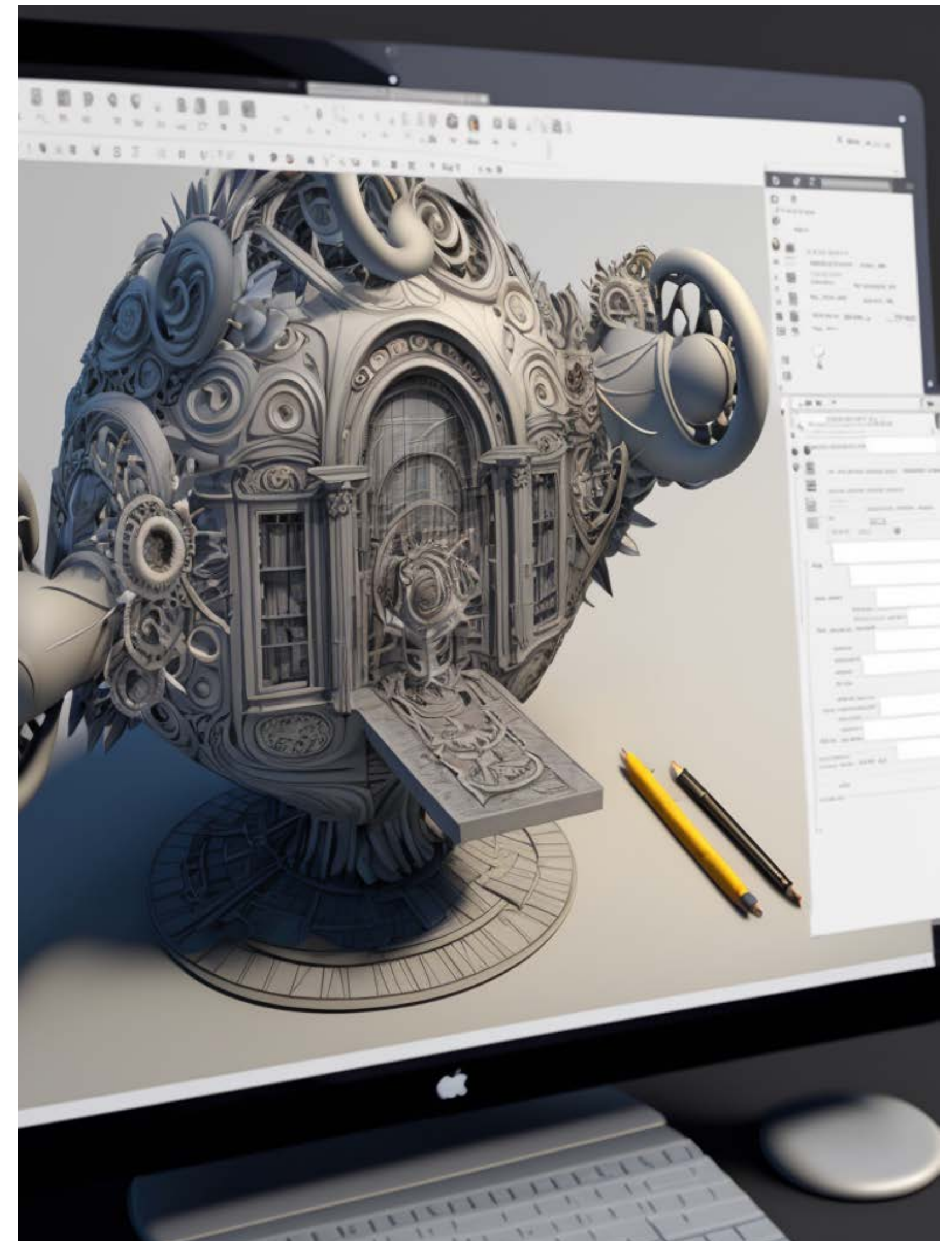
+ futuristic, surrealism, movie scene, diverse, photo realism, diverse subject, optimistic, 8k ada, aspect ratio 2:3, algorithm version 4

Creemos que la solución se centra en la claridad de los objetivos, que a su vez orienta la claridad de las políticas. Los directores generales deben tener muy claras las ambiciones de la empresa y el papel que pueden desempeñar sus empleados para alcanzarlas, y deben ser firmes en sus convicciones de forma que estén dispuestos a perder a los empleados que no se ajusten a sus planes. Para ponerlo en práctica, se requiere una actitud centrada en la vida, que se aleje del enfoque directivo (incluso dictatorial) que hemos rechazado anteriormente.

Para que esto funcione, el papel del liderazgo y de los directivos debe evolucionar con el fin de incluir un cierto grado de gestión de eventos. Los líderes deben crear motivos para que la gente quiera acudir a la oficina, más allá del café gratis, es decir, deben ganarse el desplazamiento de la gente.

Los trabajadores solo estarán dispuestos a acudir a la oficina por la promesa de formar parte de la comunidad, establecer relaciones y beneficiarse de factores que enriquezcan sus carreras, y la responsabilidad de ofrecer estos elementos recae en la dirección.

Ganarse el desplazamiento de los trabajadores exige una inversión adecuada para **diseñar elementos intangibles en un modelo de trabajo híbrido**. Esto significa partir de una hoja en blanco y no descartar ninguna sugerencia antes de estudiar a fondo su valor. En definitiva, se trata del enfoque de base cero, aunque en un contexto muy diferente, no financiero. Incorporar los elementos intangibles a un sistema de trabajo híbrido requiere imaginación para crear soluciones y mucha energía para integrarlas. La idea de planificar la espontaneidad parece absurda, pero es factible si se usa la creatividad: piensa en organizar charlas semanales de 30 minutos que no guarden relación con el trabajo para tomar un café con grupos reducidos de personas elegidas al azar. El tiempo debe reservarse estrictamente para celebrar los éxitos y compartir ideas, para entablar relaciones y mantener conversaciones intrascendentes.



+ algorithm version 4



+ colorful

Deberían establecerse nuevas normas para reducir las reuniones online los días en que la gente está en la oficina con el fin de dejar espacio a los aspectos intangibles de los que no pueden beneficiarse en casa.

Si las personas atienden llamadas con auriculares durante todo el día, siguen estando aisladas, solo que en un lugar diferente. Las entradas de los calendarios deben rediseñarse de modo que se puedan reprogramar las llamadas simplemente porque el invitado estará en la oficina ese día. De hecho, parece que el calendario digital necesita rediseñarse por completo.

Las herramientas son una parte clave del nuevo diseño y los directivos deben examinar cada una de ellas con el fin de comprobar su idoneidad para el trabajo híbrido y deshacerse de las que ya no sirvan. Es probable que los empleados tengan opiniones firmes sobre lo que les funciona y lo que les complica innecesariamente la jornada laboral y ya habrán detectado oportunidades de optimización, por lo que las empresas podrían ahorrar tiempo y dinero haciéndoles partícipes del debate.

El diseño del espacio también es importante y algunas organizaciones ya están creando espacios que fomentan conexiones más profundas con los compañeros. Salesforce, por ejemplo, inauguró una fincade más de 30 hectáreas donde está llevando a cabo una serie de programas de participación de los empleados para reunir a los trabajadores en persona.⁵⁵ Mucha gente encuentra un equilibrio muy necesario en la oportunidad de elegir cuándo ir a la oficina o trabajar desde casa.

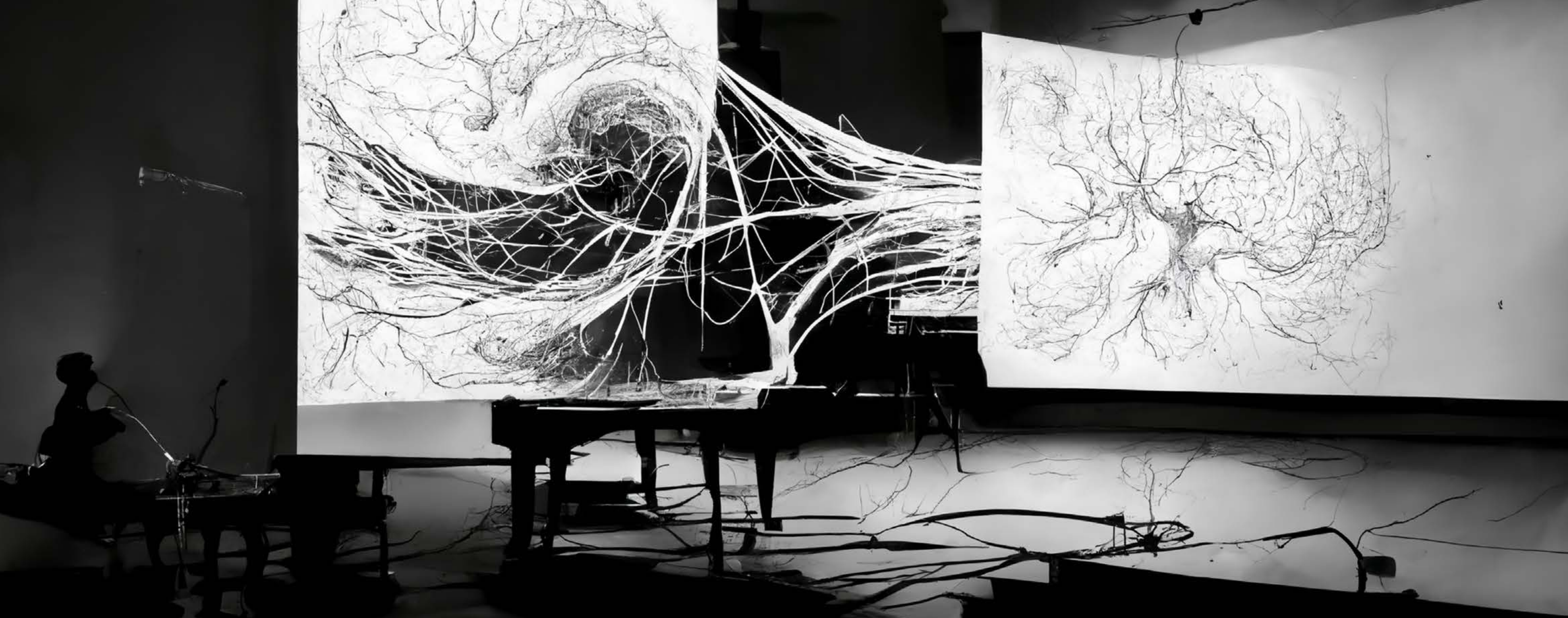
Los entornos de oficina suelen existir en el contexto más amplio de una ciudad o pueblo, que deben orientar la estrategia para ofrecer elementos intangibles. Lo que ofrecen exactamente las ciudades (y cómo lo ofrecen) forma parte del paquete de trabajo de muchas personas, si no de la mayoría de las que trabajan en una oficina, y crea un triángulo de lugares de los que la gente obtiene beneficios invisibles: ciudad, lugar de trabajo, hogar. Las tiendas, la variedad de lugares para comer e incluso los lugares por los que la gente pasa para ir al trabajo pueden crear un ambiente que haga que merezca la pena desplazarse. En Londres, el jueves por la noche es el nuevo viernes, una tendencia que se refuerza a sí misma y que coloca al viernes como día para quedarse en casa, por lo que los compromisos sociales se trasladan a principios de semana.⁵⁶

Muchas ciudades están pensando en sus puntos fuertes y buscando formas de atraer y retener a los mejores talentos de todo el mundo. Por ejemplo, Line es una nueva ciudad de Arabia Saudí que funcionará íntegramente con energías renovables y llegará a albergar a nueve millones de residentes cuyas necesidades estarán al alcance de un paseo de cinco minutos.⁵⁷ Las ciudades se han centrado más en la comunidad, pensando en el tráfico mediante la expansión de barrios sin coches y el desarrollo del transporte público y los carriles bici. Barcelona está abordando la ordenación del territorio mediante la creación de núcleos verdes que forman zonas rurales en las junglas urbanas.⁵⁸ París ha introducido una serie de “calles que llevan a las escuelas” para que la ciudad sea más segura para los niños.⁵⁹

Los directivos deben decidir ahora qué enfoque será más útil para su empresa y sus empleados. No se trata solo de dónde trabajan las personas, sino de cómo trabajan y del intercambio de valor entre empleador y empleado más allá del dinero. En algunos casos, los directivos tendrán que dejar claro que lo que quieren los empleados puede, de hecho, ir en detrimento de su propia experiencia laboral. Será una venta difícil, pero importante.



+ futuristic, surrealism, diverse subject, optimistic, 8k, change 100, aspect ratio 3:2, algorithm version 4



/ AI PROMPT

Explorando cómo pueden utilizarse las
redes neuronales como herramienta
creativa para el arte y la música

/ ADDITIONAL HUMAN USER PROMPTS

+ aspect ratio 16:9, change 100

OK, Creativity

La IA se está convirtiendo en el copiloto de la creatividad

La inteligencia artificial está abriendo nuevos caminos y ayudando a las personas a impulsar su creatividad innata. Lo que antes era una herramienta para que las empresas completaran tareas repetitivas es ahora un copiloto al alcance de todos como parte de su proceso creativo. De repente, cualquiera puede crear contenidos lingüísticos, de imagen y vídeos de calidad con aparentemente muy poco esfuerzo o con pocas habilidades. Teniendo en cuenta estos avances que están surgiendo a una velocidad asombrosa, las empresas tienen que pensar en esto ahora y averiguar cómo destacar en un mar de contenidos decentes.



+ 33mm, extremely realistic, hyper detailed, change 100, aspect ratio 16:9



+ 50mm, hyper realistic, 8k, algorithm version 4, aspect ratio 3:2

¿Qué está pasando?

Cuando hace años empezaron a surgir rumores sobre la inteligencia artificial (IA), muchos temían que sus trabajos se automatizaran, pero los que trabajaban en campos creativos se sentían un poco más seguros, puesto que creían que la creatividad era una capacidad exclusivamente humana. Esto está cambiando rápidamente, ya que en 2022 la tecnología ha dado pasos de gigante, con la aparición frecuente de nuevas herramientas que ponen la creatividad impulsada por la tecnología al alcance de las personas.⁶⁰

Si bien no existe un consenso sobre la definición de “creatividad”, en este contexto es la capacidad de producir algo nuevo. Es un proceso que da lugar a un resultado, como el arte, los libros o la música. La creatividad evoluciona en la cultura, influida por las normas ambientales y sociales, y las motivaciones que llevan a la gente a seguir, rechazar o cambiar tales normas. La tecnología actúa ahora como copiloto al lado de cualquiera que esté interesado en aprovechar su creatividad innata.

La amenaza derivada de la aparición de una nueva tecnología parece estar arraigada en la mente de la gente. Por ejemplo, cuando se inventó la fotografía, la gente la encontró peculiar y se preocupó por lo que ocurriría con el arte de captar una escena a través de la pintura.⁶¹ Sin embargo, la fotografía abrió la puerta a nuevos movimientos pictóricos como el impresionismo y el surrealismo. De hecho, la fotografía en sí misma se convirtió en mucho más que la simple captura de imágenes con fines utilitarios o de registro y es una forma de arte creativo que ha hecho del mundo un lugar infinitamente más rico.



+ aspect ratio 16:9, change 100

El impacto de la tecnología en la creatividad ha sido a menudo el de una herramienta que agiliza el proceso

Ayuda a las personas a saber qué deben hacer con las ideas y cómo llevarlas más lejos y también crea posibilidades totalmente nuevas que pueden desarrollarse. Está evolucionando rápidamente más allá de su propósito de una mera herramienta de eficiencia para convertirse en **un lienzo creativo que abre nuevas posibilidades**.

Las redes neuronales o el aprendizaje profundo se suelen englobar en una definición más amplia de inteligencia artificial, que indicaremos entre comillas (es decir, "IA"), ya que creemos que es la terminología que utilizará la gente. En el último año, la "IA" ha abierto nuevos caminos en el campo creativo a un ritmo vertiginoso. La tecnología es sin duda un motor de este cambio, pero lo más emocionante es que el público en general pueda acceder al aprendizaje profundo, que está inspirando una oleada de innovación.



+ 50 mm, hyper detailed, 8k, aspect ratio 1:1



+ 50mm, hyper detailed, 8k

La “IA” es noticia desde hace décadas, ya que se presentó por primera vez en 1956. Venció a un jugador de ajedrez en 1997 y ganó una partida de Jeopardy contra un humano en 2011.⁶² Los coches autónomos, los motores de búsqueda y recomendación, los asistentes de voz y el reconocimiento facial son solo algunos de los casos de uso más asociados a ella. En esencia, la “IA” ha sido utilizada en gran medida por empresas y marcas como un servicio a las personas o sobre las personas.

Recientemente se ha generalizado el uso de redes neuronales para crear lenguaje, imágenes y música, poniendo la “IA” a disposición de la gente como herramienta para la creatividad.

En cuanto al lenguaje, se están utilizando redes neuronales para generar estructuras de frases en el texto basadas en un modelo lingüístico que cuenta con 175 000 millones de parámetros.⁶³ Este modelo es lo suficientemente sofisticado como para generar textos para blogs, correos electrónicos y artículos (si bien estos textos podrían mejorarse si son editados por humanos).

En el momento en el que se publicó este informe, apareció ChatGPT, que indica un gran avance en la capacidad de la “IA” para crear textos precisos y útiles, lo que puede convertirse en un importante desafío para los motores de búsqueda.⁶⁴

En cuanto al sonido, Magenta es un proyecto de investigación de Google que explora cómo pueden utilizarse las redes neuronales como **herramienta creativa para el arte y la música**, y Jarvis es una herramienta que puede ayudar a crear letras de canciones.^{65,66} Jukebox es una red neuronal que genera música —incluido canto básico— como audio en bruto en una variedad de géneros y estilos artísticos.⁶⁷

En lo que respecta a las imágenes, Midjourney es un modelo de aprendizaje profundo de código cerrado (accesible a través del bot Discord con muro de pago) encaminado a crear imágenes a partir de texto e incluso de otras imágenes.⁶⁸ Cuenta con una comunidad de creadores muy activa a su alrededor. De hecho, diseñadores de Accenture de todo el mundo experimentaron con Midjourney con el fin de visualizar sus ideas de lanzamiento para esta tendencia.

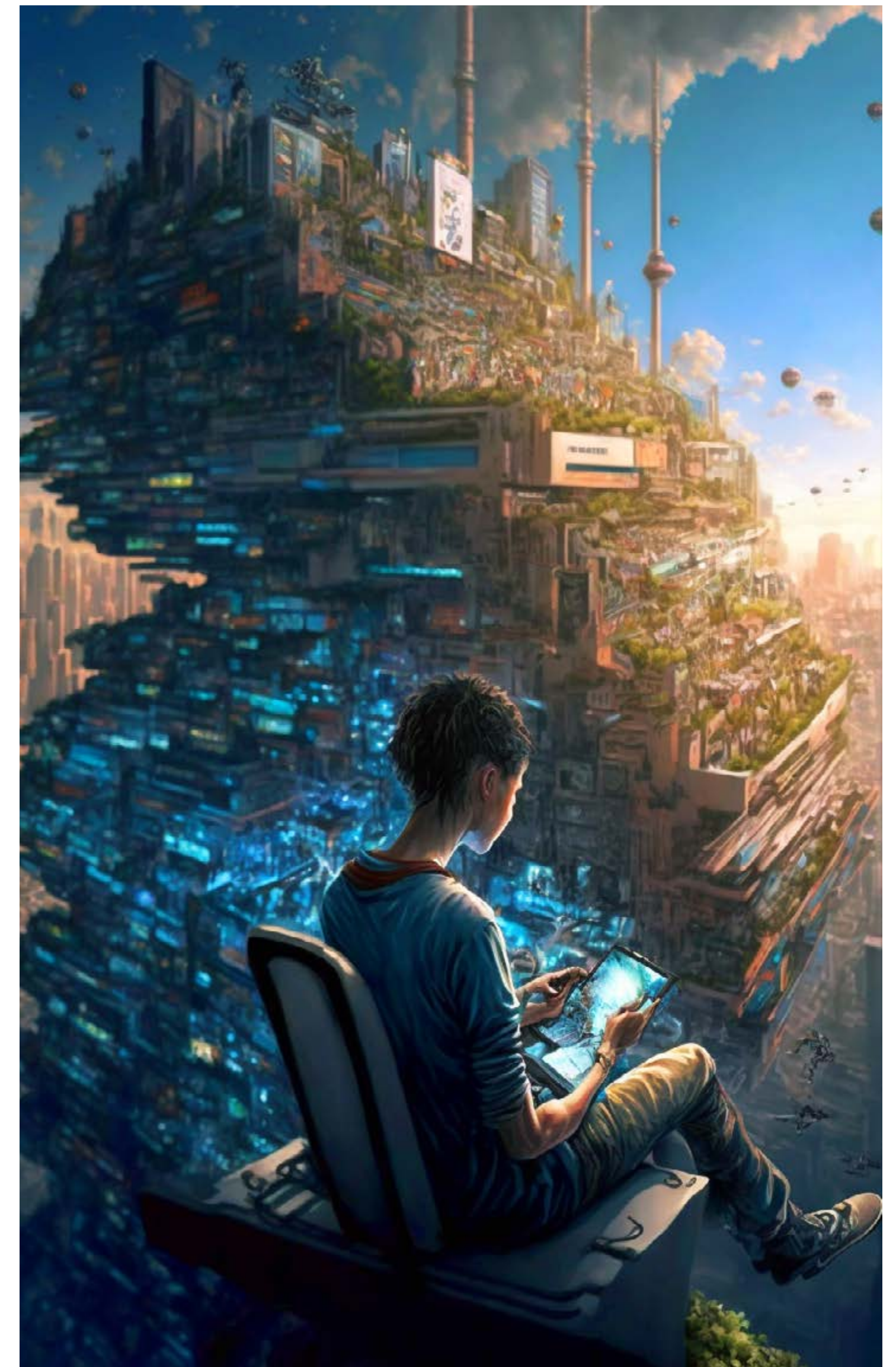
En el momento en el que se redactó este informe, Dall-E2 (que precedió a Midjourney y también era de código cerrado con muro de pago) contaba con 1,5 millones de usuarios activos que generaban 2 millones de imágenes únicas al día.^{69,70} SStable Diffusion surgió mientras elaborábamos el informe Trends en septiembre de 2022 y ya cuenta con más de 10 millones de usuarios en todos los canales, y lo que es más importante, es de código abierto con opción de muro de pago para mayor velocidad.⁷¹ Como es de código abierto, se han innovado muchísimo en muy poco tiempo.

La IA está pasando de ser una herramienta para empresas y servicios (que a menudo es invisible) a algo muy visible y aplicable en todos los ámbitos de la vida de las personas,

algo similar al cambio que se produjo en la informática cuando se pasó del mainframe al PC.

Pero ¿qué significa todo esto? Hoy en día los ordenadores son tan capaces que pueden hacer muchas cosas mejor que las personas, pero en este momento trabajan a demanda y no pueden generar ideas sin ser entrenados por personas. La “IA” no tiene imaginación, por lo que no puede idear una película o una campaña publicitaria de alto concepto, y no tiene corazón, que posiblemente es lo que otorga al arte su poder.

La facilidad de acceso significa que la “IA” se está incorporando a un mayor número de herramientas creativas, sitios web y aplicaciones existentes, y se está reorientando en formatos inclusivos para personas de todos los idiomas, culturas, edades y capacidades. Este desarrollo permite a las personas ser exponencialmente más productivas que las generaciones anteriores y genera oportunidades para las marcas y las empresas.



+ world, aspect ratio 2:3

La velocidad a la que ha crecido la accesibilidad de los modelos de aprendizaje profundo está haciendo que la gente se pregunte si la creatividad se está viendo amenazada, pero nosotros argumentaríamos que esto es simplemente otra variación del ciclo natural del progreso.

Image created using artificial intelligence

¿Y ahora qué?

En lo que respecta a los avances de esta tecnología, “lo próximo” se está convirtiendo en “ahora” a una velocidad asombrosa. Como detalla el inversor de capital riesgo Daniel Eckler en su cuenta de Twitter, la “IA” seguirá permitiendo una explosión de creatividad, con la aparición de nuevas herramientas a un ritmo vertiginoso.⁷² Es casi imposible seguir el ritmo de la asombrosa variedad de aplicaciones empresariales que cambiarán las reglas del juego, como la generación de imágenes sintéticas de escáneres cerebrales que impulsen la investigación médica, el diseño de interiores a la carta, la fotografía de archivo para presentaciones, los efectos cinematográficos al estilo de Hollywood, las texturas fluidas para videojuegos, nuevos tipos de animación rápida que podrían lanzar nuevos contenidos en streaming, vídeos y libros animados sobre la marcha, arte conceptual, complementos para herramientas y software de diseño, y mucho más.^{73,74,75,76,77,78,79,80}

Google ya ha publicado un documento de prueba de concepto para DreamFusion, que muestra el potencial de la inteligencia artificial para generar objetos 3D a partir de texto y Meta ha lanzado Make-A-Video, que crea vídeos de alta calidad a partir de unas pocas palabras.^{81,82} Pronto, la “IA” podría crear espacios inmersivos completos.⁸³ En el apartado titulado “La próxima frontera” del informe Fjord Trends 2022 especulábamos sobre el metaverso y sus posibles desarrollos futuros. Algo que no habíamos previsto era la posibilidad de que la “IA” se convirtiera en la herramienta elegida para construirlo y, sin embargo, parece cada vez más probable que así sea.

La velocidad a la que ha crecido la accesibilidad de los modelos de aprendizaje profundo está haciendo que la gente se pregunte si la creatividad se está viendo amenazada, pero nosotros argumentaríamos que esto es simplemente otra variación del ciclo natural del progreso. No obstante, hay que tener en cuenta que, como siempre, los avances tecnológicos traen consigo aspectos positivos y negativos. Los debates que se esperan en esta línea:



+ algorithm, version 4



+ aspect ratio 16:9, change 100

Bueno o utópico

En primer lugar, está el aspecto creativo. La parte más difícil del proceso creativo es pasar de cero a uno, es decir, hacer la primera marca en una página o un lienzo en blanco. Las redes neuronales ayudan a la gente a empezar, y luego pueden construir capas encima para obtener resultados excelentes.

Como herramienta que está en manos de cualquiera que quiera utilizarla, la “IA” está impulsando una nueva oleada de creatividad a gran escala.

El resultado incluirá nuevos géneros artísticos, música electrónica que alcanzará nuevas dimensiones y una escritura más sofisticada.

En segundo lugar, está el aspecto de la eficiencia, ya que quienes utilicen estas herramientas podrán crear nuevos contenidos a gran velocidad. Hasta hace poco, buscar una imagen en Internet daba resultados dispares, pero esos resultados son cada vez más creativos. También existen razones para creer que los contenidos pasarán de ser estáticos a adaptativos, de modo que será posible crear contenidos programables que se adapten en función de la audiencia.

Además, la “IA” facilitará y agilizará la adecuación de los contenidos a las guías de estilo de la marca, e incluso la reacción ante sucesos, noticias o quejas de los clientes de forma acorde con la marca. Probablemente será posible programar la “IA” para que sepa cómo elaborar respuestas adecuadas con poca o ninguna supervisión.

Malo o distópico

Habrà que tratar con delicadeza el temor de las personas a ser sustituidas o despedidas.

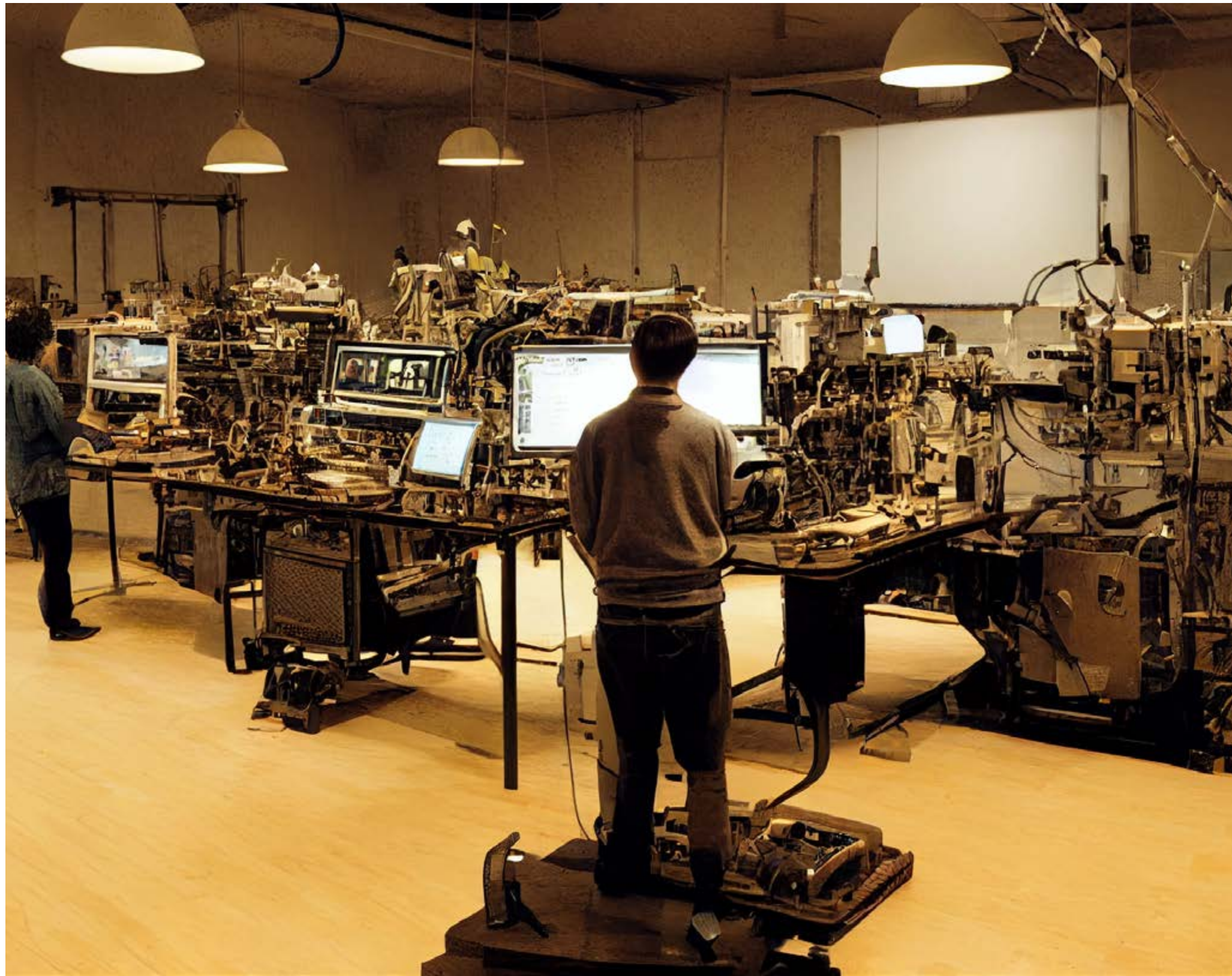
En este contexto, la “IA” debe describirse como lo que es: una herramienta que permite a las personas explorar su propia creatividad natural. Lo más probable es que estos avances tecnológicos afecten a las industrias creativas, lo que significa que no resultará una perspectiva tan desalentadora como le podría parecer a algunos.

No está claro cómo los creadores profesionales podrán optar por no participar y preservar los derechos de autor sobre su trabajo. Cuando el trabajo de un creador se mezcle con el de otros utilizando estos modelos de “IA”, ¿cómo se resolverán los problemas relacionados con los derechos de autor? Las plataformas de “IA” deben responsabilizarse de los contenidos utilizados para entrenar la inteligencia artificial, mantener el control de los comportamientos perjudiciales y proteger los derechos de las personas y los artistas.⁸⁴

La calidad de los resultados depende totalmente de la calidad de los datos y el sesgo es prácticamente inevitable. Es probable que esto se solucione en el futuro, pero las barreras básicas que existen en la actualidad no resuelven el hecho de que los mayores conjuntos de datos no representan todas las culturas o formas de pensar. Y cuando el aprendizaje automático haya creado el 51% de los contenidos del mundo (lo que podría ocurrir rápidamente), ¿podría empezar a dar vueltas en bucle, como el fenómeno de las cámaras de eco en las redes sociales? Si la “IA” utiliza los contenidos creados por ella misma para crear más contenidos, ¿dejarán de ser tan útiles, interesantes o creativos?



+ fine art, photography, aspect ratio 3:2, algorithm version 4, style 750, style 5000, quality 2, upright



+ aspect ratio 16:9, change 100, test, creative

El ritmo de desarrollo es la clave y, por eso, las empresas tienen que estar pensando en esto ahora (si es que no lo están haciendo ya). Por ejemplo, las oficinas de todo el mundo de Droga5, que forma parte de Accenture Song, han utilizado la “IA” para generar 116 obras de arte innovadoras, que ahora se exhiben en una exposición virtual y de forma física en Dublín (Irlanda).⁸⁵ Para muchas personas, este es el momento en que la “IA” se convierte en realidad y empieza a abrirse camino en su vida cotidiana. Esperamos que la “IA” para la creatividad se convierta en algo tan habitual que los niños empiecen a utilizarla para ilustrar sus deberes.

Esto también afectará al metaverso y a los mundos inmersivos. Los creadores ya están jugando con la tecnología Stable Diffusion para proyectar imágenes de IA como una capa sobre salas y escenarios del mundo real.⁸⁶ La capacidad de las personas para generar imágenes y mundos para juegos y experiencias cambia la dinámica de la construcción de mundos y la creación de contenidos. Si el ritmo continúa así, es muy probable que dentro de unos meses o unos pocos años la gente sea capaz de crear, de forma masiva, sus propios lugares en el metaverso (mundos de juego y experiencias). Esto generará una inevitable necesidad de mercado en relación con los elementos de delimitación entre los lugares que la gente cree, y quienes conecten estos lugares entre sí crearán nuevos y valiosos negocios.

Las empresas tendrán que encontrar la manera de influir en un mundo inundado de contenidos creativos generados por los usuarios.

Muchos de ellos serán de actualidad y su relevancia será efímera. Tendrán que adaptar sus equipos a una nueva estrategia de contenidos centrada en la creación de mayores volúmenes de contenidos en 3D, así como de contenidos de ídolos que compitan con la producción de los consumidores en lo que a concepto y calidad se refiere. Los equipos tendrán que actualizar sus conocimientos para aprender a utilizar estas nuevas herramientas y desarrollar su comprensión de la “IA”, y ser muy conscientes de dónde se encuentran los límites entre sus capacidades personales y profesionales.

Las máquinas que pueden ayudar a cualquiera a crear imágenes, vídeos y textos —que antes eran tareas de diseñadores humanos cualificados— han aumentado el número de personas capaces de crear. En cambio, esto promete simplificar el proceso de comunicación para todos los empleados. Del mismo modo que el software para realizar presentaciones supuso un cambio radical en la capacidad de las personas para explicarse y convencer a los demás dentro de las empresas, las redes neuronales mejorarán su capacidad para generar presentaciones convincentes.

Es probable que los profesionales del marketing encuentren nuevas utilidades en el aprendizaje automático. El director de marketing del mañana podría utilizar imágenes generadas por la tecnología como arte conceptual antes de la sesión de fotos o vídeo en pruebas de audiencia con anterioridad a que la gran campaña entrara en producción; incluso podría utilizar la “IA” para generar gráficos en 3D para activar la marca en el metaverso. Podría dar vida a las campañas en un momento anterior de la línea temporal y, en última instancia, conducir a resultados de calidad a mayor velocidad.

Es una verdad absoluta que todo el mundo lleva dentro cierto grado de creatividad. Lo interesante aquí es la tensión entre la “IA” que les ayuda a explorar esa creatividad y la calidad de los resultados. El hecho de prestar especial atención al arte separa lo excelente de la media, y el arte no puede detenerse, sino que debe evolucionar con las nuevas herramientas. Esperamos que el debate sobre la calidad y los estándares aumente una vez que la “IA” se aplique al trabajo creativo en entornos profesionales.⁸⁷ En el ámbito del diseño, por ejemplo, si la tecnología y un diseñador con poca experiencia pueden diseñar algo suficientemente bueno, ¿podría un empleador empezar a cuestionarse la necesidad de invertir más recursos en diseñadores experimentados? Si no se presta atención, los resultados tendrán la calidad suficiente.

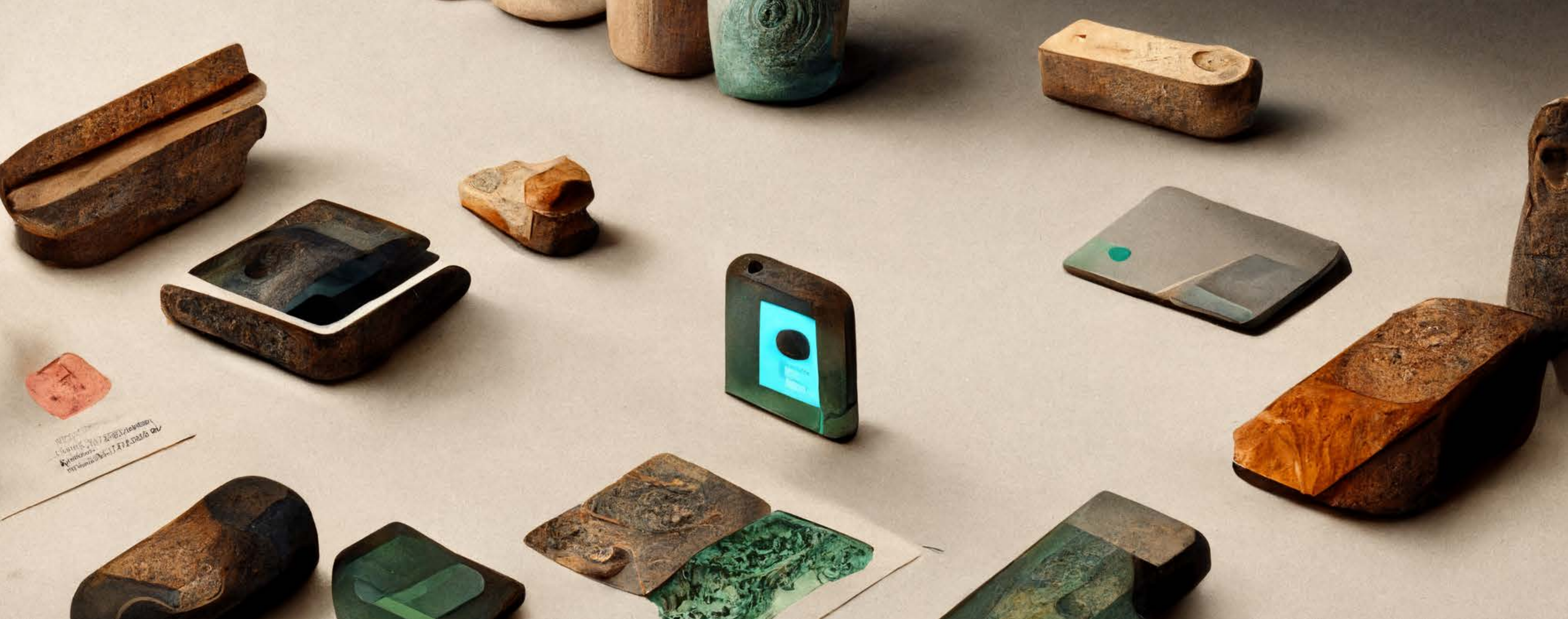
Volviendo al ejemplo de la fotografía, la tecnología tardó décadas en llegar a las manos de las masas. La “IA” solo tardará meses en hacer lo mismo y afectará a la manera en que operan las personas. Las empresas que dependen en gran medida del contenido visual (como las plataformas de redes sociales) probablemente se transformarán casi de la noche a la mañana. A nivel personal, la forma en que las personas viven sus vidas probablemente se verá afectada a medida que incorporen esta nueva capacidad de ser más creativos a su actividad laboral y doméstica.

Estos avances pondrán a disposición de la gente la capacidad de ser creativos y, al mismo tiempo, también se la quitarán, y las organizaciones se enfrentarán al impacto derivado de ambas cosas. Tendrán que encontrar formas de destacar entre todos los buenos contenidos creativos y reflexionar sobre cómo pueden emplear estas nuevas herramientas para mejorar la velocidad y la originalidad de la innovación.

Como ocurre con la mayoría de las tecnologías emergentes, sigue habiendo algunos interrogantes abiertos en torno a las implicaciones legales y éticas, por lo que es importante que las empresas consulten a sus equipos jurídicos y de cumplimiento, y sigan de cerca la evolución a medida que crece su adopción.



+ weight +1, omit text; letters, algorithm version 4, aspect ratio 3:2, change 100



/ AI PROMPT

Identidad digital, objetos y activos

/ ADDITIONAL HUMAN USER PROMPTS

+ aspect ratio 16:9, change 100

Signed, sealed, delivered

Monederos digitales: una cuestión de adopción

Se está produciendo una crisis de identidad digital, que las marcas deberían tener en cuenta. La manera en la que se hace uso (e incluso mal uso) de los datos personales hace tiempo que debería haber cambiado y es posible que pronto las personas recuperen el control de sus datos a través de los monederos digitales (digital wallets) que contengan tokens que representen el DNI, métodos de pago, tarjetas de fidelización y mucho más. Lo más importante es que, por defecto, decidirán cuántos datos comparten con las organizaciones. Para las marcas, esto podría sustituir los datos que pierden debido a las restricciones relacionadas con las cookies por datos de origen procedentes de personas que los comparten voluntariamente. El problema se esconde en los detalles a la hora de diseñar los conceptos de valor y generar la confianza de la gente en la capacidad de la tecnología para mantener a salvo sus datos personales más preciados. Definir cómo garantizar la adopción no es una tarea sencilla.



+ algorithm version 4, aspect ratio 3:2, change 100



+ design, photo realistic, aspect ratio 4:1, change 100

¿Qué está pasando?

La privacidad es un derecho fundamental. Sin embargo, en las experiencias online de hoy en día, hay una falta de transparencia en la forma en que las empresas utilizan los datos de las personas, y la confianza ha disminuido. Según el mercado de software, G2, el 86% de los estadounidenses declararon que cada vez les preocupaba más la privacidad de sus datos y otro 78% expresó su preocupación por la cantidad de datos recopilados, pero seguían decantándose por la personalización.⁸⁸

Los patrones oscuros, que son tácticas de diseño que persuaden en gran medida a las personas o influyen en ellas para que tomen determinadas decisiones, han estado **engañando a los internautas para que cedan sus datos, gasten su dinero e inviertan su tiempo**. Las cookies de terceros siguen a las personas por la web con fines de reorientación, ayudando a las marcas a atraer a estas personas de nuevo a sus sitios web para que acaben realizando una compra. Las redes publicitarias almacenan cantidades increíbles de datos de los usuarios y pueden tener acceso a información sensible como, por ejemplo, su historial médico, su orientación sexual y su afiliación política. El problema es que, en algunos casos, esta información está vinculada a los nombres reales de las personas y no está claro hasta qué punto esto ocurre.

Además de las preocupaciones relativas a la privacidad, el desacuerdo sobre la experiencia de los internautas ha ido en aumento.

Las ventanas emergentes de preferencias de cookies son tan molestas como los anuncios emergentes y, cada vez que se accede a un nuevo sitio o proveedor de servicios, los usuarios tienen que volver a introducir sus datos. Hoy en día, se ven obligados a recordar, de media, más de 100 nombres de usuario y contraseñas, cada uno de los cuales debe ser único o seguir un conjunto específico de reglas sobre mayúsculas y minúsculas, números y caracteres especiales.⁸⁹ La experiencia es muy fragmentada y les provoca ansiedad, ya que deben gestionar los intentos de las marcas de recopilar información sobre ellos e introducir una serie de datos personales varias veces al día.

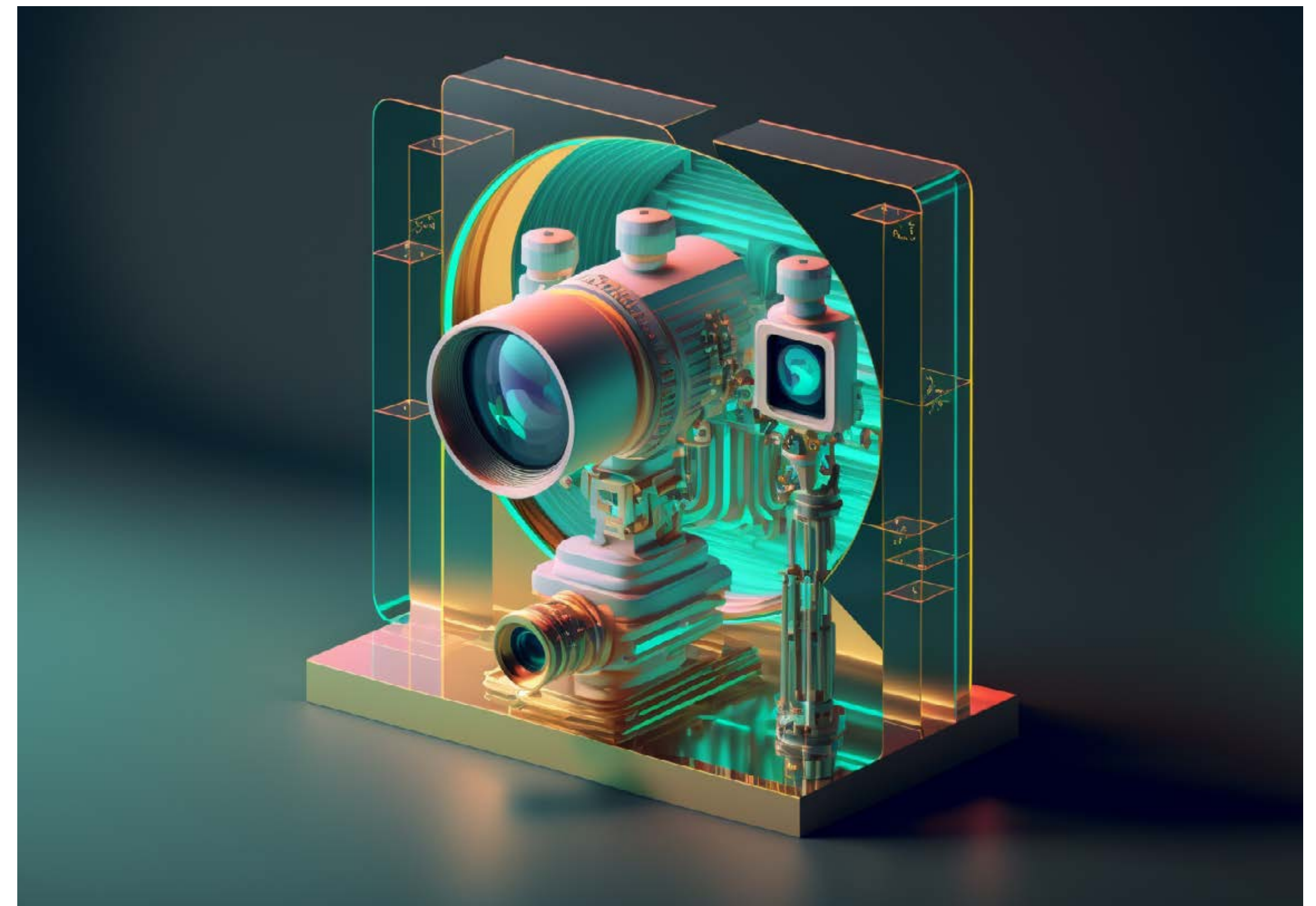


+ ambient, cinematic, rim light, pastel colors, well detailed, aspect ratio 2:3, algorithm version 4

La carga mental es enorme y crece con cada nuevo trabajo, actividad, comercio minorista, plataforma de medios sociales o transacción financiera. Pero el cambio digital está en el aire.

En 2023, Google eliminará gradualmente las cookies de terceros, lo que está obligando a las marcas a crear enfoques de marketing que dependan menos de las cookies de terceros y a utilizar tácticas más transparentes y centradas en la privacidad para dirigirse a los clientes.⁹⁰ Las alternativas viables para la estrategia de marketing están dejando un vacío en la forma en que los anunciantes recopilan los datos de las personas, y hay cierto grado de preocupación en la industria del marketing.

En 2021, alrededor del 83% de los profesionales del sector del marketing seguían confiando en las cookies de terceros como parte de su estrategia de marketing.⁹¹ Un artículo de G2 de febrero de 2022 afirmó que el 44% de los profesionales del marketing predijeron que tendrían que quintuplicar su gasto del 5% al 25% para alcanzar los mismos objetivos en 2022 que en 2021.⁹²



+ 35 mm, 3d render, cinematic, geometric, aspect ratio 3:2, algorithm version 4



+ 8bit digital art, octane render, 3d mixed media, aspect ratio 3:2, algorithm version 4

Vemos indicios de que la tokenización podría ser beneficiosa tanto para las personas como para los vendedores.

El auge de la propiedad digital, a través de la tecnología blockchain, está desplazando la dinámica de poder hacia los usuarios al permitirles controlar su identidad digital mediante el uso de tokens intransferibles que se almacenan en monederos digitales. ¿Qué son los tokens? Cuando alguien guarda su abrigo en un evento, recibe a cambio un ticket con un número concreto que coincide con el de la percha. El papelito es un token físico que representa ese abrigo y sirve como prueba para saber quién es su propietario.

Los tokens de la vida actual van de lo importante a lo útil, de lo permanente a lo efímero. Los tokens importantes normalmente no se pueden transferir entre personas. Algunos demuestran quién es una persona (como el certificado de nacimiento, el pasaporte o la tarjeta de ciudadanía) y otros son fundamentales para un fin concreto (como el permiso de conducir, el historial médico, los certificados de estudios, la tarjeta de identificación de empleado o la escritura de propiedad). Esta tendencia es tan importante para las instituciones que crean información de identificación personal —como los organismos gubernamentales con respecto a los datos personales, las universidades en relación con los títulos acreditativos, etc.— como para las marcas.

La identidad digital, los objetos y los activos se almacenarán cada vez más en un “monedero” digital, basado en la tecnología blockchain. Los monederos web3 cumplen dos funciones principales. La primera es que permiten a sus propietarios gestionar en un único lugar todos los activos digitales, divisas y tokens que posean. La segunda es que los monederos sirven para acceder a otras aplicaciones basadas en la tecnología blockchain. Las personas pueden autenticarse a través de sus monederos y sus seudónimos.⁹³ Son fáciles de usar —al menos en teoría— y cada vez son más accesibles.

La promesa de la web3 (y las posibilidades que ofrecen los monederos) se basa en permitir que las personas lleven consigo sus datos y puedan compartirlos con marcas y empresas en las que confían o incluso vendérselos.⁹⁴

Las personas tendrán el control pleno de sus activos porque nadie más tendrá acceso a los tokens. Desde Twitch hasta Burger King, las grandes empresas están concibiendo los monederos digitales como una opción de pago.^{95,96} Metamask, uno de los proveedores de monederos más populares, cuenta actualmente con 21 millones de usuarios, y su uso se ha multiplicado por 38 desde 2020.⁹⁷ Computer Weekly prevé que más del 60% de la población mundial utilizará monederos digitales en 2026 y se espera que los países del sudeste asiático experimenten el mayor crecimiento.⁹⁸



+ isometric, render, aspect ratio 3:2, algorithm version 4

¿Y ahora qué?

Creemos que será necesario que se produzca un **cambio completo a nivel del ecosistema** en los próximos años, a medida que las tecnologías basadas en blockchain transformen la experiencia vital en línea de las personas.

Aunque todavía falta mucho, empezamos a ver cómo empiezan a establecerse los cimientos de un marco de monedero abierto con transparencia e interoperabilidad integradas en el núcleo. Esperamos ver un sistema de monedero digital universal que permita a la gente llevar su identidad tokenizada (a través de los gobiernos), dinero (a través de los bancos), posesiones y fidelidad (a través de las marcas) dondequiera que vayan en el entorno Online. Se trata de la próxima versión de los monederos que se utilizan actualmente en la web3.



+ photorealistic, aspect ratio 16:9, change 100

A medida que surja el ecosistema, los tokens de identidad (a través de los monederos web3) permitirán a las personas controlar sus datos. Si las personas fueran dueñas de sus datos, podrían elegir, controlar y ajustar qué datos comparten con las empresas con las que interactúan.

Image created using artificial intelligence



+ detailed C4D render, surrealism, surreal concept art, digital painting, complex, aesthetic, dreamy, ion luminescence, hyper-realistic, atmospheric, 8k, volumetric lighting, spatial glow, wide angle lens, aspect ratio 3:2

La Fundación Linux, un consorcio tecnológico sin ánimo de lucro, ha puesto en marcha la Open Wallet Foundation (OWF) con la misión de “desarrollar un motor seguro, polivalente y de código abierto que cualquiera pueda utilizar para crear monederos interoperables.”⁹⁹ Este tipo de iniciativas ofrecerán a las personas y a las marcas una manera de configurar su relación, dejando a un lado a las grandes empresas que se han beneficiado gracias a su posición de intermediarias, recopilando y vendiendo los datos de los clientes.

Los monederos digitales prometen conceder a las personas el control sobre la privacidad de sus datos y ofrecerán a las empresas una plataforma para obtener datos de origen más valiosos en un mundo posterior a las cookies.

Según The Linux Foundation: “Se avecina un cambio masivo del modelo de negocio y la empresa digital ganadora será aquella que se gane la confianza para acceder directamente a los datos reales de nuestros monederos con el fin de crear experiencias digitales mucho mejores.”¹⁰⁰ Esta será la base sobre la que las personas reclamarán la privacidad y el control de sus datos y las marcas crearán mejores experiencias digitales.

Si bien mucho depende del diseño (hablaremos de ello más adelante), los internautas acogerán con entusiasmo estos cambios en cuanto comprendan los beneficios que les reportarán:

En primer lugar, a medida que surja el ecosistema, los tokens de identidad (a través de los monederos web3) permitirán a las personas controlar sus datos. Si las personas fueran dueñas de sus datos, podrían elegir, controlar y ajustar qué datos comparten con las empresas con las que interactúan.

También podrían establecer preferencias y divulgar de forma selectiva la cantidad mínima de información personal necesaria para recibir el servicio deseado.

Las nuevas técnicas de preservación de la privacidad permitirán a las marcas crear experiencias altamente personalizadas, pero les impedirán almacenar o utilizar indebidamente los datos brutos de las personas. Las marcas que retienen comparten o vinculan la información personal de las personas más allá de lo estrictamente necesario para el servicio que prestan podrían traicionar la confianza de los clientes. Cuando los clientes puedan simplemente revocar el acceso a sus datos de origen, las marcas no podrán entrar a la fuerza en los monederos digitales de la gente.



+ 8bit digital art, octane render, 3d mixed media, aspect ratio 3:2, algorithm version 4



+ digital art, render, mixed media, aspect ratio 3:2, algorithm version 4

En segundo lugar, es posible que las personas ya no tengan que intercambiar sus datos con proveedores de servicios individuales, sino que los proveedores de servicios tendrán que compartirlos con ellas.

De este modo, se reducirían los actuales puntos de fricción relacionados con el hecho de tener que actualizar los datos de identidad en los proveedores de servicios que disponen de esa información. Por ejemplo, si una persona cambia de domicilio, cambiará su dirección una vez y cualquier organización a la que se le haya concedido acceso dispondrá de dicha información actualizada. Esto agiliza la experiencia de las personas y reduce las posibilidades de error.

En tercer lugar, cuando las personas tengan el control absoluto de sus datos, las empresas tendrán que realizar mayores esfuerzos a través de programas de fidelización e incentivos con el fin de recompensar a los clientes por compartir sus datos.

Se trata de una renegociación de la dinámica establecida en la última década. Las personas que confían en una marca querrán ofrecer sus datos a cambio de los beneficios ofrecidos. Esperamos que las marcas introduzcan sus aplicaciones de fidelización en los monederos digitales de los usuarios como estrategia para integrarse perfectamente en sus vidas y ganarse su confianza y sus datos. En última instancia, los programas de fidelización mejorarán cuando los clientes sean propietarios de los datos que recopilan, de forma que no puedan venderse. Esto alinea los incentivos, es decir, los profesionales del marketing querrán y necesitarán ser dignos de confianza porque, si no lo son, no dispondrán de datos de los consumidores con los que trabajar. Competirán por convertirse en la marca más fiable de su categoría porque **los clientes tendrán el poder de ir donde quieran, comprar lo que quieran y compartir lo que quieran.**

Cuando los clientes comparten voluntariamente sus datos, esto indica un nivel de aceptación de lo que ofrece la marca. Las empresas gastan una media del 10% de sus ingresos en marketing, pero la tasa media de conversión se sitúa entre el 2 y el 5% porque la calidad de los datos es deficiente.¹⁰¹,¹⁰² Experimentar con nuevas vías para aumentar los datos de origen e incrementar las tasas de conversión resultará lucrativo.

Cuando alguien comparta partes de su identidad digital con una marca, se creará un perfil valioso que contará una historia profundamente personal sobre él. Esto permitirá llevar a cabo una estrategia de marketing más precisa y personalizada.

Sin embargo, todo esto tiene asociado una advertencia importante: a pesar de las ventajas obvias, ¿tendrá lugar una adopción significativa? Los tokens representan un enorme reto a nivel de diseño. Habrá un punto de transición en el que las tecnologías que hoy están en primer plano (es decir, tokens, blockchain, web3) pasarán a un segundo plano y se convertirán simplemente en parte de las experiencias digitales. Al igual que cualquier otra tecnología nueva que recordemos, su adopción exigirá un grado de excelencia en términos de la experiencia.



+ paper cut-outs, Pop-up book, paper cutting, aspect ratio 3:2, upbeta, algorithm version 4



+ photo realistic, sharp focus, 35mm photography, change 100, ar 16:9

¿Cómo se convencerá a los clientes de que el monedero es fiable y seguro?

Todo lo anterior representa un gran cambio en lo que respecta al control y el acceso, así como al modelo mental que la gente posee sobre cómo funcionan las cosas en torno a la identidad, los datos y la propiedad.

Cabe destacar cuatro requisitos centrados en la vida:

1. Demostrar a la gente que el control que obtendrán sobre la privacidad de sus datos —y lo mejor que esto es en comparación con el statu quo— merece la pena por el tiempo que tendrán que invertir para gestionarlo con eficacia.
2. Facilitar la obtención y el uso de tokens en las transacciones cotidianas. Es esencial que la incorporación sea sencilla. Ahora mismo, las criptomonedas son demasiado complejas, por lo que será importante aprender de la experiencia y configurar el futuro teniendo en cuenta a todos los usuarios.

3. Ayudar a la gente a entender qué es un monedero, más allá de un mecanismo de pago. Este es el cambio de modelo mental en el que la dirección del monedero se convierte en la nueva dirección de correo electrónico.
4. Comprender las capas, los niveles o las áreas de autorización que las personas pueden conceder a las empresas a través de su monedero. Esperamos que casi nadie esté dispuesto a definir el acceso token por token cada vez que se le pregunte. Entonces, ¿cómo puede diseñarse como una tarea más rápida? ¿Cómo se puede facilitar al usuario la configuración y el control de los niveles de acceso? Cada paso adicional que habrá de darse en comparación con los que es necesario dar ahora disminuirá la participación, así que ¿cómo pueden mitigar este hecho los diseñadores?

No está de más repetir que aún es pronto —creemos que tardará entre tres y diez años en desarrollarse plenamente—, pero los líderes tienen que empezar a hablar de ello y a elaborar estrategias al respecto desde hoy mismo. Esta tecnología existe, funciona y satisface la necesidad humana, pero existen dos grandes barreras para su adopción masiva. La primera es saber si los gobiernos, los anunciantes y las marcas se comprometerán realmente con ella y si dicha tecnología les ofrecerá un modelo de negocio que les funcione. La segunda es reflexionar sobre si la gente entenderá lo que es, confiará en ella, la aceptará y la empleará de forma masiva?

Existen muchas tensiones en este sentido y no se puede dar nada por sentado.



+ acrylic painting, postmodernist, people only, optimistic, colorful, algorithm version 4, aspect ratio 3:2

Conclusión

Los cambios en el control conducen, en última instancia, a cambios en el poder, y estos cambios aparentemente pequeños en el control alterarán la dinámica del poder a nivel sistémico.

Los resultados diferirán de lo que hemos visto anteriormente gracias a los cambios en las actitudes y a la madurez de la tecnología.

Las relaciones de marketing se verán alteradas a medida que cambie la dinámica de poder entre las marcas y los clientes. Estos últimos tendrán un voto decisivo en los espacios de aprobación de las marcas y podrán delimitar sus datos a su antojo. Los líderes tendrán que estar preparados para remodelar la dinámica de poder con los trabajadores híbridos y deberán hacerlo por el bien de la innovación y de las relaciones laborales.

Cada uno en su papel, líderes, trabajadores, clientes, consumidores, creadores y seres humanos con derechos, las personas buscarán formas de recuperar el control. Cuando las réplicas se calmen, la gente abrirá los ojos para ver una nueva imagen del progreso.

Authors



Mark Curtis

Co-lead Metaverse Continuum Business Group, Sustainability lead, Accenture Song



Mark Curtis es Global Head of Innovation and Thought Leadership de Accenture Song. En la actualidad codirige el grupo empresarial Metaverse Continuum de Accenture. También dirige Sustainability for customer, brand and experience. Fue cofundador de la agencia de diseño Fjord en 2001. Fjord fue adquirida por Accenture en mayo de 2013.



Katie Burke

Global Lead of Thought Leadership, Content and Offering, Metaverse Continuum Business Group, Accenture Song



Katie Burke forma parte de Accenture Song y es Global Lead of Thought Leadership, Content, and Offering del grupo empresarial Metaverse Continuum. Es codirectora del informe anual Accenture Life Trends y lidera los programas de innovación de Accenture Song, que exploran las tecnologías emergentes y sus intersecciones con los seres humanos, las interacciones y las marcas.



Agneta Björnsjö

Global Research Lead, Accenture Song



Agneta dirige el equipo global de Accenture Research dedicado a impulsar la investigación innovadora y pionera y el liderazgo de pensamiento para Accenture Song. Fue coautora del informe titulado “La paradoja humana” publicado en 2022 y Life Reimagined 2021.



Nick de la Mare

North America Design Lead, Accenture Song



Como Managing Director y Co-lead de Song Design en Norteamérica, Nick es responsable de la excelencia profesional y de impulsar a la región en la búsqueda de un diseño convergente motivado por el impacto que cambie paradigmas, abra nuevos caminos para los clientes y contribuya a un cambio sistémico positivo en todo el mundo.



Gretchen McNeely

Design Research Lead, North America, Accenture Song



Gretchen McNeely es Group Design Director y Song Design Research Lead, en Norte América. Es una experta en UX y estrategia de diseño con experiencia en productos físicos, diseño ambiental y de servicios, y contenidos digitales.

Colaboradores

Agradecimientos

Accenture Song

Alexandre Naressi
Baiju Shah
Brett Hornung
Chloé Cappelier
Dallas Holland
David Treat
Dominic Paolino
Elisabeth Edvardsen
Helen Tweedy
Joshua Bellin
Josh Woods
Juliana Azuero
Lewis Harvey
Marvin Miranda
Nick Law
Omaro Maseli
Quezia Soares
Rahel Rasu

Abigail Miller
Ajay Murthy
Akimoto Haruka
Alejandro Segura
Aleks Romano
Alexandra Williams
Alissar Diamanti
Amanda Villarreal
Ana Clara Lopez
Anastasia Hansen
Angela Cerón
Anna Jezegabel
Ash Stadlin-Robbie
Barbara Cuevas Viquez
Cara Aerts
Carly Thompson
Carmen Stamato
Chloe Kim
Choi Sojung
Chris Wickes
Christine Truc-Modica
Connor Gaughan
Damion Rosso
Daniel Quirós Villalobos

Danilo Ramírez Chaves
David Johannes Krogh
David Kim
Eduardo Kranz
Eduardo Villalobos
Elena Tecce
Emelie Kem
Emma Carpenter
Erin Jacob
Eugene Daubry
Fernanda Romagnoli
Francesca Zambon
Frederik Severyns
Gabriel Moya
Gareth Hughes
Giorgia Cazzanelli
Giulia Begal
Grace Hughes
Gregório Bandeira
Gustavo Dolabella
Hanna McLachlan
Hannes Mayrhofer
Honma Minatsu
Isabelle Nielen

Isobel Loseby
Ito Yuki
Izzy Marsh
Jasper Wiese
Jenny Solano Odio
João Pereira
Jose Ramirez
Josefin Meyer
Josué González Quirós
Juan Carlos Pedraza
Kaoru Sato
Karina Lopez
Katrine Rau
Kitani Shizuka
Laura Diaz
Laura Oliver
Laura Poluzzi
Leonie Hesse
Livia Enderli
Lode Rummens
Lucia Ramirez-Montt
Luciana Estrada
Luis Roy
Luisa Pacheco

Luisa Pessoa
Malope Taetso Phasha
Marcello Pirovano
Margherita Stanga
Maria Casey
Maria João Fonseca
Marie Michels
Marina Le Roux
Marion Duncan
Marta Fontana
Martina Turano
Meg Squires
Mireya Fernandez Velasco
Moma Zúñiga
Mon Patel
Mónica Gómez
Montse Zamorano
Moritz Casonati
Natalie Rubin
Nicolas Hobson
Nikki Van Oostende
Rastko Kovacevic
Rina Strydom
Robert Hulmes

Niklas Wiedemann
Paula Regidor
Petroura Elliott
Phoebe Morrison
Prakhar Mehrotra
Rachael Goude
Robin Dauchot
Rodrigo Rico
Rui Teimao
Ruth Elliott
Sabrina Campagna
Sakurai Haruka
Sam Kragtwijk
Sander van de Pavoordt
Sanika Ratanpal
Sanya Sud
Sara Parra Aguirre
Sebastian Ordoñez
Sheena Patel
Sheldon Hall
Signe Elise Livgard
Simon Nagel
Simone Serasini
Sofia Lopez Zendejas

Swin June Turk
Tatevik Lind
Thibaut Langlet
Thomas Jossa
Tim Olbrich
Tom Verschueren
Tommaso Ottaviani
Tuva Lunde Smestad
Valentina Morales
Viraj V Joshi
Vittoria Scatiggio
Watanabe Kosuke
Wendy Ooi
William Page
Yannick Peers

Agradecimientos (continuación)

Accenture Canvas	Accenture M+C	Accenture Research
Carlos Hildalgo	Alex Abraham	Ajay Garg
Chad Balkum	Alexander Claremont	Bridget Connelly
Channing Williford	Andrea Barabino	Gabriel Schmittlein
Charleston McNair	Andreea Macsiniuc	Gaurav Jai Kumar
Duncan Marshall	Andy Flight	Gerry Farkova
Elaine Stroumboulos	Artur Scherer	Ravi Advani
Grace Lerman	Ashley Williams	Michael Malinoski
Gregory Vasey	Atique Ullah	Sandra Najem
Greg Kaplan	Dede Jackson	
Ji Myung Nana Sheppard	Florencia Shekerdemian	
Karey Cannon	Hanna Hinson	
Kevin Johnson	Inna Lifshin	
Krista Knudtsen	Julian McBride	
Laura Small	Keith Upton	
Minna Ninova Kelly	Lucy Salat	
Parker Luchetti Harrington	Maigan Triplett	
Peter Ostebo	Narayan Devdhar	
Rafael Garcia	Nikki Domingo	
Tony Rizzuto	Pauline Norkiewicz	
Victoria Nadal	Robert Zapalski	
	Rosie Milton-Schönemann	
	Sheryl-Sue Sober	
	Stephen Connors	
	Tatjana Berg	
	Tina Janczura	

Sobre el estudio

Crowdsourcing de nuestros profesionales

Cada año, solicitamos a la red mundial de diseñadores, creativos, especialistas en tecnología, sociólogos y antropólogos de Accenture Song que estén atentos a las señales y tendencias que tienen el potencial de influir en sus comunidades y países. En julio y agosto organizamos talleres sobre tendencias en más de 40 lugares de todo el mundo y en agosto y septiembre los equipos presentaron sus mejores ideas al equipo editorial. Este año, hemos utilizado una plataforma interna en línea y hemos captado más de 450 señales únicas en otras comunidades de Accenture Song.

Procesamos casi 4.000 frases de datos de texto y audio y las introducimos en nuestro algoritmo de modelado de temas de PNL. Este algoritmo creó más de 40 temas clave a partir de las conversaciones sobre tendencias, que se utilizaron para acelerar y orientar el proceso de síntesis de tendencias. A partir de ahí, el equipo editorial trabajó conjuntamente para sintetizar, configurar y perfeccionar el informe de tendencias.

Radar de innovación de la experiencia

Trabajamos con Accenture Song R&D en Sophia Antipolis, Francia, con miras a ampliar nuestra perspectiva de las señales emergentes utilizando el Radar de innovación de la experiencia, un proceso propio de investigación de señales de alta frecuencia centrado en la intersección de las tendencias humanas, tecnológicas y empresariales.

Validar nuestras tendencias

Hemos validado externamente los temas que hemos seleccionado como tendencias en dos pasos. En primer lugar, organizamos grupos de discusión en línea en siete mercados (Reino Unido, Estados Unidos, Brasil, China, Francia, Sudáfrica e India) con un total de 587 participantes. En segundo lugar, en diciembre de 2022, realizamos una encuesta en línea en 20 países en la que participaron 14.500 personas.

Una vez pulidas las tendencias, las pusimos a prueba con los propios expertos de Accenture en las áreas de Talento y Organización, Comercio, Tecnología, Sostenibilidad, Investigación y Desarrollo, entre otras.

Referencias

01 I will survive

1 Harriet Sherwood, The Guardian, “‘Sums up 2022’: permacrisis chosen as Collins word of the year,” 1 de noviembre de 2022
<https://www.theguardian.com/culture/2022/nov/01/sums-up-2022-permacrisis-chosen-as-collins-word-of-the-year>

2 Consultancy.uk, “UK workers worse off as bosses opt not to match inflation,” 3 de agosto de 2022
<https://www.consultancy.uk/news/31945/uk-workers-worse-off-as-bosses-opt-not-to-match-inflation>

3 Jorge Otaola, Reuters, “Argentina set to hold benchmark rate steady again, source and analysts say,” 11 de noviembre de 2022
<https://www.reuters.com/markets/emerging/argentina-set-hold-benchmark-rate-steady-again-source-analysts-say-2022-11-11/>

4 Anna Fleck, Foro Económico Mundial, “Here’s where energy poverty is felt most in Europe”, 11 de noviembre de 2022
<https://www.weforum.org/agenda/2022/11/energy-poverty-in-europe-heating-gas/>

5 BBC News, “What is the UK inflation rate and why is the cost of living rising?,” 16 de noviembre 2022
<https://www.bbc.co.uk/news/business-12196322>

6 Amarachi Orie and Angela Dewan, CNN, “Record-breaking heat wave in Europe will be the norm by 2035, analysis shows,” 25 de agosto de 2022
<https://edition.cnn.com/2022/08/25/europe/record-heat-climate-analysis-summer-2035-intl-scli>

7 Tim Gallagher, euronews.green, “200 million to be displaced by storms in the next 20 years - what are we facing in Europe?,” 25 de mayo de 2022
<https://www.euronews.com/green/2022/05/25/200-million-to-be-displaced-by-storms-in-the-next-20-years-what-are-we-facing-in-europe>

8 Cheryl Tan, Spectra, “South-east Asia among regions hardest hit by climate change, must prioritise adaptation: IPCC,” 20 de abril de 2022
<https://spectra.mhi.com/partner-south-east-asia-among-regions-hardest-hit-by-climate-change-must-prioritise>

9 Kyle Chayka, The New Yorker, “The age of algorithmic anxiety,” 25 de julio de 2022
<https://www.newyorker.com/culture/infinite-scroll/the-age-of-algorithmic-anxiety>

10 Nic Newman, Reuters Institute, “Overview and key findings of the 2022 Digital News Report,” 15 de junio de 2022
<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2022/dnr-executive-summary>

11 Jemma Crew, Evening Standard, “People cancelling therapy sessions because they can no longer afford them – BACP,” 7 de septiembre de 2022
<https://www.standard.co.uk/news/health/people-government-nhs-england-b1023939.html>

12 Baiju Shah, Rachel Barton, Edwin Van der Ouderaa, Agneta Björnsjö, Accenture, “La paradoja humana: del foco en el cliente al foco en la persona”, 26 de julio de 2022
https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-181/Accenture-La-Paradoja-Humana.pdf

13 Banco Mundial, “Lifting 800 million people out of poverty – new report looks at lessons from China’s experience”, 1 de abril de 2022
<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/04/01/lifting-800-million-people-out-of-poverty-new-report-looks-at-lessons-from-china-s-experience>

14 Accenture Research, Sesiones de grupos de discusión en línea celebradas del 11 al 13 de octubre de 2022 en Reino Unido, Estados Unidos, Sudáfrica, India, China, Francia y Brasil (n=~587)

15 Laurel Wamsley, NPR, “Around the world, protesters take to the streets in solidarity with Iranian women”, 3 de octubre de 2022
<https://www.npr.org/2022/10/03/1126603977/iran-mahsa-amini-solidarity-protests>

16 Gwyn Topham, The Guardian, “Biggest rail strike in decades halts most trains in Britain”, 1 de octubre de 2022
<https://www.theguardian.com/uk-news/2022/oct/01/biggest-rail-strike-in-decades-halt-most-trains-britain>

17 Rebecca Anne Hughes, euronews.travel, “Europe’s airport staff continue to strike over low pay and working conditions,” 8 de agosto de 2022
<https://www.euronews.com/travel/2022/08/08/europes-airport-staff-continue-to-strike-over-low-pay-and-working-conditions>

18 Damian Gayle, The Guardian, “Just Stop Oil activists throw soup at Van Gogh’s Sunflowers,” 14 de octubre de 2022
<https://www.theguardian.com/environment/2022/oct/14/just-stop-oil-activists-throw-soup-at-van-goghs-sunflowers>

19 Kate Forbes, Your Investment Property Mag, “Aussies are packing up and moving amid cost of living surge,” 16 de octubre de 2022
<https://www.yourinvestmentpropertymag.com.au/expert-insights/aussies-are-packing-up-and-moving-amid-cost-of-living-surge>

20 Jedidajah Otte, The Guardian, “‘We’re scared, we want to run’: the Russian men fleeing conscription,” 27 de septiembre de 2022
<https://www.theguardian.com/world/2022/sep/27/we-want-to-run-russian-men-fleeing-conscription>

21 Isobel Rafferty, Insurance Times, “Over one million households plan not to renew buildings and contents cover – Go.compare,” 3 de noviembre de 2022
<https://www.insurancetimes.co.uk/news/over-one-million-households-plan-not-to-renew-buildings-and-contents-cover-gocompare/1442891.article>

22 Andrew Hutchinson, Social Media Today, “BeReal rises to 10 million daily active users,” 24 de agosto de 2022
<https://www.socialmediatoday.com/news/bereal-rises-to-10-million-daily-active-users/630449/>

23 Accenture Research, Sesiones de grupos de discusión en línea celebradas del 11 al 13 de octubre de 2022 en Reino Unido, Estados Unidos, Sudáfrica, India, China, Francia y Brasil (n=~587)

24 Sean Thorne, The Drum, “How Discord became the center of the universe for gamers,” 17 de mayo de 2022
<https://www.thedrum.com/opinion/2022/05/17/how-discord-became-the-center-the-universe-gamers>

25 Kaya Ismail, CMS Wire, “Social media influencers: mega, macro, micro or nano,” 10 de diciembre de 2018
<https://www.cmswire.com/digital-marketing/social-media-influencers-mega-macro-micro-or-nano/>

26 Business Wire, “Matter survey reveals consumers find influencers more helpful and trustworthy than brands during the pandemic,” 26 de mayo de 2020
<https://www.businesswire.com/news/home/20200526005058/en/Matter-Survey-Reveals-Consumers-Find-Influencers-More-Helpful-and-Trustworthy-than-Brands-During-the-Pandemic>

27 Goh Chiew Tong, CNBC, “‘I accept being ordinary’: China’s youth are turning their backs on hustle culture,” 16 de septiembre de 2022
<https://www.cnbc.com/2022/09/16/china-youth-reject-hustle-culture-face-unemployment-economic-uncertainty.html>

28 Accenture Research, Sesiones de grupos de discusión en línea celebradas del 11 al 13 de octubre de 2022 en Reino Unido, Estados Unidos, Sudáfrica, India, China, Francia y Brasil (n=~587)

29 Baiju Shah, Nevine El-Warraky, Marvin Miranda, Joshua Bellin, Accenture, “The life centricity playbook: proven strategies for growth through relevance,” Consultado el 28 de noviembre 2022
<https://www.accenture.com/gb-en/insights/song/life-centricity-playbook>

30 Accenture Research, Sesiones de grupos de discusión en línea celebradas del 11 al 13 de octubre de 2022 en Reino Unido, Estados Unidos, Sudáfrica, India, China, Francia y Brasil (n=~587)

31 Ben Plomion, Forbes, “Tokengated communities: how marketers can take advantage of this Web3 strategy,” 11 de noviembre de 2022
<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2022/11/11/tokengated-communities-how-marketers-can-take-advantage-of-this-Web3-strategy/>

02 I'm a believer



32 Ningwei Qin, Yahoo! Finance, “Nike becomes highest-earning brand for NFT sales,” 24 de agosto de 2022
<https://finance.yahoo.com/news/nike-becomes-highest-earning-brand-085014745.html>

33 Lacoste, Twitter, 14 de junio de 2022
<https://twitter.com/LACOSTE/status/1536639997096480768>

34 The Internet’s Team, Wagmi United.
Consultado el 28 de noviembre de 2022
<https://wagmiunited.com>

35 Asa Hiken, Marketing Dive, “Bacardi pairs purpose with NFTs to empower fan investment in music diversity,” 13 de octubre de 2021
<https://www.marketingdive.com/news/bacardi-pairs-purpose-with-nfts-to-empower-fan-investment-in-music-diversit/608126/>

36 KC Ifeanyi, Fast Company “Doodles domination: how a 1-year-old NFT project turned into the next big thing,” 13 de septiembre de 2022
<https://www.fastcompany.com/90783396/doodles-domination-how-a-1-year-old-nft-project-turned-into-the-next-big-thing>

37 Starbucks Stories & news, “Starbucks brewing revolutionary Web3 experience for its Starbucks Rewards members,” 12 de septiembre de 2022
<https://stories.starbucks.com/press/2022/starbucks-brewing-revolutionary-Web3-experience-for-its-starbucks-rewards-members/>

38 Stephanie Hurder, Yahoo! Finance, “Can Starbucks bring Web3 into the mainstream?,” 4 de octubre de 2022
<https://finance.yahoo.com/news/starbucks-bring-Web3-mainstream-155340815.html>

39 Reddit Inc, “Blockchain-backed collectible avatars coming to Reddit via new storefront,” 7 de julio de 2022
<https://www.redditinc.com/blog/blockchain-backed-collectible-avatars-coming-to-reddit-via-new-storefront>

40 Kyle Wiggers, Techcrunch, “Redditors have created millions of crypto wallets to buy NFT avatars,” 19 de octubre de 2022
<https://techcrunch.com/2022/10/18/redditors-have-created-millions-of-crypto-wallets-to-buy-nft-avatars/>

41 Malaysiakini, “Signed with over 1,000 global influencers, GI DAO becomes the largest MCN platform in metaverse,” 25 de marzo de 2022
<https://www.malaysiakini.com/brandedcontent/615826>

42 The Daily Hodl, “Magic Square rebrands its ultimate web 3.0 affiliate network into Magic Boost,” 1 de noviembre de 2022
<https://dailyhodl.com/2022/11/01/magic-square-rebrands-its-ultimate-web-3-0-affiliate-network-into-magic-boost/>

43 Annie Midori Atherton, BBC, “The young workers flocking to ‘career influencers’,” 2 de noviembre de 2022
<https://www.bbc.com/worklife/article/20221028-the-young-workers-flocking-to-career-influencers>

03 As it was

44 Accenture Research, Sesiones de grupos de discusión en línea celebradas del 11 al 13 de octubre de 2022 en Reino Unido, Estados Unidos, Sudáfrica, India, China, Francia y Brasil (n=587)

45 Ciara Jones and Dan Colasimone, MSN, ABC News, “Covid saw millions of Australians start working from home. As the pandemic recedes, do we want to return to the office?,” 9 de octubre de 2022
<https://www.msn.com/en-au/news/brisbane/covid-saw-millions-of-australians-start-working-from-home-as-the-pandemic-recedes-do-we-want-to-return-to-the-office/ar-AA12LXg7>

46 Alok Patel and Stephanie Plowman, Gallup, “The increasing importance of a best friend at work,” 17 de agosto de 2022
<https://www.gallup.com/workplace/397058/increasing-importance-best-friend-work.aspx>

47 Dominic Price, Atlassian, “It’s time to stop measuring productivity,” 29 de junio de 2022
<https://www.atlassian.com/blog/productivity/the-problem-with-productivity-metrics>

48 Microsoft WorkLab, “Hybrid work is just work. Are we doing it wrong?,” 22 de septiembre de 2022
<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work?>

49 Accenture Research, Sesiones de grupos de discusión en línea celebradas del 11 al 13 de octubre de 2022 en Reino Unido, Estados Unidos, Sudáfrica, India, China, Francia y Brasil (n=587)

50 Marc Effron, Harvard Business Review, “A simple way to map out your career ambitions,” 30 de noviembre de 2018
<https://hbr.org/2018/11/a-simple-way-to-map-out-your-career-ambitions>

51 Hannah Meacham, PhD & Nathan Eva, PhD, Psychreg, “Covid has made it harder to give informal feedback,” 26 de junio de 2020; actualizado el 12 de agosto de 2022
<https://www.psychreg.org/covid-made-harder-give-informal-feedback/>

52 Dominic Price, Atlassian, “It’s time to stop measuring productivity,” 29 de junio de 2022.
<https://www.atlassian.com/blog/productivity/the-problem-with-productivity-metrics>

53 Michaela Jarvis, MIT News, “Analysis of email traffic suggests remote work may stifle innovation,” 1 de septiembre de 2022
<https://news.mit.edu/2022/remote-work-may-innovation-0901>

54 Neal Stanton, Forbes, “The impact of remote work on productivity and creativity,” 14 de enero de 2022
<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/01/14/the-impact-of-remote-work-on-productivity-and-creativity>

55 Brent Hyder, Salesforce, “Introducing Trailblazer Ranch: igniting the next chapter of Salesforce’s culture,” 10 de febrero de 2022
<https://www.salesforce.com/news/stories/introducing-trailblazer-ranch/>

56 Joanna Partridge, The Guardian, “Thursday the new Friday as UK returns to office for ‘core’ midweek days,” 24 de mayo de 2022
<https://www.theguardian.com/business/2022/may/24/thursday-new-friday-uk-returns-to-the-office-midweek-days-remote-working>

57 Cajsá Carlson, Dezeen, “This week drone footage revealed the construction of The Line megacity,” 22 de octubre de 2022
<https://www.dezeen.com/2022/10/22/this-week-drone-footage-construction-the-line-saudi-arabia/>

58 Ajuntament de Barcelona, “Barcelona Superblock: new stage,” Consultado el 28 de noviembre de 2022
<https://ajuntament.barcelona.cat/superilles/en/>

59 Simon Weedy, Child in the City, “‘Streets to schools’ rolled out in Paris and speed limits cut,” 1 de septiembre de 2022
<https://www.childinthecity.org/2021/09/01/streets-to-schools-rolled-out-in-paris-and-speed-limits-cut/>

04 OK, Creativity

60 Github.com, “Awesome Stable Diffusion,” Consultado el 28 de noviembre de 2022
<https://github.com/awesome-stable-diffusion/awesome-stable-diffusion>

61 Annalee Newitz, NewScientist, “The success of text-to-image AIs raises major ethical issues,” 12 de octubre de 2022
<https://www.newscientist.com/article/2341920-the-success-of-text-to-image-ais-raises-major-ethical-issues/>

62 Tanya Lewis, Live Science, “A brief history of artificial intelligence,” 9 de diciembre de 2021.
<https://www.livescience.com/49007-history-of-artificial-intelligence.html>

63 Papers With Code, “GPT-3”. Consultado el 28 de noviembre de 2022
<https://paperswithcode.com/method/gpt-3>

64 OpenAI, “ChatGPT: Optimizing language models for dialogue,” 30 de noviembre de 2022
<https://openai.com/blog/chatgpt/>

65 Magenta. Consultado el 28 de noviembre de 2022
<https://magenta.tensorflow.org/>

66 Jarvis: Songwriting AI Companion.
Consultado el 28 de noviembre de 2022
<https://www.jarvis-lyrics.com/>

67 OpenAI, Jukebox, 30 de abril de 2020
<https://openai.com/blog/jukebox/>



68 Mureji Fatunde and Crystal Tse, Bloomberg, “Stability AI raises seed round at \$1 billion value,” 17 de octubre de 2022
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-10-17/digital-media-firm-stability-ai-raises-funds-at-1-billion-value>

69 OpenAI, DALL-E 2. Consultado el 28 de noviembre de 2022
<https://openai.com/dall-e-2/>

70 Kyle Wiggers, TechCrunch, “Microsoft brings DALL-E 2 to the masses with Designer and Image Creator,” 12 de octubre de 2022
<https://techcrunch.com/2022/10/12/microsoft-brings-dall-e-2-to-the-masses-with-designer-and-image-creator>

71 Matthew Carlson, Hackaday, “Stable Diffusion and why it matters” 6 de septiembre de 2022
<https://hackaday.com/2022/09/06/stable-diffusion-and-why-it-matters/>

72 Github.com, “Awesome Stable Diffusion,” Consultado el 28 de noviembre de 2022
<https://github.com/awesome-stable-diffusion/awesome-stable-diffusion>

73 Daniel Eckler, Twitter, 20 de septiembre de 2022
https://twitter.com/daniel_eckler/status/1572210393543770120?s=20&t=W-lhg6E8JS_EaCsz-Z96RQ

74 Daniel Eckler, Twitter, 20 de septiembre de 2022
https://twitter.com/daniel_eckler/status/1572210388653182976?s=20&t=W-lhg6E8JS_EaCsz-Z96RQ

75 Daniel Eckler, Twitter, 20 de septiembre de 2022
https://twitter.com/daniel_eckler/status/1572210403857539072?s=20&t=W-lhg6E8JS_EaCsz-Z96RQ

76 Daniel Eckler, Twitter, 20 de septiembre de 2022
https://twitter.com/daniel_eckler/status/1572210411205984256?s=20&t=W-lhg6E8JS_EaCsz-Z96RQ

77 Daniel Eckler, Twitter, 20 de septiembre de 2022
https://twitter.com/daniel_eckler/status/1572210417438720002?s=20&t=W-lhg6E8JS_EaCsz-Z96RQ

78 Daniel Eckler, Twitter, 20 de septiembre de 2022
https://twitter.com/daniel_eckler/status/1572210425613398016?s=20&t=W-lhg6E8JS_EaCsz-Z96RQ

79 Daniel Eckler, Twitter, 20 de septiembre de 2022
https://twitter.com/daniel_eckler/status/1572211286850830337?s=20&t=W-lhg6E8JS_EaCsz-Z96RQ

80 Jim Clyde Monge, CodeX | Medium, 20 de septiembre de 2022
<https://medium.com/codex/stable-diffusion-arrives-in-photoshop-heres-how-to-install-3db277491023>

81 Maggie Harrison, The Byte, “Google creates AI that turns text into 3D objects,” 2 de octubre de 2022
<https://futurism.com/the-byte/google-ai-text-into-3d-objects>

82 Meta AI, “Introducing Make-A-Video: an AI system that generates videos from text,” 29 de septiembre de 2022
<https://ai.facebook.com/blog/generative-ai-text-to-video/>

83 Apple, Machine Learning Research, “GAUDI: A neural architect for immersive 3D scene generation,” septiembre de 2022
<https://machinelearning.apple.com/research/gaudi>

84 Arthur Roberts and Alain Godement, Lexology, “Who owns the copyright in AI-generated art?,” 11 de octubre de 2022
<https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=fd1e9201-c746-42b4-b3c2-348dfe7ea31d>

85 D5DGallery, The human of tomorrow. Consultado el 28 de noviembre de 202
www.d5dgallery.com

86 SottieFox, Twitter, 15 de octubre de 2022
<https://twitter.com/ScottieFoxTTV/status/1581359080169361408?s=20&t=SIh3dnDRBVrzw9MGK7Rqaw>

87 Joseph Foley, Creative Bloq, “AI-generated art won a fine arts competition – and artists are up in arms,” 7 de septiembre de 2022
<https://www.creativebloq.com/news/ai-art-wins-competition>

05 Signed, sealed, delivered

88 Hannah Stewart, Learn G2, “The cookieless future: why are cookies going away?,” 9 de febrero de 2022
<https://learn.g2.com/cookieless-future>

89 Anthony Spadafora, Techradar, “Struggling with password overload? You’re not alone,” 21 de octubre de 2022
<https://www.techradar.com/news/most-people-have-25-more-passwords-than-at-the-start-of-the-pandemic>

90 Alyssa Quander Riley, Learn G2, “Cookieless marketing: how to adapt your marketing mix,” 28 de mayo de 2022
<https://learn.g2.com/cookieless-marketing>

91 Marketing Charts, “Marketers are still reliant on 3rd-party cookies,” 13 de octubre de 2021
<https://www.marketingcharts.com/customer-centric/datadriven-118489>

92 Hannah Stewart, Learn G2, “The cookieless future: why are cookies going away?,” 9 de febrero de 2022
<https://learn.g2.com/cookieless-future>

93 Moralis, “What is a Web3 wallet? – Web3 wallets explained,” 10 de enero de 2022
<https://moralis.io/what-is-a-Web3-wallet-Web3-wallets-explained/>

94 Tyler Moebius, Forbes, “Are blockchain wallets the killer app of Web3?” 9 de noviembre de 2022
<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/11/09/are-blockchain-wallets-the-killer-app-of-Web3/?sh=58c94076d287>

95 NOWPayments.io, “How to accept donations on Twitch.tv using the donation button,” 6 de junio de 2022
<https://nowpayments.io/blog/how-to-accept-donations-on-twitch-tv-using-the-donation-button>

96 BK.com, “Burger King with a side of crypto,” Consultado el 28 de noviembre de 2022
<https://www.bk.com/crypto>

97 Jason Wise, Earthweb, “Metamask statistics 2022: how many people use metamask?,” 10 de octubre de 2022
<https://earthweb.com/metamask-statistics/>

98 Karl Flinders, ComputerWeekly.com, “More than 60% of world population will use digital wallets by 2026,” 3 de agosto de 2022
<https://www.computerweekly.com/news/252523455/More-than-60-of-world-population-will-use-digital-wallets-by-2026>

99 Tom Philips, NFCW, “Linux Foundation launches open source digital wallet project,” 15 de septiembre de 2022
<https://www.nfcw.com/2022/09/15/379227/linux-foundation-launches-open-source-digital-wallet-project/>

100 Tom Philips, NFCW, “Linux Foundation launches open source digital wallet project,” 15 de septiembre de 2022
<https://www.nfcw.com/2022/09/15/379227/linux-foundation-launches-open-source-digital-wallet-project/>

101 Bdc, “What is the average marketing budget for a small business?”. Consultado el 28 de noviembre de 2022
<https://www.bdc.ca/en/articles-tools/marketing-sales-export/marketing/what-average-marketing-budget-for-small-business>

102 IRPCommerce, “Ecommerce market data and ecommerce benchmarks”. Consultado el 28 de noviembre de 2022
<https://www.irpcommerce.com/en/gb/EcommerceMarketData.aspx>



About

Accenture

Accenture es una compañía líder mundial en servicios profesionales que ayuda a las principales empresas, administraciones públicas y otras organizaciones del mundo a desarrollar su core digital, optimizar sus operaciones, acelerar el crecimiento de sus ingresos y mejorar los servicios para los ciudadanos, creando valor tangible a velocidad y escala. Somos una empresa liderada por el talento y la innovación con 738.000 personas que prestan sus servicios a clientes en más de 120 países. La tecnología está hoy en el centro del cambio, y somos uno de los líderes mundiales en ayudar a impulsarlo, con sólidas relaciones con el ecosistema. Combinamos nuestras fortalezas en tecnología con una experiencia contrastada en distintos sectores económicos, funciones empresariales y alcance global. Tenemos la capacidad única de ofrecer resultados tangibles a través de nuestra amplia gama de servicios, soluciones y activos en Estrategia y Consultoría, Tecnología, Operaciones, Industria X y Accenture Song. Estas capacidades, junto con nuestra cultura de éxito compartido y el compromiso de crear valor 360°, nos permiten ayudar a nuestros clientes a tener éxito y construir relaciones de confianza y duraderas. Medimos nuestro éxito por el valor 360° que creamos para nuestros clientes, entre nosotros, nuestros accionistas, socios y la sociedad en general. Visítanos en **www.accenture.com**

Accenture Song

Accenture Song acelera el crecimiento y el valor para nuestros clientes manteniendo su relevancia. Nuestras capacidades cubren desde la idea hasta la ejecución: diseño de experiencias, productos y crecimiento; plataformas de experiencias y tecnología; estrategia creativa, de medios y de marketing; y coordinación de campañas, transformación comercial, contenidos y canales. Con estrechas relaciones con clientes y amplia experiencia industrial, ayudamos a nuestros clientes a trabajar a la velocidad de la vida con el infinito potencial de la imaginación, la tecnología y la inteligencia. Visítenos en **accenture.com/song**

Accenture Research

Accenture Research crea liderazgo de opinión sobre los problemas más apremiantes a los que se enfrentan las empresas. Combinando innovadoras técnicas de investigación, como análisis basados en ciencia de datos, con un profundo conocimiento de la industria y la tecnología, nuestro equipo de 300 investigadores en 20 países publica cientos de informes, artículos y puntos de vista todos los años. Nuestra investigación, que invita a la reflexión y está avalada por colaboraciones con importantes organizaciones de todo el mundo, ayuda a nuestros clientes a adoptar el cambio, generar valor y hacer realidad la promesa de la tecnología y el ingenio humano.

NOTA LEGAL

El presente documento se ofrece con fines meramente informativos y no pretende sustituir la opinión de asesores profesionales. Este documento hace referencia a marcas que son propiedad de terceros. Dichas marcas son propiedad de sus respectivos titulares y su uso no implica ninguna forma de patrocinio, apoyo o aprobación de este documento, ya sea expresa o implícita, por parte de los propietarios de las marcas.

Copyright © 2023 Accenture. A Todos los derechos reservados. Accenture y su logotipo son marcas registradas de Accenture.

