

## Recompensas de la nueva era digital

**Phil Faraci**  
**Presidente de Consumer Digital Imaging Group**  
**Eastman Kodak Company**

**PMA, 27 de febrero de 2006**  
**Orlando, Florida**

Buenas tardes. Para mí es un placer estar aquí en Orlando. Es la primera vez que acudo a PMA como representante de Kodak. Les agradezco a todos su asistencia.

Estoy seguro de que todos estamos experimentando y sufriendo los mismos tipos de problemas... las dificultades de la transición y los demás desafíos a los que nos enfrentaremos como industria. Voy a intentar ponerlos en perspectiva. En la presentación de hoy voy a tratar tres temas. Voy a abordar tres perspectivas. El primero se trata de la transición por la que pasaremos como industria. Después, voy a intentar proporcionar una imagen de cómo vemos el futuro. Por tanto, se tratará más bien de una presentación de tipo visionario. Y, finalmente, trataré algunos de los sucesos que encontraremos a corto plazo y lo que vamos a hacer para ayudar a la próxima generación del ecosistema digital tal y como lo vemos.

Pero, en primer lugar, quisiera compartir una historia que considero oportuna cuando pienso en las dificultades a las que nos enfrentamos en Kodak durante este período de transición. Me viene a la mente una escena de la película *Dulce hogar a veces*. ¿Cuántos de ustedes han visto la película *Dulce hogar a veces*? Hay una escena en la que Steve Martin y Mary Steenburgen se reúnen con la abuela de Steve Martin y le comentan los problemas que tienen

para criar a los niños entre otros problemas de la vida. Su abuela le cuenta esta historia: "Cuando era niña, tu abuelo me llevó al carnaval y allí había un tiovivo y una montaña rusa. A mí me gustaba la montaña rusa." Era una afirmación general de un momento anterior de su vida.

Mientras se marchaban, Steve Martin pensaba que su abuela estaba un poco loca y no entendía por qué había hecho ese comentario. Sin embargo, Mary Steenburgen lo entendió y dijo: "Creo que tu abuela es brillante."

Pienso en esta analogía cuando la comparo con mi vida diaria. Se trata de una montaña rusa; emocionante y terrorífica al mismo tiempo. Si la miramos desde la perspectiva de Kodak, por una parte vamos a sufrir descensos masivos de ventas en nuestro negocio en el terreno de la película tradicional. En cambio, encontraremos un enorme crecimiento y oportunidades en el espacio digital. Es decir, vamos conduciendo por la carretera con un pie en el acelerador y otro en el freno y no estamos seguros de cuál debemos pisar más a fondo en un momento dado. Y me parece algo muy similar a la montaña rusa. Personalmente, me encanta. Es desafiante, emocionante e interesante. Y ofrece muchas opciones entre las que elegir cada día. Se trata de una gran oportunidad.

Ahora, desde una perspectiva comercial, si examinamos Kodak durante el último año, vemos que crecimos muy poco, aproximadamente un 6% de crecimiento total. Pero es algo aceptable. Es mucho mejor que una caída del 6% o algunas de las caídas que hemos experimentado en años anteriores. Además, por primera vez en la historia de nuestra compañía, las ventas del sector digital han superado a las del sector tradicional. Nuestros ingresos del sector digital fueron superiores a la mitad de las ventas totales de la compañía. Si analizamos el cuarto trimestre de 2005, vemos que aproximadamente un 40% de dichos ingresos fue generado por el

4342chy

sector digital, un gran crecimiento a lo largo del año en el espacio digital. Por otra parte, sufrimos un descenso del 18% en los ingresos interanuales del sector tradicional. Estamos luchando para superar esta situación. De nuevo, vamos a pasar por una enorme reestructuración, reducción de personal, cambios de las carteras de productos, racionalización en términos de eficacia comercial y, al mismo tiempo, tenemos toda una serie de tecnologías y productos nuevos en áreas comerciales que pretendemos abordar.

Examinemos esta situación y su aplicación a su entorno comercial. Supongamos que pertenecen a un grupo de minoristas. Lo más probable es que su negocio esté sufriendo una caída en la venta de películas. El volumen de impresión desde películas ha bajado. Los accesorios asociados con ellas también han experimentado un descenso. Y, por otra parte, las ventas de DSC están subiendo. Las memorias y otros accesorios asociados con las cámaras digitales están en alza y el volumen de impresión procedente de orígenes digitales aumenta. Cabe destacar, por ejemplo, el kiosco que ha recibido el galardón de Persona del Año de la PMA.

Me voy a aventurar y haré una predicción. Mary Jane Hellyar (presidenta del grupo de sistemas de película y fotoacabado de Kodak) y yo mantenemos debates continuos sobre este tema. Pero mi opinión personal es que en 2006 vamos a ser testigos de una transición en la que se realizarán más copias impresas en tiendas que en 2005. Lo que, a mi parecer, significa que la impresión en el entorno minorista va a volver a crecer. Y creo que va a volver a crecer a partir de este año. Por tanto, lo que hemos visto ha sido la transición hacia más copias impresas en comercios. ¿Cuántos de ustedes realizan un seguimiento de la impresión digital frente a la impresión tradicional en comercios? ¿Cuántos de ustedes han visto que la impresión desde orígenes digitales ha superado a la impresión desde orígenes tradicionales?

El hecho es que el número de orígenes para la impresión digital está creciendo a un ritmo tan rápido que se ha convertido en una gran oportunidad. Puesto que los orígenes digitales han llegado a un punto en el que son superiores al número de orígenes tradicionales, hemos sido testigos de la transición en la impresión. Y por tanto, si examinamos el crecimiento continuo del sector digital, con una transición ya conseguida al 50/50, ahora empezaremos a ver que el crecimiento del volumen de impresión vuelve a estar ligado al sector digital. Y eso se aplica tanto desde el punto de vista de los laboratorios pequeños, en el que el producto digital pasa a través de un proceso de laboratorio, como si se utilizan impresiones de kiosco.

Existe otra serie de dinámicas interesantes que se están produciendo actualmente. Una es que los teléfonos con cámara superaron a las cámaras digitales el pasado año. ¿Cuántos de ustedes los sabían? Sí, los teléfonos con cámara experimentaron un crecimiento sustancial en 2005. Sin embargo, los fabricantes de teléfonos con cámara han tenido algunos problemas para desarrollar dispositivos de captura y archivos compartidos. Examinamos esta situación y nos esforzamos por averiguar qué hacer al respecto. Finalmente, hemos llegado a la conclusión de que tenemos que aprovechar la tecnología. No sólo tenemos que aprovecharla, sino que también tenemos que ayudar a los fabricantes de teléfonos móviles a mejorarla. Tenemos que ayudarles a hacer un buen trabajo de captura de imágenes. Tenemos que ayudarles para que puedan establecer una serie de estándares que permitan utilizar esas imágenes fuera de los teléfonos con cámara.

Otra dinámica es que todas las demás opciones de impresión están creciendo. Por tanto, si examinamos la impresión doméstica, vemos que está creciendo. Si examinamos la impresión de kiosco, vemos que está creciendo. Si examinamos las impresiones digitales en comercios,

vemos que están creciendo. Y si examinamos la impresión en línea, vemos que también está creciendo. Es decir, en todos los casos, las cifras de la impresión digital están creciendo. Además de todo eso, si echamos un vistazo al número de imágenes digitales que se capturan, vemos que se ha producido una explosión. Está creciendo a pasos agigantados. Pienso que la cuestión clave para nosotros, como industria, es cómo podemos ayudar al consumidor con todas estas imágenes que se capturan. Cómo ayudamos al consumidor a compartirlas. Cómo ayudamos al consumidor a almacenarlas. Cómo ayudamos al consumidor a conservarlas. Cómo ayudamos al consumidor a imprimirlas. Éstos son los retos a los que nos enfrentaremos.

A principios de enero, en la exhibición Consumer Electronics Show, el Presidente y Director general de Kodak, Antonio Pérez, ofreció un discurso sobre el nuevo mundo digital y planteó su particular visión de futuro. Voy a repasar algunos de los puntos que resumen dicha visión. Pondré algunos ejemplos específicos de nuestro enfoque y contribución a la misma. Como parte de la visión del consumidor, desafió a la industria a considerar quién es el dueño del consumidor. Y a pensar cómo será este nuevo mundo digital. Su mensaje, que a mi parecer fue muy claro, es que el consumidor es su propio dueño. No son ustedes, ni yo, ni otra compañía. Si no establecemos buenos estándares y sistemas para funcionar en el mundo digital, el consumidor saldrá perdiendo. Si lo hacemos, todos ganaremos ya que el consumidor tendrá muchas más posibilidades.

Hay un conjunto de normas muy importantes que guían al consumidor. Éstas son las "normas del consumidor" desde el punto de vista de Kodak. La primera es que la propiedad total pertenece al consumidor. Me gustaría contar un par de historias que lo ilustran; experiencias vividas en los últimos meses.

Un ejemplo, de nuevo relacionado con el espacio móvil, es el hecho de que los primeros teléfonos con cámara incorporaban VGA y una calidad de imagen inferior. Estaban limitados en lo que a imágenes se refiere: la apariencia era buena en la diminuta pantalla de 1 x 2 pulgadas, pero no lo era tanto en las copias impresas de 10 x 15. La presentación tampoco era correcta si se enviaban como página Web.

Además, no existían estándares entre diferentes sistemas de telefonía. En la actualidad, hay operadores de telefonía que, en algunos casos, desactivan las funciones Bluetooth de los teléfonos móviles para que el cliente no pueda enviar la fotografía desde el teléfono y, en su lugar, tenga que enviarla a través de la red. Eso no va a funcionar con el consumidor. A medida que se presenten a los usuarios finales más opciones, ellos solicitarán y demandarán la posibilidad de hacer cada vez más cosas. Por eso hemos dotado a nuestros kioscos con tecnología Bluetooth, para que puedan entrar en nuestros kioscos Kodak e imprimir las fotografías mediante conexión inalámbrica. Existen otras opciones: pueden descargar la fotografía, pero si lo hacen a través de la red del operador de telefonía tendrán que pagar una costosa conexión de banda ancha. Si examinamos algunas de las nuevas tecnologías, como Wi-Fi entre otras, nos damos cuenta de que ahora podemos disponer de un gran ancho de banda para nuestras descargas. El problema de la tecnología Wi-Fi es que las conexiones no son fáciles. Por tanto, existe una serie de retos y contraprestaciones. Pero, tenemos que ponernos manos a la obra y solucionar el problema para ofrecer al cliente la propiedad total sobre las imágenes con posibilidad de transferir, migrar y compartir dichas imágenes.

La siguiente norma del consumidor y ejemplo es proporcionar la unión de calidad y sencillez. Vamos a llevar a cabo una serie de acciones para solucionar ese problema. Si

examinamos la toma de fotografías, vemos que es muy similar a una lotería. Existen muchas dificultades asociadas a dicho proceso. Por eso añadimos características y ventajas a nuestras cámaras como la tecnología KODAK PERFECT TOUCH para ayudar a solucionar ese problema y ayudar a los consumidores a conseguir imágenes perfectas.

La siguiente norma es facilitar el uso compartido de archivos. Esta norma está relacionada con mi idea de interoperabilidad y con la capacidad de utilizar estas imágenes en múltiples tecnologías y orígenes. A principios de año, anunciamos una relación con Skype™, mediante la cual podremos combinar voz en directo y fotografías compartidas a través de Internet.

Además, me gustaría hablar de un nuevo prototipo de servicio de software que hemos estado desarrollando y con el que se pueden realizar fotografías y añadirlas a una comunicación de mensajería instantánea para enriquecer la conversación. Se denomina Konga. Este servicio ayuda a los consumidores a comunicarse y gestionar imágenes en el dominio digital donde pueden enviar y añadir nueva información en lugar de hacerlo en el dominio impreso. Permite a los usuarios comunicarse de un modo totalmente nuevo y enviarse información entre sí. Es muy fácil transmitir imágenes. Pongamos como ejemplo un fotógrafo de bodas que ha capturado una serie de fotos, ha creado un álbum y lo publica en línea. Una vez que ha publicado las imágenes, otras personas pueden verlas, solicitar copias, añadir otras imágenes, etc. en la línea Konga. Los usuarios pueden enviarlas por correo electrónico a otras personas para añadir mensajes y fotografías y, de repente, se ha creado un amplio blog fotográfico. O imaginemos que estamos viendo el partido de fútbol de uno de nuestros hijos y hemos capturado y publicado una serie de fotos del partido. Pueden hacer clic en las imágenes y añadir comentarios. Pueden enviar

mensajes a otros padres y compartir todas las fotos que otras personas hayan hecho en el partido. Puede que usted se perdiera la imagen de alguno de sus hijos parando un gol o marcándolo, pero que los otros padres la capturarán. Ellos pueden añadir la fotografía a la línea Konga y usted puede seleccionarla haciendo clic sobre ella. Puesto que se trata de imágenes de alta resolución, se puede obtener una impresión de gran calidad. Piensen en el número de oportunidades de negocio que ofrece esta herramienta.

La siguiente norma es el almacenamiento fácil. Existen *miles de millones* de fotografías en el mundo y la mayoría terminan en cajas de zapatos. Son muchas ¿verdad? ¿Cómo podemos ayudar a pasar esas imágenes a formato digital? Algunos comercios han ayudado a sus clientes a hacerlo. Por ejemplo, Mitch Goldstone, de 30 Minute Photos en California ha estado trabajando en un servicio basado en un proyecto que Kodak denominó "Escanea el mundo". Hablaré de él en unos minutos.

La normal final es la portabilidad. Anteriormente he comentado la explosión de los teléfonos con cámara. Haré una predicción: en 2010 todo el mundo tendrá una cámara en su bolsillo, en todo momento. Los teléfonos con cámara se convertirán en dispositivos fotográficos de muy alta calidad. Tendrán pantallas lo suficientemente buenas como para que los consumidores puedan utilizarlas. Probablemente no se utilizarán en todas las ocasiones que se utilizaría una cámara; como en un acontecimiento especial como una boda o graduación, ni en el terreno profesional. Pero serán lo suficientemente buenas como para capturar gran parte de los momentos cotidianos. En Kodak, hemos estudiado los teléfonos con cámara y cómo mejorarlos para el consumidor. Por eso nos hemos asociado con Motorola; para conseguirlo y continuar ampliando esas características aún más.

Por otro lado, existen los que consideramos modificadores clave del juego, que Kodak utilizará para avanzar en este campo. Estos modificadores están directamente relacionados con los desafíos que plantean las normas de los consumidores. Cosas que podemos hacer para ayudar a los consumidores a tener más control y opciones en lo que respecta a la imagen digital. Cosas como el reconocimiento de escena al realizar una fotografía. Repasar y realizar correcciones automáticas mientras se toman las fotografías. Ser capaz de transmitir las imágenes mediante conexión inalámbrica. Crear un metarchivo asociado con cada fotografía tomada basado en una serie de parámetros de localización o tipos de escena. Utilizar el reconocimiento facial para poder buscar e identificar a una persona entre el resto de las fotografías tradicionales o digitales. Esto es, a grandes rasgos, lo que ofrece la tecnología digital.

Sin embargo, la gran cuestión es cómo realizar la migración. Nos encontramos nuevas tecnologías con nuevas capacidades e innovaciones que evolucionan día tras día. Y tenemos una aptitud tradicional histórica, no sólo en Kodak, sino también en términos de nuestra base de consumidores. Existe una serie de personas que miran al mundo digital y no saben qué hacer. No saben cómo realizar la migración o cómo efectuar el cambio. Nosotros podemos ayudarles a hacerlo de varias maneras. Voy a poner un par de ejemplos:

Uno, como ya he mencionado, es introducir la tecnología Kodak Perfect Touch en las cámaras, como nuestra próxima generación EasyShare 663. Al tomar las fotografías y pasar al modo de revisión, puede optar por realizar las mejoras en la cámara, en lugar de hacerlo en el PC como es habitual. Por tanto, ahora tenemos la tecnología Kodak Perfect Touch tanto en nuestros kioscos, como nuestro nuevo kiosco DPS900, como en nuestras cámaras digitales, para mejorar su capacidad de cara al consumidor.

Como ya he comentado, también estamos empezando a recopilar y controlar un conjunto de metadatos en las imágenes. Estamos ayudando a los consumidores a gestionar las fotografías y documentos tradicionales almacenados y transferirlos al mundo digital. Con un escáner de alta calidad podemos escanear las imágenes rápidamente y pasarlas al sistema, donde podemos hacer muchas cosas con ellas. Podemos realizar un escaneado frontal y posterior. Disponemos de software que puede escanear las fotografías y reconocer cuándo se hicieron. Por tanto, con mirar la imagen, sabremos qué cambios se han efectuado a lo largo del tiempo. El primer nivel, que es el más sencillo, es volcarlas en bloques por décadas. Podemos seleccionar lo que hayamos escaneado o las fotografías que fueron tomadas en 1930 y ponerlas en bloques de 1930, 1940, 1950, 1960, 1970, 1980, 1990, 2000, etc.

Podemos reconocer una serie de características. Podemos reconocer diferentes transiciones y cambios efectuados en la industria. Y, a partir de ahí, podemos identificar más detalles. A veces, disponer de información del pasado puede proporcionar datos adicionales. De nuevo, si lo miramos desde un punto de vista comercial, algo menos del 1% de las fotografías impresas se han vuelto a llevar al laboratorio para realizar copias con posterioridad. Si examinamos el dominio digital, los fotógrafos profesionales actuales suelen volver a imprimir el 4 o 5% con posterioridad.

Me gustaría compartir con ustedes la historia de un caballero llamado Paul de 70 años de edad. Paul se dedicó a la fotografía durante toda su vida y nos trajo todas sus imágenes (su caja de zapatos) para escanearlas. Celebramos una reunión interna e invitamos a algunos amigos a compartir sus fotografías. Escaneamos todas las imágenes de Paul y las distribuimos automáticamente en estos bloques por décadas. A continuación, creamos automáticamente un

álbum. Le dimos el álbum y le pedimos que lo editara y comentara. Paul lo examinó y parecía algo sorprendido. Sencillamente dijo "Gracias. Es muy bonito. Se lo agradezco." Pero poco más. Miraba las fotografías pero no conectaban con él. Se marchó y volvió dos semanas después. Quería reunirse con todos los que asistimos a la reunión original. Estaba muy emocionado intentando comunicarnos cómo se sentía con esta experiencia. Había vuelto a repasarlo todo, completó todos los comentarios y realizó anotaciones. Despertó sus recuerdos. Volvió atrás y volvió a vivir todos sus recuerdos. Estaba asombrado con el hecho de que hubiéramos capturado todas las fotografías y las hubiéramos introducido automáticamente en un álbum. Escaneamos automáticamente todas las fotografías, seleccionamos un grupo con un patrón de imagen similar y las incluimos en una página de álbum. Y para él, resultó ser una oportunidad para poder volver a atrás y revivir esas experiencias. Lo convirtió en la historia de su vida. Ahora tiene estas páginas de álbum, la historia de su vida, que ha entregado a sus hijos y nietos.

Consideren la posibilidad de ingresos que supone algo como esto. Crear unos 20 álbumes personalizados, ¿qué tipo de oportunidad es esa? Los miles de millones de imágenes impresas que hay en el mercado, guardadas en cajas de zapatos de todo el mundo, representan una oportunidad enorme.

A menudo, suelen hacerme preguntas como: ¿Cómo puedo sobrevivir en la nueva era digital? ¿Cómo puedo realizar la transición? ¿Qué tengo que hacer? Existen muchas opciones. Si las estudian sabrán que hay una gran diversidad de productos. Es toda una innovación en continuo cambio. Nuevas tecnologías. Servicios únicos. Internet. He hablado con un par de personas con experiencias interesantes. Uno de ellos tiene una tienda en Los Ángeles, Trader Jim's. El propietario, Jim, estudió su negocio y pensó que podría ampliarlo significativamente si

podiera llegar a más clientes. Lo concibió como un negocio de películas tradicional: fotografías, ventas de productos, etc. Más adelante, decidió cambiar a una cartera amplia, un mercado de gran expansión y ahora llega a clientes de todo el mundo. Lo aprovechó como un escaparate de ventas a través de Internet, además de su tienda tradicional. Y ahora tiene muchos productos especializados.

Otra persona, Bruce, también de la zona de Los Ángeles se adaptó al mundo digital de una manera diferente. Decía que su única misión era saber cómo podría ayudar a los clientes a migrar al mundo digital. ¿Cómo podría ayudarles a entender qué opciones elegir? Comenzó organizando talleres. A partir de los talleres, sus clientes comenzaron a preguntarle qué productos recomendaba. Le preguntaban cómo utilizar funciones especiales y cómo podían hacer las cosas. Comenzó con talleres de aprendizaje; su propia versión del escuadrón de técnicos para solucionar problemas (Geek Squad) de Best Buy. Imparte cursos sobre cómo utilizar la fotografía digital. Imparte charlas sobre cómo utilizar las conexiones inalámbricas. Hay multitud de posibilidades.

Realmente no puedo decir lo que funcionaría para cada comercio en particular. Creo que requiere experimentación. Es necesario intentar algo nuevo. Estudiar su operativa. Ver cómo funciona. Y cuando se encuentren cosas que realmente funcionan, esas serán las que ayudarán con la transición.

Me gustaría volver a los tres puntos clave. El primer punto es que nuestra industria se encuentra en un momento de transición. Pueden probar y luchar un tiempo, pero lo más importante es que si lo sabe aprovechar, existen muchas oportunidades nuevas. Hay muchas posibilidades nuevas de crecimiento. Se nos plantean oportunidades y orígenes nuevos. Existen

nuevas oportunidades en la impresión. De nuevo, creo que si examinamos la impresión en general, veremos que está creciendo en todas las categorías. Y creo que si examinamos la impresión a nivel comercial, nos daremos cuenta de que se va a recuperar todo lo que ha bajado hasta ahora.

El segundo punto es que formamos parte de un nuevo ecosistema digital. Y los consumidores establecen las normas. Ellos tienen la posibilidad de acceder y comprar a través de Internet y recibir los artículos en sus casas. Pueden establecer relaciones en un mundo muy diferente. Pueden transferir información electrónicamente, compartirla con el otro extremo del mundo e imprimirla allí. Y todas estas opciones nuevas a nivel mundial puede afectar tanto positiva como negativamente a nuestros negocios. Por tanto, la clave es cómo aprovecharlas y utilizarlas a nuestro favor.

Y finalmente, Kodak y otros fabricantes están adaptándose a la visión del consumidor y ampliando las oportunidades de negocio en el sector digital. Vamos a continuar centrándonos en cómo conseguir esas cinco actividades del consumidor, centrándonos en esos tres cambios del juego.

Nos entusiasma el futuro. Muchas gracias.

-XXX-