

# El futuro de la industria de la moda.

## Nuevas fronteras éticas: la construcción de sentido en un mundo en crisis

TOPICOS 2025 se propone indagar en el futuro de la moda con una mirada profunda y una perspectiva de largo plazo. Los principales cambios que impactarán sobre los sistemas de producción, comercialización y comunicación en los próximos 10 años en la industria de la indumentaria y textil, son analizados a través de un enfoque interdisciplinario para brindar información confiable a las empresas del sector. Innovación, tecnología y sustentabilidad emergen como aspectos claves de la lectura propuesta. Esta serie de informes especiales que se publicarán durante 2016/2017 complementarán la información brindada en los seminarios Circuitos de Tendencias.

## Nuevas fronteras éticas: la construcción de sentido en un mundo en crisis

---

En abril de 2017 Facebook dio a conocer el proyecto Building 8 en el cual trabajan más de 60 personas entre ingenieros, neurólogos, lingüistas y expertos en machine learning. ¿El objetivo? Desarrollar una tecnología capaz de leer las ondas cerebrales de las personas para que estas no tengan que mirar hacia abajo en su teléfono al escribir y enviar correos electrónicos o mensajes de texto sino que podrán hacerlo sólo con el pensamiento. De este modo Facebook quiere contrarrestar un aspecto negativo de nuestro tiempo: la adicción y permanente dispersión que genera el Smartphone, el cual miramos constantemente aun cuando estamos compartiendo una conversación cara a cara. Building 8 planea crear un sistema capaz de escribir cien palabras por minuto - cinco veces más rápido de lo que se puede tipear en un Smartphone - directamente desde el cerebro de la persona. Para ello están desarrollando sensores no invasivos que pueden medir la actividad cerebral cientos de veces por segundo en alta resolución para decodificar las señales cerebrales asociadas con el lenguaje en tiempo real, anticipando las palabras que se van a decir - no los pensamientos aleatorios - para traducirlas a texto. En poco tiempo más esto podría ser una realidad, sin embargo, como usuarios: ¿Estaremos dispuestos a que una empresa que basa su negocio en la recolección de nuestros datos personales también tenga acceso a nuestros pensamientos? ¿Podremos confiar en una compañía que afirma que no indagará en nuestros pensamientos aleatorios -y por ello más privados- sino sólo en aquellos que íbamos a expresar de todos modos? ¿Cuál será el límite ético alrededor de la intimidad?

---

### Avances tecnológicos y decisiones éticas\_

En los próximos años, las permanentes disrupciones tecnológicas y avances científicos aplicados en todos los campos impactarán fuertemente sobre las certezas alrededor de la cual configuramos nuestras relaciones con otras personas, la comunidad, el medio ambiente y el mercado. Aquellas ideas que siquiera podíamos imaginar tiempo atrás, por ejemplo, sistemas de inteligencia artificial capaces de aprender nuevas funciones sin intervención humana, hoy son parte de nuestra realidad aplicados a un asistente personal en nuestro Smartphone (Viv) o en las cubiertas de un vehículo (Firestone), captando y sistematizando toda nuestra información personal y social para sugerirnos experiencias personalizadas en tiempo real.

---

**La reputación e identidad de las marcas se configurará a partir de las decisiones éticas tomadas frente a los dilemas que los avances tecnológicos planteen y que puedan generar inicialmente desconcierto y desconfianza en los usuarios. Pero lejos de adquirir una postura defensiva, las empresas tendrán que transformarse en sujetos activos para intervenir en el proceso de redefinición de las fronteras éticas en diálogo con los consumidores.** ¿Acaso las personas accederán a que una agencia de turismo indague en sus ADN para programar un viaje de placer? Travel Unwrapped es una empresa que diseña viajes personalizados a partir del análisis del ADN de las personas, generando experiencias profundamente

## Nuevas fronteras éticas: la construcción de sentido en un mundo en crisis

---



Building 8 Facebook



Travel Unwrapped



Bio Urns

enlazadas con los orígenes del consumidor. ¿Las personas estarán dispuestas a resignificar la muerte bajo el concepto de circularidad? La compañía Bio Urns está innovando en el sector funerario al proponer una urna biodegradable que alberga semillas, nutrientes y las cenizas de la persona fallecida (también de mascotas) permitiéndole reencarnar en un árbol. Sumado a ello han desarrollado la Bios Incube, una incubadora programada con sensores de temperatura, humedad y luz para el mejor cuidado del árbol; variables que, además, se pueden controlar con un aplicativo desde el Smartphone. Las innovaciones venideras tendrán un tinte radical en sus propuestas de productos y servicios para poder sobresalir en un mercado crecientemente competitivo. La redefinición de la naturaleza humana a partir de la ciencia y la tecnología provocará algunos de los debates más relevantes en los próximos años.

**Una de las mayores usinas de innovaciones disruptivas proviene de la fusión de los campos de la ingeniería, la biología y el diseño.** La integración de la naturaleza, los datos y la narrativa están provocando un corrimiento de las fronteras éticas con repercusiones inéditas. La ingeniería emocional, la humanidad digital y el diseño resiliente son tan sólo algunos de los conceptos que emergen de experiencias híbridas que bucean en los planos cognitivos, físicos y emocionales para desarrollar productos y servicios profundamente conectados a las necesidades de las personas. Ello supone convertir al ser humano en un laboratorio y así alcanzar la personalización extrema. ¿Cómo lograrlo? a través de la edición del ADN humano (Quimera, Instituto Salk); la "tailored

## Nuevas fronteras éticas: la construcción de sentido en un mundo en crisis

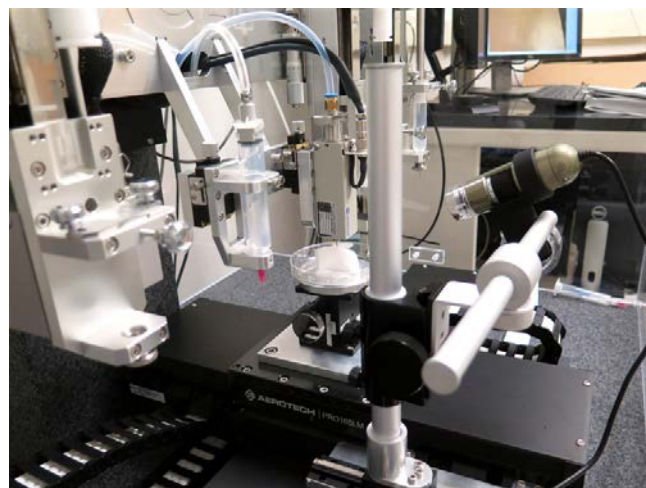
---

technology” (tecnología a medida) para la impresión 3D de células y órganos (ITOP bio Impresora); los exoskeletons robóticos para facilitar la movilidad (Hyundai) o las manos biónicas (Open Bionics) para suplantar extremidades amputadas; los tratamientos para la mejora del rendimiento cognitivo (University of Manchester); los dispositivos para conectar la mente con internet intercambiando pensamientos sin gastar tiempo y energía en el lenguaje (Neuralink, Tesla); los sensores de emociones para adaptar las experiencias (Neuv Concept, Honda); y la virtualización del cuerpo a través de tatuajes digitales para monitorear la salud (DermalAbyss, MIT) o como interfaz para controlar dispositivos electrónicos (DuoSkin), entre otros. **La mayoría de estas propuestas implican no sólo la manipulación de la naturaleza humana sino una ruptura con el paradigma tradicional de la privacidad** ¿Dejarán los consumidores que una empresa acceda a su mente, a sus emociones, a su ADN?

Esto adquiere mayor dimensión con una reciente investigación conducida por Nitesh Saxena (Saxena, 2017) de la Universidad de Alabama en Birmingham, que ha demostrado que un software malicioso se podría valer del uso de interfaces cerebrales para develar las contraseñas y otra información privada de los usuarios. Un dispositivo como Epoc+, un headset lúdico que lee –con tecnología EEG- las ondas cerebrales del usuario para detectar emociones y así controlar robots con el pensamiento, podría ser la llave para develar, contra nuestra voluntad, nuestra más profunda intimidad. Ante ello, **el derecho a la privacidad mental podría ser incorporado en breve**

---

**al marco legal** frente a proyectos que utilizan neurotecnología como Neuralink, Building 8 o Epoc+.



ITOP Bio Impresora



Hyundai Exoskeletons



Open Bionics

## Nuevas fronteras éticas: la construcción de sentido en un mundo en crisis

---

Del mismo modo los avances en Big Data, Block Chain e Inteligencia Artificial aplicados a recolectar, organizar y sistematizar información personal y social de los usuarios, para luego desarrollar productos y servicios personalizados, plantean un doble dilema: por un lado, la aceptación explícita de los consumidores que la información privada sea accesible a las empresas –algo que podría verse facilitado bajo condición que ello mejore nítidamente la experiencia- y, por otro lado, el control sobre el uso, manejo y circulación de esa información, plausible de ser compartida entre empresas y, en algunos casos, gobiernos. La presión del F.B.I (EE.UU.) sobre Apple para forzar a la compañía a descifrar el teléfono de un criminal a través del desarrollo de un nuevo software, algo a lo que Apple se negó aludiendo la protección de los datos del usuario –recibiendo el apoyo de las grandes empresas tecnológicas de

Silicon Valley como Google, Amazon, Facebook, y Microsoft- abrió un nuevo debate alrededor de los conceptos de seguridad y privacidad. ¿Se puede romper el código de ética de una empresa frente a un pedido justificado? Apple consideró que vulnerar su sistema de seguridad, aunque sea por única vez, podía derivar en una generalizada crisis de confianza de parte de sus usuarios. Finalmente, ante la negativa de Apple, el F.B.I. recurrió a un hacker de los bajos fondos mexicanos para obtener la data del criminal. **Este caso nos brinda una clave futura: la construcción de reputación, transparencia y lazos de confianza serán las variables de acceso a estas experiencias que redefinen la privacidad de las personas, lo que supone que las empresas deben tomar un rol activo para poder conservar esos tres valores fundamentales frente a los nuevos dilemas éticos.**

Entonces, uno de los mayores desafíos que enfrentarán las empresas en los próximos años será **el proceso de toma de decisiones éticas, así como su comunicación transparente, alrededor de nuevas fronteras que se redefinirán permanentemente.** En no pocos casos el desarrollo de propuestas innovadoras estará asociado a un proceso de reflexión alrededor de los nuevos límites de lo “aceptable” que nos plantea la ciencia y la tecnología.

---



Epoc+



## Nuevas fronteras éticas: la construcción de sentido en un mundo en crisis

---

### La sustentabilidad en la revolución 4.0\_

**En la Revolución Industrial 4.0 la sustentabilidad medioambiental y social estará en el centro de la escena, lo que exigirá tomar decisiones relevantes sobre aspectos organizacionales, técnicos y humanos.** Los sistemas avanzados de producción –que fusionan aspectos analógicos, digitales y virtuales– tenderán hacia procesos más limpios y seguros así como a una redefinición de los espacios fabriles que disminuirán de tamaño. Adicionalmente, la transparencia sobre la trazabilidad de los productos se potenciará a partir de tecnologías como el Big data y Block Chain, facilitando a los usuarios el acceso instantáneo a información confiable sobre los cuales basar sus decisiones. Los cambios en los sistemas de producción no sólo implicarán aspectos técnicos y creativos sino también un mayor acento sobre el aspecto humano, como las condiciones de trabajo y de género al interior de las organizaciones. Sin embargo, será cada empresa la que decida o no reconvertir su estructura bajo criterios de sustentabilidad social y medioambiental estableciendo su perspectiva ética. Si bien esto último no es algo nuevo, el dato es que el desarrollo de tecnologías limpias y seguras cada vez más accesibles en términos de adaptación y costos, junto con la innovación en los sistemas de gestión, pondrá a las compañías contra las cuerdas: ¿Por qué no ser más sustentables?

**Los factores medioambientales y sociales liderarán los procesos de toma de decisiones de las personas y las empresas.** La amenaza del cambio climático será cada vez más palpable para la población de ciudades que antes no lo percibían

---

cotidianamente, ejemplo de ello son urbes como París (Fr.), Los Angeles (EE.UU.) o Córdoba (Arg.) recientemente sumergidas en nubes tóxicas que han alertado a la población. Con el factor medioambiental en el tope de la agenda pública y la mayor accesibilidad a tecnologías de producción con mejor performance en términos de eficiencia, modularidad, conectividad, flexibilidad y menor impacto en el medio ambiente, las empresas enfrentarán la doble decisión de si continuar o no con procesos de producción nocivos (la mayoría de ellos asociados a tecnologías básicas, mano de obra de bajo costo, uso excesivo de recursos naturales, materiales nocivos y/o generación de desechos tóxicos) así como decidir si producir puertas adentro (logrando un control total de la trazabilidad) o puertas a fuera (jugando con el factor del desconocimiento de las condiciones de producción). **Estas decisiones estarán bajo la lupa de los consumidores cada vez más informados e hiper-conectados.**

Uno de los recursos claves que adquirirá mayor relevancia en un mundo crecientemente tecnológico es la energía, tanto su generación como consumo. Gigantes como Google, Tesla, Amazon y Apple están invirtiendo fuertemente en energías limpias –solar, principalmente– conscientes no sólo del valor estratégico sino también del potencial de asociarse a la sustentabilidad en términos de identidad de marca. A nivel doméstico el concepto de ecosistema de energía sustentable desarrollado por Tesla, en base a sistemas hogareños de generación, almacenamiento y consumo de energía –algo que permite reducir el costo de la electricidad en un 92%–, podría ser uno de

## Nuevas fronteras éticas: la construcción de sentido en un mundo en crisis

---

los caminos futuros de la energía limpia. Pero también nuevas búsquedas están abriendo horizontes inéditos para el sector energético integrando de una manera diferente el concepto de circularidad. La refinería finlandesa Neste utiliza residuos animales (grasa) para producir diésel de una forma más limpia y proveer así a su sistema de transporte. Los restos de los animales son calentados y filtrados para luego mezclarlos con hidrógeno en la refinería, resultando en hidrocarburos similares al diésel, posible de ser utilizado en todo tipo de vehículos. Este diésel renovable es una alternativa más sostenible que los biocombustibles producidos a partir de cultivos alimentarios.

El agua será otro de los recursos estratégicos alrededor del cual se acentuarán conflictos y disputas, ya que en el futuro dos tercios de la población mundial estarán afectadas por la escasez de agua potable (ONU, 2017). Experiencias innovadoras están buscando crear nuevas fuentes de agua potable, optimizar su consumo y lograr su reutilización. El acceso a un recurso cada vez más limitado está incentivando desarrollos como el “Solar-Powered Harvester” creado por el MIT y la Universidad de California, un dispositivo impulsado por la luz solar y compuesto por un nuevo material poroso denominado “metal-organic framework” que puede extraer agua incluso en condiciones áridas, como un desierto. Asimismo grandes avances se están produciendo en sistemas de tratamiento de aguas grises (aguas utilizadas de manera doméstica en hogares y edificios, libres de materia fecal) y de aguas residuales (aguas utilizadas en sistemas productivos)

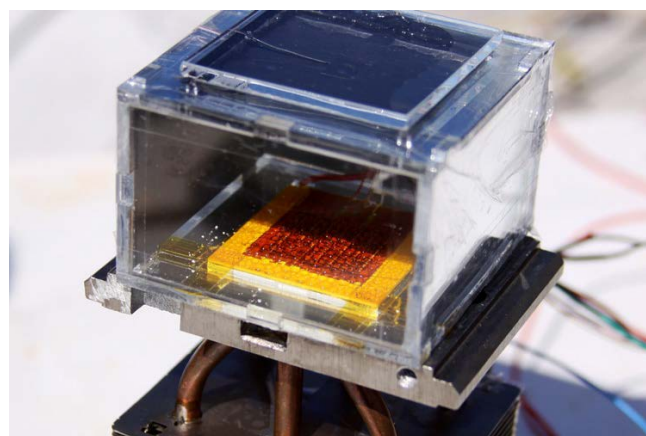
---

lo que permitirá su reutilización tanto en hogares como en industrias. La National Science Foundation, por ejemplo, está desarrollando un sistema de paneles solares para reutilizar aguas grises mientras se crea energía termal en el proceso; para ello el agua utilizada en los hogares es calentada con hidrógeno por paneles termo-solares y desinfectada con nano partículas y tecnología foto catalítica de bajo costo. Se estima que este sistema esté extendido en los edificios para el 2027.

### Existen industrias que están reconvirtiendo lentamente sus procesos productivos bajo nuevos



Neste



“Solar-Powered Harvester”

## Nuevas fronteras éticas: la construcción de sentido en un mundo en crisis

---

**estándares pensado de una manera holística la sustentabilidad.** La industria de la cerveza, por ejemplo, está explorando diversas alternativas. Mientras la cervecería inglesa Monk Brew Co. está desarrollando la primera cerveza con cero desechos, la marca estadounidense Half Moon Bay Brewing Company creó una versión de su Mavericks Tunnel Vision IPA usando "agua gris" reciclada - agua que se ha utilizado en fregaderos, duchas y para lavar ropa. Este avance se hizo con la ayuda de la misma tecnología que se encuentra en la Estación Espacial Internacional, que transforma la orina y el sudor en agua potable. Por su parte la compañía Sierra Nevada recupera el 99,8% del total de sus residuos sólidos a través de la reutilización, el reciclaje o el compostaje, alimentada casi en su totalidad por energía solar y micro turbinas. La cervecería también cultiva su propio lúpulo orgánico y cebada, y ha reducido la utilización de agua en un 25% con la ayuda de las cisternas de captación de agua de lluvia. Finalmente, Adnams está utilizando el primer "digestor anaeróbico" en el Reino Unido para transformar los residuos líquidos de su producción en gas metano que luego emplea para alimentar su cervecería y destilería.

**En los últimos años la industria de la moda ha ido incorporando discursivamente la temática de la sustentabilidad aunque ello no ha implicado una profunda reconversión de los sistemas productivos sino más bien se ha enfocado en metas fácilmente alcanzables y altamente comercializables: el reciclaje de ropa, la producción de algodón orgánico y el uso de tintes no tóxicos.** El proceso de reconversión

---

es arduo y complejo para una industria global valorada en 2.4 trillones de dólares y responsable del 10% del total de las emisiones globales de dióxido de carbono, primera causa que contribuye al calentamiento global (Bof McKinsey&Company, 2016).



Monk Brew Co.



## Nuevas fronteras éticas: la construcción de sentido en un mundo en crisis

En la industria de la moda el mayor desafío medioambiental es la utilización de materiales sintéticos, basados en el petróleo, con un alto impacto negativo no sólo en los procesos de producción sino también en su consumo y posterior descarte. Una primera opción será recurrir al reciclaje de materiales



Bionic Yarn



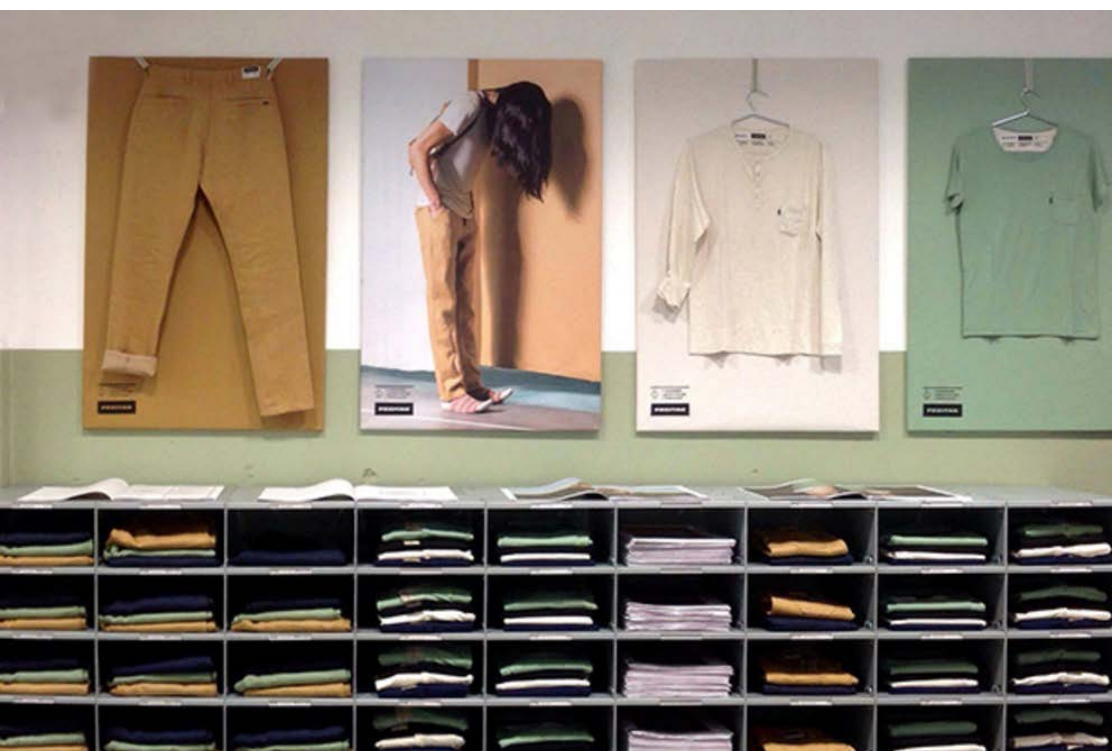
Arthur Huang, Air Max

sintéticos para desarrollar productos asociados a la indumentaria, ya sean tejidos, como la Bionic Yarn generada a partir de plástico y poliéster reciclado combinado con fibras naturales, o elementos de packaging, como el proyecto de Nike con el arquitecto e ingeniero taiwanés Arthur Huang para diseñar "sostenible y responsable" envases de Air Max hechos de contenedores de bebidas recicladas y tapas.

**Sin embargo, es el concepto de "vida compostable" -asociado a la circularidad- el que adquirirá mayor relevancia en todos los campos y disciplinas impulsando el desarrollo de productos biodegradables.** Freitag, marca conocida por la reutilización de lonas de camiones en bolsos, ha decidido ir un paso más allá al lanzar en 2015 una nueva línea de ropa 100% biodegradable a partir de un nuevo desarrollo textil compostable, el F-abric. Este nuevo tejido está compuesto por fibras vegetales que, una vez terminado su ciclo útil, sirven de abono para las plantas. Sumado a ello, toda la producción asociada



## Nuevas fronteras éticas: la construcción de sentido en un mundo en crisis



Freitag



## Nuevas fronteras éticas: la construcción de sentido en un mundo en crisis

---

a este textil es 100% europea, ya que se utilizan fibras de lino y cáñamo procedentes de Francia y Austria, hiladas en Eslovenia, Túnez e Italia, y tejidas en Portugal y Polonia, por lo que se reduce el impacto negativo proveniente del transporte.

En la industria del calzado existen ejemplos de marcas que están buscando alternativas a los materiales a base de petróleo para avanzar hacia líneas biodegradables. Reebok ha anunciado que incorporará el material biodegradable llamado Susterra propanediol, constituido a base de granos de maíz y producido por DuPont Tate & Lyle Bio Products, para las suelas de su modelo de zapatillas Reebok Classic, logrando, de este modo, que sean 100% biodegradables (ya que estas ya incorporaban algodón orgánico en la parte superior). Por su parte, las zapatillas 100% biodegradables de Adidas están fabricadas con un tejido vegano diseñado para imitar la seda que producen las arañas creado a base de fuentes de carbón natural que son fermentadas y convertidas en polvo blanco. El material, denominado fibras Biosteel, ha sido desarrollado por AMSilk, una compañía alemana centrada en producir biopolímeros de seda sintética, ahora aplicados a indumentaria sustentable de alto rendimiento y durabilidad. El modelo "The Futurecraft Biofabric" se fabricará de forma robotizada en las Speed Factories de Adidas de Europa y Estados Unidos, también buscando disminuir la distancia entre centros de producción y consumo, disminuyendo costos e impacto del transporte. Otras empresas biotecnológicas también están apostando al desarrollo a gran escala de fibras biosintetizadas, como Bolt Threads y Spiber.

---



Reebok



Adidas, The Futurecraft Biofabric



Spiber

## Nuevas fronteras éticas: la construcción de sentido en un mundo en crisis

---

Tanto el reciclaje de prendas y materiales textiles como el desarrollo de productos 100% biodegradables potenciarán la idea de circularidad tanto de la producción como en la dinámica de vida de las personas. Pero más importante aún, el concepto de circularidad entrará en tensión con modelos de negocios basados en la sobreproducción, donde gran cantidad de recursos son utilizados para producir prendas innecesarias, sean sustentables o no. **Por lo tanto, el factor consumo –el qué, cómo, dónde y cada cuánto consumir– planteará grandes dilemas para las empresas debiendo asumir una postura consecuente con su naturaleza e identidad de marca.** Nuevamente el factor ético condicionará la relación entre empresa, comunidad y consumidor.

Los nuevos sistemas de producción -más flexibles, modulares, personalizables y adaptables- enfrentarán a las compañías a un gran interrogante:

¿Seguir apostando a la producción a escala masiva o hacer la transición hacia modelos de negocios alternativos y más amigables con el medioambiente, por ejemplo, a sistemas de series cortas a demanda (disminuyendo fuertemente el impacto ambiental) para avanzar hacia un consumo más moderado? Este es el caso de H&M que ha anunciado que su meta a 2030 es la utilización de materiales 100% biodegradables o reciclables así como convertirse en una empresa 100% circular en todos los niveles de la cadena de producción para 2040. De acuerdo a su último informe de sostenibilidad en 2016, H&M recogió 16.000 toneladas de ropa usada en sus tiendas, redujo en un 47% las emisiones de dióxido de carbono respecto a 2015 y el 96% de la electricidad que utilizó en sus operaciones vino de energías renovables. Sin embargo, la principal controversia que rodea el discurso sustentable de la marca es el volumen sideral de prendas que produce anualmente para alimentar un consumo masivo acrítico.

**La posibilidad de mejorar la calidad y funcionalidad de los productos así como ofrecer servicios de reparación de prendas para extender su vida útil y disminuir el recambio podría engendrar una alternativa viable y complementaria hacia un futuro sustentable.** Esta es una de las estrategias de la firma Patagonia, cuyo último Worn Wear Tour permite a los clientes reparar indumentaria dañada de cualquier marca disociando de manera auténtica la industria de la confección de la desechabilidad. Otras experiencias están explorando los sistemas de leasing o de reventa de prendas de segunda mano



H&M



## Nuevas fronteras éticas: la construcción de sentido en un mundo en crisis

---



Patagonia, Worn Wear Tour

incorporados al servicio de la marca. Pero definitivamente, y más allá de las innovaciones del lado de la oferta, serán los consumidores los que podrían adquirir un rol activo en el proceso de cambio hacia un consumo moderado exigiendo a las empresas enfoques y acciones sustentables.

**Esta expansión del concepto de circularidad debe hacernos pensar dentro de qué dinámica urbana se incorporarán los productos y servicios que se desarrollen en el futuro. En este sentido se avecina una fuerte reconversión de las ciudades bajo estándares de sustentabilidad para mejorar**

---

**la calidad de vida.** El desarrollo de la arquitectura “verde” se plasmará crecientemente en edificios que conservarán la energía y el agua a través de paneles solares, aislamiento mejorado, aumento de la ventilación, materiales de construcción respetuosos con el medio ambiente, luz solar modulada y sistemas de captación y conservación del agua. Estas nuevas propuestas potenciarán el rol activo de las personas que asumirán la producción de algunos recursos estratégicos a escala doméstica, incorporando sistemas que les permitan generar y optimizar el uso la energía, el agua y los alimentos. Referido a las ciudades convertidas en huertas

## Nuevas fronteras éticas: la construcción de sentido en un mundo en crisis

---

urbanas, algunas compañías, como Urban Crops, están apostando a la agricultura vertical a escala media con sistemas hidropónicos, luz artificial (UV), provisión de nutrientes específicos, disminución del uso y reutilización de agua y aceleración del proceso de crecimiento de las plantas, todo ello dentro de antiguas fábricas urbanas refuncionalizadas. A escala doméstica, Neofarms provee de sistemas de producción vertical de verduras, posibilitando que mini granjas se instalen en las cocinas de los hogares. Con empresas como Phillips, con el proyecto City Farming, y centros de investigación como el MIT, con el proyecto Open Agriculture, investigando sistemas eficientes de agricultura urbana esta práctica sin dudas irá en aumento. A todo ello se sumará la transformación de los sistemas de movilidad urbana que incluirán desde tecnologías limpias hasta la propiedad compartida para optimizar el uso de los vehículos privados.

**El aspecto medioambiental tendrá enorme relevancia en la reestructuración provocada por la Revolución 4.0 pero no será el único: el factor humano será clave. Este estará vinculado al tipo y calidad de relaciones que se establezcan interna y externamente de la compañía alrededor de conceptos de equidad y trabajo digno.** El primer desafío para las empresas estará asociado al advenimiento de la robotización –y el consecuente aumento de la productividad– instancia en la que se deberá elegir si sostener el empleo humano o reemplazar parte de él por los nuevos robots. La idea emergente de aplicar un impuesto al uso de robots

---



Urban Crops



Neofarms

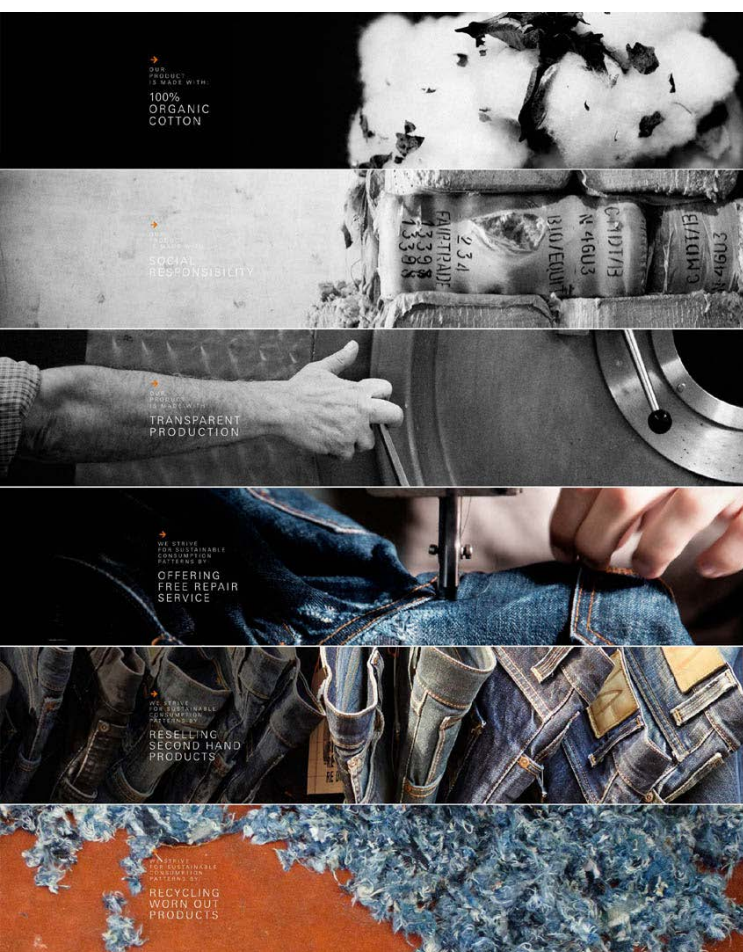


City Farming



## Nuevas fronteras éticas: la construcción de sentido en un mundo en crisis

tiene como trasfondo los nuevos desajustes que podrían producirse en el mercado de trabajo y su forma de compensarlo. Si bien se estima que habrá demanda de nuevas competencias laborales -algo detallado en el Tópico 1- representando nuevas oportunidades laborales, lo cierto es que la transición en términos de conocimientos y capacidades no será sencilla ni rápida para los trabajadores así como en términos cuantitativos difícilmente se logre igualar el número actual de empleos (Oxford Martin School, Citigroup, 2016).



Nudie Jeans

**El foco estará puesto en la relación construida por la empresa con la comunidad, lo que centrará las decisiones alrededor de variables como trabajo local, inclusión cultural, condiciones de empleo dignas y equidad de género.** Vinculadas a factores como salarios y condiciones dignas, son varias las experiencias que están abriendo camino, como Nudie Jeans, cuya política expresa y comprobable es el pago digno en su fábrica, u Honest By, la primera marca 100% transparente que en su website informa a los consumidores detalladamente cuánto cuesta la confección de sus prendas.

**La equidad de género será otro de los aspectos asociados al factor humano que adquirirán cada vez mayor importancia en el futuro.** La inequidad sufrida por las mujeres, tanto en el acceso a puestos de decisión relevantes como de brecha salarial, también exigirá respuesta desde el punto de vista organizacional y de gestión de parte de las empresas. La presión pública ejercida sobre Facebook, Microsoft y Apple, entre otras, por la disparidad de las mujeres en términos de cantidad de puestos de trabajo -por ejemplo, Apple reportó un 32 % de mujeres en su fuerza laboral -así como la inequidad de salarios por similar rol- las mujeres perciben un 79% del salario de un hombre con similar puesto (National Women's Law Center, 2016)- forzó en 2016 a 29 grandes compañías tecnológicas a un acuerdo para revertir ésta situación.

## Nuevas fronteras éticas: la construcción de sentido en un mundo en crisis

**El vínculo de las empresas con la comunidad se teñirá asimismo de otros factores sociales y culturales sobre los cuales se podrá construir la ética de la compañía.** En enero de 2017 la iniciativa Material World de Selfridges planteaba una serie de problemáticas medioambientales y sociales asociadas al origen y la producción de las fibras y los tejidos en la moda, haciendo hincapié en el apoyo tanto a iniciativas sustentables como a la industria inglesa y europea. Para ello, en su tienda de Londres, habían identificado a aquellas marcas que cumplieran con estos últimos requisitos dando soluciones positivas a



WHAT ON **EARTH** ARE YOU WEARING?



Selfridges

problemáticas habituales de la moda actual: contaminación por utilización de pesticidas e insecticidas, uso excesivo de recursos naturales como el agua, pérdida de empleo genuino, abandono de los saberes tradicionales y destrucción del entramado productivo local.

**Algunas compañías están desarrollando un enfoque más profundo en su relación con los ciudadanos y las comunidades a partir de fomentar acciones colectivas alrededor de valores culturales e integrando una red de actores más amplias para potenciar su mensaje.** El proyecto Creative Utopia llevado adelante por UNIQLO se basa en la idea que la empresa debe "ser un buen ciudadano, ser un buen vecino en el barrio" y para ello ha trabajado con talentos y emprendedores locales para incorporarlos a sus nuevas tiendas dando a conocer ideas globales pero desde una perspectiva local.



UNIQLO



## Nuevas fronteras éticas: la construcción de sentido en un mundo en crisis

---

### Las marcas y el fin de la ingenuidad\_

**Vivimos en una era donde no hay margen para la ingenuidad. Las crecientes tensiones que atraviesan la sociedad imponen el ritmo de la agenda pública de la cual las marcas no se pueden escindir completamente.** Crisis humanitaria, violencia de género, inequidad social, cambio climático y discriminación (sexual, racial), entre otras, son problemáticas que impactan fuertemente en las personas modificando sus vidas y sus maneras de relacionarse con los otros, la comunidad y el mercado. Las empresas no pueden establecer un diálogo con los consumidores abstraídos de sus entornos. Este contexto complejo, dinámico y conflictivo requiere de una lectura permanente de las variables económicas, culturales, sociales y políticas antes de dar cada paso en la estrategia de mercado.

**En la era del fin de la ingenuidad y ante la imposibilidad de definir a los consumidores alrededor de categorías tradicionales como género, edad y rol social (ver Tópicos 3), adquieren importancia los valores e intereses compartidos transversalmente.** Este será un elemento central que las empresas deberán considerar para desarrollar tanto sus ofertas como estrategias de posicionamiento. En este sentido un informe de Brookings detectó que el 89% de los consumidores estadounidenses estarían dispuesto a considerar cambiar por marcas asociadas a una buena causa si el precio y la calidad fueran iguales.

**El gran desafío, entonces, es construir sentido en un mundo atravesado por tensiones y**

---

**cambio en diálogo abierto con la comunidad será una de las estrategias que las empresas aplicarán en el futuro para dotar de sentido una oferta diferenciada.** Rose Marcario, CEO de Patagonia, empresa que decidió cerrar todas sus tiendas el día de la elección presidencial en EE.UU. animando a empleados y consumidores a votar de manera positiva, afirma “como una empresa, nosotros tenemos la habilidad única de tomar postura y elegir priorizar la salud del planeta por sobre nuestras ganancias (...) Queremos hacer todo lo posible para empoderar a los ciudadanos para hacer escuchar sus voces y elegir candidatos que protegerán nuestro planeta”. En la misma línea IKEA trabajó con Cruz Roja para construir una réplica de una casa siria real dentro de su tienda en Noruega buscando concientizar sobre la crisis humanitaria que atraviesa Europa. Los 25 metros cuadrados estaban basados en la casa de una refugiada llamada Rana, madre de 4 niños, que viven en un departamento con dos pequeñas habitaciones en Damasco. Los icónicos tags que portan la descripción y precio de los productos IKEA fueron usados para contar pequeñas historias de refugiados en toda Siria, aportando además información sobre plataformas de donación de la Cruz Roja. Esta estrategia es consistente con el desarrollo del proyecto de carpas para refugiados, diseñadas por IKEA y donadas a la Cruz Roja para instalar en diferentes países en conflicto.

**La honestidad de las acciones y resultados a partir de los valores fijados por la empresa se convertirá en un aspecto clave. Ello incluye dejar**

## Nuevas fronteras éticas: la construcción de sentido en un mundo en crisis

---

**de lado la idea de invencibilidad de una marca para forjar un vínculo más humano con los consumidores reconociendo, por ejemplo, los errores cometidos.**

El día 7 de noviembre de 2016 apareció un anuncio de página completa en los tres principales periódicos de EE.UU. -The Wall Street Journal, The Washington Post and The New York Times- donde se leía "uno de los principios importantes de nuestra misión es ofrecer a los clientes lo mejor de su clase en calidad y seguridad. Recientemente, no cumplimos esa promesa. Lo sentimos". La carta de disculpas estaba



Ikea

firmada por Gregory Lee, CEO de Samsung USA, a propósito de las fallas del teléfono móvil Galaxy Note 7.

**Construir sentido y confianza en un mundo crecientemente conflictivo y atravesado por una redefinición de las fronteras éticas no será tarea fácil. Captar y mantener la atención de las personas sólo podrá lograrse a partir de construir una relación relevante basada en intereses y valores comunes.** Por ello algunas estrategias implementadas por las empresas podrían ser el desarrollo de la historia como una performance, esto es, construir un universo con elementos tan potentes simbólicamente como para que el consumidor sienta que eligiendo la marca está reforzando un aspecto clave de su identidad frente al público. Otro camino podría ser establecer una conversación útil generando un diálogo creativo y productivo alrededor de algún producto que le aporte al consumidor una experiencia tan relevante –principalmente en términos de conocimientos- como fácil de comunicar a los otros en la constelación de plataformas que expresan su identidad. Y, finalmente, una estrategia más ambiciosa y de largo plazo es la elección de una meta, definiendo un objetivo tangible con impacto medioambiental y/o social positivo que pueda aunar esfuerzos con micro-acciones on-off line de los consumidores, otorgando un mayor sentido a la elección de productos y/o servicios.

## Nuevas fronteras éticas: la construcción de sentido en un mundo en crisis

---

Para las empresas el mayor reto será comprender profundamente las nuevas dinámicas de vida y su impacto en la redefinición de las fronteras éticas, desarrollando la capacidad de adaptarse y jugar con las variables disruptivas, asumiendo un rol propositivo frente al futuro.

---

### RECURSOS\_

The Wage Gap: The Who, How, Why, and What To Do. National Women's Law Center. 2016.

Neupane, Ajaya; Rahman, Lutfor; Saxena, Nitesh. PEEP: Passively Eavesdropping Private Input via Brainwave Signals.

Financial Cryptography and Data Security 2017. XXI Conference, Malta. 2017.

The State of Fashion 2017. Bof & McKinsey&Company. 2016.

Technology At Work 2.0. The Future Is Not What It Used to Be. Oxford Martin School and Citigroup. 2016.

Wastewater, The Untapped Resource. WWDR 2017. ONU, 2017.