

2023 Adaptación y cambio como constantes de gestión

161.

INTERCAMBIO TÉCNICO
REVISTA ATDL

2022 | AÑO 37

Entrevista.

Ruth Marie Canahuati
de Sabillón, Directora de
Operaciones at Grupo
OPSA.
/5



OKR.

Mejora de procesos
de negocio
/6

GE compra todo el
papel impreso del NYT
/ 20

Suscripciones.

Cinco conclusiones
del mercado actual
/22

Metaverso.

La era de la experiencia
/23





▶ DIRECTORIO

Presidente

Miguel Ángel Pérez / El Tiempo, Colombia.
Vice Presidente Gema Hidalgo / Listín Diario,
República Dominicana.

Directores

Carlos Grion / La Voz del Interior, Argentina
Ángela Velásquez / Grupo IT, Colombia
Félix Varas / El Diario, Ecuador
José Jorge Gómez / ProtecMedia, España
Marcial Sánchez / ABC Color, Paraguay

Director Ejecutivo

Marcelo Rizzi / ATDL, Argentina

Equipo de Gestión

Andrés Wertheim, AGEA, Argentina
Fernando Guerrero / ATDL, USA

Equipo Editorial

Carlos Grion / Christian Molina / Soledad Soria,
La Voz del Interior, Argentina
Andrés Bondio, Grupo Clarín, Argentina
Julio Perotti, asesor en comunicación de ATDL

▶ DIRECCIÓN DE ATDL

Av. De Los Incas 3129 1ro A, Buenos Aires, Argentina, CP 1426.
Teléfono +54 11 43097566 WhatsApp / +54 93515199021.
Material publicitario y textos: marcelo.rizzi@atdl.org.
Derechos reservados: Copyright©1983-2022, ATDL.
www.atdl.org

Página 03

Publicidad
MANROLAND GOSS

Página 04

Editorial.

Página 5

Entrevista. Ruth Marie Canahuati de Sabillón, Directora de Operaciones at Grupo OPSA.

Páginas 6 a 12

OKR.
Mejora de procesos.

Página 13

Publicidad
KODAK

Páginas 14 a 15

Papel prensa. Altos costos y problemas en la cadena de suministro.

Páginas 16 a 17

International Newspaper Group. Cinco conclusiones.

Página 18

Hiperlocalidad. Las noticias regionales interesan más.

Página 19

Fujifilm. Deja de producir planchas offset en Europa.

Páginas 20 a 21

GE. Compra todo el papel impreso del NyT.

Página 22

Suscripciones. Cinco conclusiones del mercado.

Páginas 23 a 25

Metaverso.
La era de la experiencia.

Páginas 26 y 27

Asociados, Proveedores y Anunciantes.

Página 28

Publicidad
AGFA



¿Buscando un Antiaging para su impresora?

Haga que sus equipos estén aptos y preparados para el futuro, con la gama de productos y servicios de alto rendimiento de Manroland Goss.

TeleSupport 24/7, reparaciones profesionales, reacondicionamientos, actualizaciones, desmontajes de máquinas y nuestro mercado en línea Market-X para piezas y consumibles: optimice todo su proceso de producción y prolongue la vida útil de su prensa.

Con Manroland Goss como su socio sólido de soluciones confiable, sus sistemas de impresión evolucionarán al ritmo de los tiempos.

manroland | GOSS

www.manrolandgoss.com



Estimados socios y socios de **ATDL**, con mucho agrado les presentamos un nuevo número de nuestra revista Intercambio Técnico, donde como siempre, seleccionamos con nuestro equipo editorial temas de actualidad y entrevistas con líderes del sector de nuestra región.

Creemos que en industrias maduras como la nuestra en la que debemos adaptarnos a través de la transformación digital, es de vital importancia

optimizar nuestros procesos de negocio. En nuestra edición 160 presentamos el método más utilizado llamado BPM. Pero toda optimización de procesos de negocio debe estar alineada a los objetivos y estrategia de la empresa. Profundizamos entonces el método OKR (Objectives and Key Results), en español Objetivos y Resultados Claves. Es un modelo de gestión que permite simplificar la creación de objetivos y su medición, haciendo

más factible y práctico alcanzar los objetivos propuestos. Te invitamos a leer detenidamente el artículo correspondiente, que continúa el de BPM del número anterior y esperamos que te ayude a disparar iniciativas en tu empresa.

Entrevistamos a una de las líderes de la industria en Latinoamérica quien nos acerca sus reflexiones. Nos referimos a Ruth Marie Canahuati de Sabilón, Directora de Captación de Audiencias, de la empresa Organización Publicitaria, S.A. (OPSA) de Honduras. Ruth gentilmente nos habla sobre su perspectiva de la industria editorial impresa, a partir del desarrollo de las webs y redes, las consecuencias de la pandemia y los lineamientos que se ha trazado su organización para el futuro inmediato.

Las suscripciones cobran cada día más relevancia en los medios de comunicación, como forma de hacer frente a la dura competencia que presentan las grandes tecnológicas en el mercado publicitario digital. Te presentamos una

investigación realizada por el Financial Times con cinco conclusiones clave sobre el negocio de suscripciones que tienen que ver con el crecimiento de las mismas, la importancia del análisis en tiempo real para generar ofertas, pagos sin fricciones, la participación de los suscriptores y la gestión para evitar las cancelaciones.

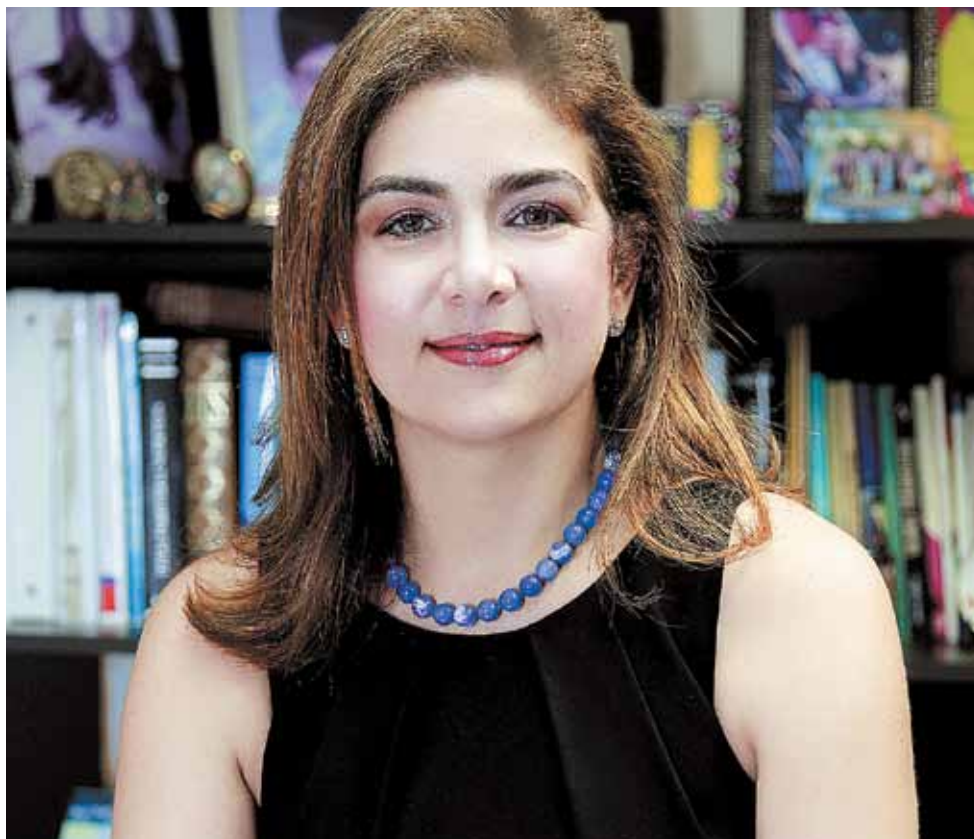
También introducimos un tema de gran actualidad pero del que conocemos poco las implicancias para el futuro de la industria y de la vida diaria como el Metaverso. En el informe que incluimos podrás leer algunos hallazgos detectados al respecto, realizado por Havas Group.

Por otra parte continuamos trabajando intensamente en la organización de nuestro próximo seminario anual presencial a realizarse en el mes de Abril de 2023 en la ciudad de Panamá. En breve enviaremos la información y página web para inscribirse. A partir de las entrevistas y viajes realizados estimamos una muy nutrida concurrencia, tanto de medios como de proveedores, siendo Panamá una plaza estratégica por su ubicación y conectividad aérea.

El evento es una excelente oportunidad para tener una visión clara de hacia dónde va la industria, a través de las exposiciones y también del contacto personal con muchos colegas, y de la realidad de los medios especialmente en nuestra región.

Agradecemos también a todos los sponsors que han hecho posible la realización de este gran evento.

Estos y otros importantes artículos completan nuestra edición número 161 de la revista Intercambio Técnico de **ATDL** la que esperamos sea de utilidad para tu gestión y logre el objetivo de ser una canal para estar en permanente contacto e intercambio.



Buenas perspectivas de la industria editorial impresa

Entrevista a Ruth Marie Canahuati de Sabillón
Directora de Operaciones at Grupo OPSA

C

¿Cuál observa que es la perspectiva?

Nuestra perspectiva es que la esencia de ser de nuestras organizaciones es generar contenidos de valor para nuestra audiencia y conectar con nuestras comunidades. En el pasado, solo podíamos hacerlo en impreso. A partir del desa-

rollo de las webs y todas las plataformas de comunicación nuestro alcance se amplifica y redefine. El modelo editorial debe ajustarse a su perfil target y a crear contenidos de una profundidad y perspectiva distinta a la que se encuentra en el mundo digital.

¿Cuál considera que son las consecuencias de la pandemia en este sector?

La pandemia aceleró la adopción digital de nuestros lectores. Cambio los hábitos de consumo del impreso y creo que es un cambio irreversible. Pero también el retorno a nuestros medios de su credibilidad y el lector, ante tanta avalancha de mal información, volvió su atención a los medios de comunicación que aplican el periodismo riguroso, responsable y cercano.

¿Observó capacidad de adaptación a la nueva realidad?

Fue la máxima prueba de nuestra capacidad de adaptarnos y ser flexibles. Nos per-

mitió desvanecer paradigmas de ejecución que antes no hubiéramos concebido como posibles. Nos volvió más ágiles y ligeros en nuestras estructuras.

¿Cómo cree que impacta la invasión de Rusia a Ucrania en la situación general de los medios impresos, en particular por el aumento de los insumos?

Desafortunadamente un elemento más que ha contribuido a la inflación mundial y por ende golpea a los periódicos por el incremento desmedido en el costo de las materias primas. Es un impacto negativo más para repensar el modelo de negocios del impreso y como balancear mejor la ecuación entre el precio de nuestro producto en papel, nuestros costos de producción, distribución y creación de nuestros contenidos para lograr rentabilidad.

Por último, defina en lo posible en tres grandes lineamientos los desafíos que su organización se ha trazado para el futuro inmediato.

Fomentar una cultura de trabajo flexible, empoderada y con enfoque en la satisfacción de nuestro lector y anunciante.

Hacer mejor uso de nuestra data para fidelizar nuestros lectores y anunciantes con contenidos de valor para ellos y por consiguiente poder entregarle a nuestros anunciantes, audiencias de calidad

La clave: crear una diversificación de nuestras fuentes de ingresos. ●

¿Cómo lograr la optimización deseada? Un paso a paso a la implementación sugerida.

Cómo llevar a la práctica las mejoras de procesos
de la mano de OKR.



E

En el anterior número de nuestra querida revista, número 160, abordamos en términos teóricos, el método más utilizado para optimizar los procesos de negocios de nuestras compañías, el Business Process Management” o BPM. Le dimos profundidad desde la importancia de aplicación y el uso práctico y masificado del método.

Ahora bien, el objetivo de darle continuidad a este importante método en esta nueva nota, es con el fin de darle una mirada practica y contarles en términos generales la aplicabilidad del mismo, el paso a paso necesario para llegar a optimizar realmente los procesos de negocio y no morir en el intento.

Recordemos primero, algo de lo que les contamos en el número anterior. Detallamos como este interesante método describe un modelo de gestión empresarial enfocada en sistematizar y optimizar los procesos individuales y complejos de toda la organización,

no solo en términos lógicos sino también tecnológicos.

El enfoque metodológico nos permite identificar claramente los puntos de dolor de los procesos de negocio, aquellos que tienen y deben ser optimizados y readecuados a las necesidades actuales de las compañías. Este proceso, más conocido como “Discovery”, nos permite descubrir y entender en profundidad las problemáticas e ineficiencias de los actuales procesos e identificar las propuestas de valor o mejora que luego será analizada por el equipo en todas sus dimensiones. Si recordamos, en la anterior edición mencionamos la importancia de esta etapa del método y del modelo de notación, el BPMN (Business Process Model & Notation) versión 2.0 norma ISO9001 y recalcar el consejo de realizar proyectos de transformación con BPM en forma evolutiva, evitando los proyectos BIG BANG demasiado ambiciosos, que pretenden mapear y documentar toda la

empresa y todos sus procesos.

Este método de modelado de procesos no solo nos permite manejarnos dentro de un estándar de notación reconocido, sino además el más utilizado a nivel mundial, con lo cual nuestros nuevos procesos no solo estarán optimizados sino además entendidos a cualquier nivel profesional lo que los hará más fácil en el futuro de actualizar y de seguir optimizando.

Ahora nos resta recordar un poco lo que mencionamos sobre la optimización en términos tecnológicos, ya que es quizás el que más ha evolucionado en los últimos años, a través de muchas de las tecnologías que hoy dan soporte a la automatización, medición y comunicación de los procesos de negocio, se han vuelto absolutamente necesarios para dar el salto de calidad de estos.

La optimización lógica de los procesos es muy importante y necesaria, previa a la automatización tecnológica, es la que nos garantiza que tendremos procesos ordenados, optimizados y que hará de base para aplicar tecnologías sobre ellas permitiendo dar esos necesarios saltos de calidad y escalabilidad requeridas por las organizaciones.

Como ya sabemos, antes de la pandemia ya existían tecnologías y plataformas de automatización en gran desarrollo, pero es en los últimos dos años, y sobre todo post pandemia, se observan una aplicabilidad masiva de las mismas en las industrias, quizás impulsadas por la gran transformación digital a la que se vieron obligadas las empresas a avanzar aceleradamente para no perder competitividad.

▶ Sigue en página 8



Si bien podemos nombrar algunas de las casi innumerable plataformas más utilizadas para orquestar los automatismos desarrollados sobre los procesos como Blue Prism, Ui-Path, Power Automate, Automation Anywhere, Pega, Contextor, Nice Systems, Kofax, Kryon entre otras, lo importante es remarcar que cualquiera de ellas se adapta muy bien a la necesidad y que muchas veces la elección de las mismas recaen en detalles como, si sus desarrolladores están más presentes en el país en el que nos encontramos, o si los costos de adecuan a las posibilidades y presupuestos de las mismas.

Ya habiendo hecho un repaso rápido de las bases conceptuales, detalladas en el numero anterior, abordaremos a continuación el proceso practico sugerido de implementación del estos métodos y tecnologías, utilizando incluso como base, más metodologías requeridas para lograr el éxito deseado, como OKR, BPM y Scrum.

Lo primero y más importante de todo procedimiento de optimización de procesos de negocios es estar perfectamente alineados a la visión y misión de las compañías, a los objetivos y estrategias definidas por ellas para el año en curso. El peor error que podemos cometer es poner todo el esfuerzo y energías en automatizar procesos que la compañía no necesita abordar en su plan estratégico y táctico, con ello solo conseguiremos eficientizar procesos que no requerían ser optimizados



o incluso que están por ser deprecados y no son focos de los ingresos, es decir que solo lograremos obtener un “fracaso exitoso”. Muchas veces, esta situación trae aparejadas otras problemáticas, como la desmotivación de los equipos que llevan adelante la transformación digital de las compañías, el desvío de presupuesto y por consiguiente la pérdida de rentabilidad de los negocios críticos para las empresas.

Para no incurrir en este habitual y muy frecuente error, lo primero que vamos a hacer es conocer claramente los objetivos que se ha propuesto

la compañía y como vamos a hacer para llevarlos a la práctica de manera óptima y muy cercana a la esperada. Para ello se utiliza el método OKR (Objectives and Key Results), que en español significa Objetivos y Resultados Claves. Es un modelo de gestión que permite simplificar la creación de objetivos y su medición, haciendo más factible y práctico alcanzar los objetivos propuestos. A continuación ampliaremos su concepto y modo de aplicación, ya que es vital entender muy bien este método y llevarlo a la práctica en nuestra compañía como primer paso.

¿Qué es OKR?

OKR, del inglés *Objectives and Key Results* o Objetivos y Resultados Clave en español, fue una metodología utilizada por Andrew Grove, ex-CEO de Intel, para definir y gestionar sus metas propuestas. Su finalidad es simplificar la definición de los objetivos y la medición de su desempeño a través de los resultados.

El concepto de OKR es cada vez más utilizado por diversas empresas. Una de ellas es Google, que se apoyó desde su inicio, en 1999, en esta metodología para sostener su crecimiento. Y fue justamente con la sugerencia de adopción por parte de John Doerr, de Google, que se difundió el concepto de OKR.

Sin embargo, Google no es la única de las gigantes que utilizan OKR, LinkedIn, Twitter, Spotify y Airbnb también la usan y ha permitido que estas empresas fijen y alcancen sus objetivos con resultados que parecen casi inverosímiles en términos de crecimiento, ganancias y difusión.

Los *Objectives and Key Results*, son un protocolo de fijación de metas colaborativo diseñado para compañías, equipos o individuos. Se trata de una metodología que ayuda a asegurar que todos los esfuerzos a lo largo y ancho de una compañía se enfocan en los objetivos claves de la empresa, y no en aquellos que no son parte estratégica para el año en curso o los subsiguientes. Es una herramienta muy útil y necesaria para la gestión estratégica de nuestras organizaciones, debe ser parte de la cultura de la empresa y responsabilidad primaria de sus directores.

En términos conceptuales, en esta metodología, un objetivo es el QUÉ queremos lograr, ni más

“

“La optimización lógica de los procesos es muy importante y necesaria, previa a la automatización tecnológica, es la que nos deja la ruta de procesos ordenada, optimizada y que hará de base para aplicar tecnologías sobre ellas que permitan esos necesarios saltos de calidad y escalabilidad requeridas por las organizaciones”.

ni menos que eso. Por definición, los objetivos son significativos, concretos, están orientados a la acción e idealmente, son aspiracionales. Cuando se diseñan e implementan de forma correcta, los objetivos son la hoja de ruta que combate el pensamiento y la ejecución dispersa.

Por otra parte, los *Key Results* o Resultados Clave permiten tener un punto de referencia y monitorear CÓMO se alcanzan los objetivos. Unos KR efectivos son aquellos que son específicos y limitados en el tiempo, agresivos, pero siempre realistas y realizables.

En su mayoría, los Resultados Claves son medibles y verificables. Como afirma la ex-CEO de Yahoo Marissa Mayer: "sólo es un Resultado Clave si tiene un número". Esto también significa que con los *Key Results* no hay puntos medios, o se alcanzan o no se alcanzan, no hay zonas grises. Al final del período de tiempo asignado (normalmente un cuatrimestre) debe ser posible declarar como cumplido el Resultado Clave, o no. Así, mientras los objetivos pueden ser a largo plazo y trabajarse durante un año o incluso durante una década, los *Key Results* evolucionan sólo en la medida en que se avanza en su cumplimiento.

Así, sólo se alcanza un objetivo cuando todos los Resultados Clave asociados a él se completan. Y, como es evidente, siempre y cuando estos Resultados Clave hayan sido definidos de forma adecuada.

Evidentemente, los OKR no son una panacea, esto quiere decir que no pueden sustituir el buen juicio, el liderazgo en una empresa, ni mucho menos el establecimiento de un espacio de trabajo con una cultura creativa. Pero, cuando estos pilares fundamentales están sólidamente establecidos en una organización, los OKR pueden guiarla a la cima de la montaña del crecimiento y el éxito.



Principales ventajas del uso de OKR en la optimización de procesos de negocio

1. Los OKR surgen a partir de tus metas principales. Esto significa que necesariamente están ligados a ellas, así como las acciones que de ellos se desprenden.

2. Los OKR son una excelente herramienta para canalizar y coordinar los esfuerzos al interior de una organización.

3. Los OKR vinculan múltiples áreas operativas dando propósito y unidad a toda la organización.

4. Los OKR, cuando se establecen correctamente, deben implicar objetivos específicos y retadores. Está demostrado que los objetivos específicos y retadores generan un mejor desempeño que los objetivos excesivamente sencillos y vagos.

5. Los OKR respetan los objetivos y los plazos, pero a la vez se adaptan a las circunstancias.

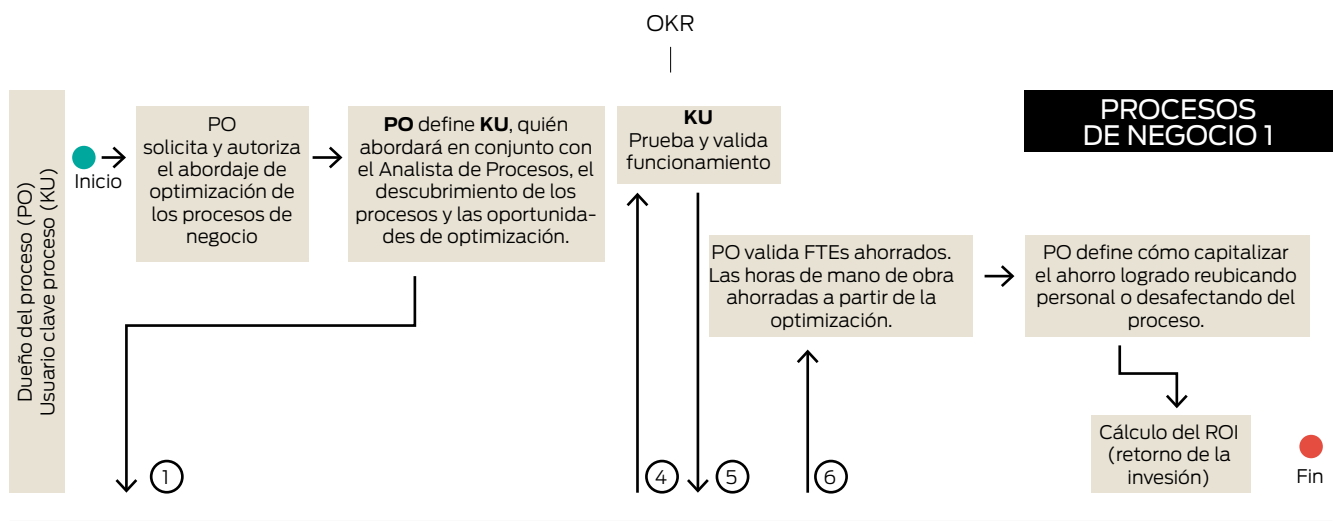
6. Los OKR generan compromiso en todos los niveles.

Un estudio de la empresa Gallup señaló una crisis mundial del compromiso de los empleados con las empresas en las que trabajan. Así, señalaba que menos de un tercio de los trabajadores norteamericanos se sienten entusiasmados, involucrados y comprometidos con su trabajo y la empresa donde trabajan. De esto millones de empleados no comprometidos, más de la mitad dejaría su compañía por un aumento del 20% o menos.

7. Asimismo, un estudio realizado durante dos años por Deloitte encontró que no hay ningún factor más relevante y que impacte más el nivel de compromiso que objetivos claramente definidos, que estén escritos y sean compartidos de manera abierta. Esto, porque los objetivos permiten tener alineación, claridad y generan satisfacción en el trabajo.

8. Los OKR ayudan a que cada empleado vea claramente cómo su trabajo diario se vincula con los objetivos de alto nivel de la compañía. Si al interior de una organización las personas tienen conflictos de prioridades y objetivos contradictorios, poco claros o arbitrarios es normal que se conviertan en trabajadores frustrados, cínicos y poco motivados. Un sistema efectivo de gerencia de metas efectivo, en este caso un sistema OKR: establece vínculos entre los objetivos y la misión de la organización, promueve la retroalimentación y celebra los triunfos grandes y los pequeños y, más importante aún, expande los límites de las organizaciones y las moviliza a luchar por aquello que parecería estar fuera de sus posibilidades.

▶ Sigue en página 10



Principales diferencias entre OKR y KPI

Muchas veces se tienden a confundir los conceptos de OKR con los de KPI, fundamentalmente porque el primero quiere ser medido y controlado. El uso de los KPI o a través de ellos se logra dicho control. Igualmente reforzaremos las diferencias entre ellos para afirmar los conceptos de cada uno.

1. Los KPI representan un valor medible, mientras que un OKR se comporta como un objetivo o resultado clave. De manera más específica, podemos establecer 4 diferencias significativas entre ambas herramientas:

2. KPI (Key Performance Indicators) constituyen métricas para medir el desempeño. Los OKR (Objectives and Key Results) son resultados claves múltiples, orientados a medir determinados objetivos.

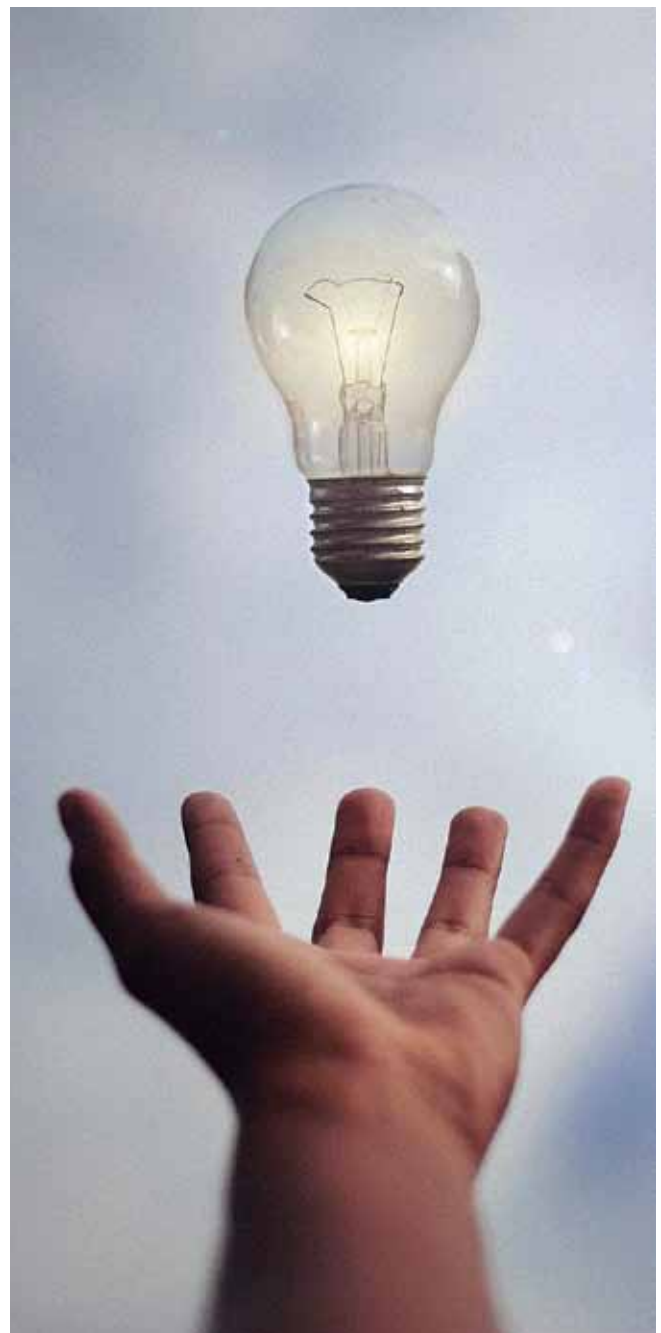
3. Los KPI se basan en resultados del pasado y proyectos actuales. Los OKR están basados en la misión y aspiraciones de la empresa.

4. Los KPI evalúan procesos, proyectos y objetivos dependiendo de las necesidades de

la organización. Los OKR realizan la evaluación de forma trimestral o anual.

5. Básicamente los KPI se dedican a controlar y medir un proceso. Los OKR prefieren motivar al equipo, por esta razón, son resultados clave cada cierto periodo de tiempo y los KPI son indicadores en tiempo real que arrojan resultados al instante.

6. Aunque los resultados clave y los indicadores clave de rendimiento suenan similares, solo hay que tener presente que OKR es un resultado y un KPI una medida. Ahora bien, definamos la diferencia entre indicadores y medida: una métrica es un número absoluto, en cambio, el indicador se trata de una información de carácter estratégico que permite evaluar el desempeño de una organización. Por este motivo, OKR y KPI se complementan entre sí. Los KPI brindan visibilidad al desempeño de un negocio o proceso. En tanto que los OKR definen cuáles son los objetivos y resultados que deben ser alcanzados.



¿Cómo abordar el proceso de optimización sugerido?

Podemos aventurar que ya tenemos un entendimiento importante de OKR, y podremos ahora abordar los procedimientos (BPM) sugeridos para optimizar los procesos de negocios de las compañías.

Sobre el mismo, detallaremos los roles necesarios y componentes utilizados a lo largo de todo el proceso. Es

muy recomendable que sean estos pasos abordados inicialmente por "Analistas de Procesos" o al menos personal que haya experimentado este rol en algún proyecto o actividad crítica de optimización de la empresa. Luego será necesario e imperioso incluir a los equipos tecnológicos que dominan las tecnologías de

RPA para continuar el plan de trabajo que desarrollaremos a continuación.

Intentaremos explicar el proceso usando lo que se denomina un flujograma de procesos o PEPSU. El mismo, y de manera visual, detallará el paso a paso a seguir para lograr el objetivo esperado de optimización de los procesos de negocio.

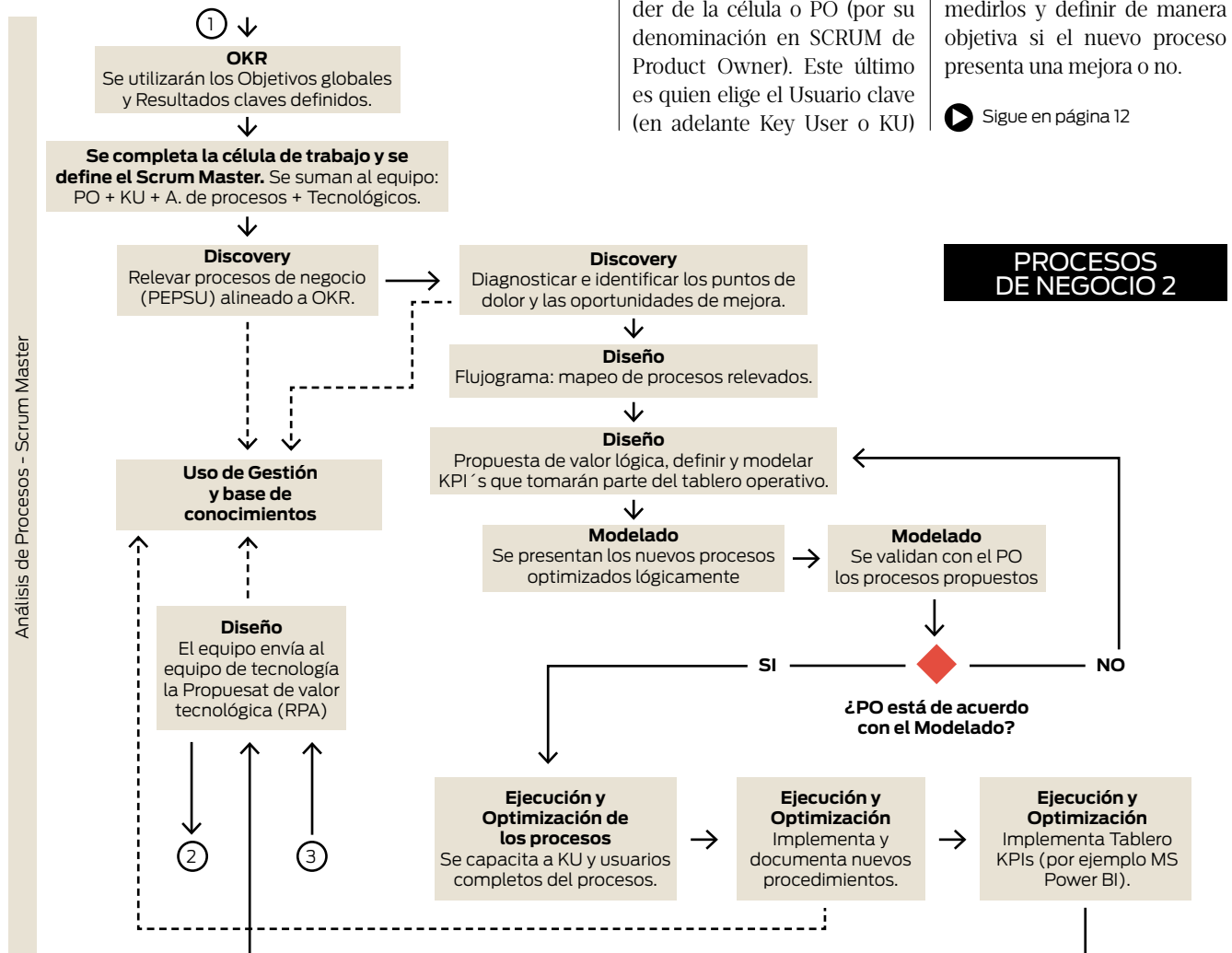
Como se puede apreciar, en todo proceso metodológico de optimización se inicia por el entendimiento de los resultados clave que se requieren para lograr los objetivos estratégicos propuestos. Luego y teniendo esta información de base, se crea la Célula o equipo interdisciplinario que tiene al "Dueño de los procesos de negocios abordado", como líder de la célula o PO (por su denominación en SCRUM de Product Owner). Este último es quien elige el Usuario clave (en adelante Key User o KU)

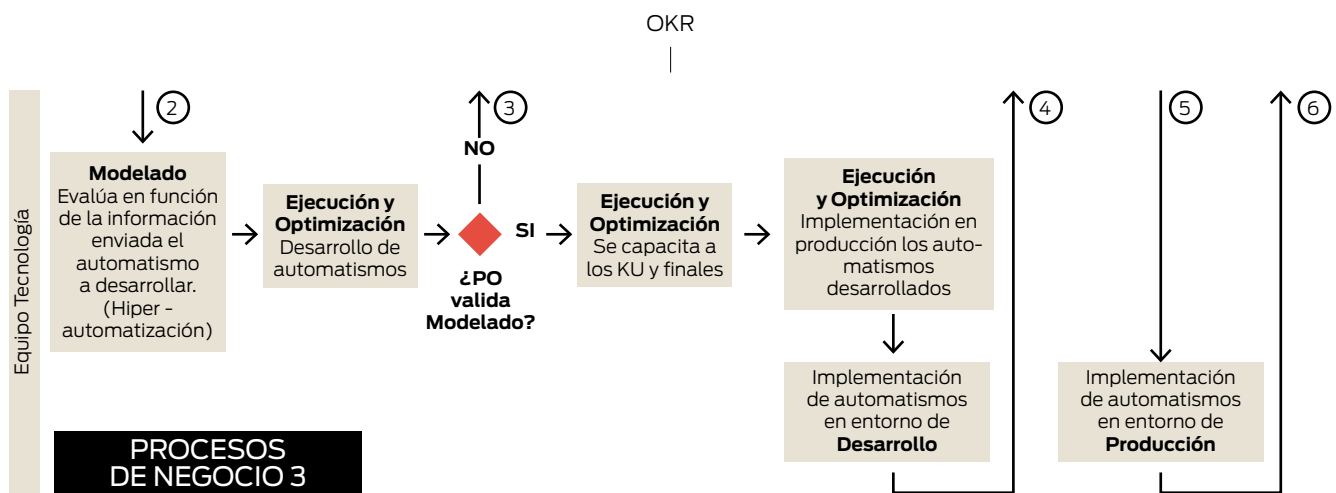
que más conoce de los procesos a abordar para que participe durante todo el proceso de Optimización para asegurar alta calidad de entendimiento.

Si continuamos con la ruta que propone el flujograma, el cual se desarrolló teniendo siempre como faro el método BPM, podemos ver como se inicia con el proceso de "Discovery" o también denominado Descubrimiento, el cual se centra en relevar y definir los procesos a optimizar, detectando los puntos de dolor o fallas y la posible mejora o eliminación en caso de ser necesario.

Luego pasamos a la etapa de "Diseño" sobre el que se bocetan las primeras propuestas de mejora y optimización tecnológica. Como diseñar los KPI que serán utilizados para medirlos y definir de manera objetiva si el nuevo proceso presenta una mejora o no.

▶ Sigue en página 12





Ya concluida esta etapa, sigue lo que denominamos "Modelado", que presenta lo que se conoce como PEPSU con los nuevos procesos propuestos para que sean considerados por el PO o también llamado Dueño del proceso de negocio. Él deberá estar de acuerdo con la propuesta de valor ya que será quien la apoyará durante toda la implementación y uso de esta.

Si el PO, valida la propuesta se inicia la etapa de "Ejecución y Optimización", en esta etapa se implementan lógicamente las mejoras de procesos y se crean los KPI definidos, en la herramienta de Business Intelligence. Para esta última, no tiene una herramienta preferida, pero algunas de ellas pueden ser QlikSense, Power BI, Microstrategy, Tableau, Ssense entre otros.

Para finalizar, la Célula de trabajo le envía la propuesta de valor al equipo tecnológico, el cual evaluará el desarrollo requerido en herramientas de RPA que puedan dar un valor agregado importante a la optimización lógica ya realizada.

Una vez avanzado el desarrollo, pone a consideración del PO el mismo para que esté de acuerdo en la implementación. Si el Po aprueba la propuesta, el equipo tecnológico lo implementan en un entorno de Desarrollo y capacita

a los usuarios que utilizaran o ejecutaran parte de estos automatismos desarrollados. Si las pruebas y las experiencias de usuarios superan las expectativas de los usuarios y no se detectan correcciones necesarias, se implementan los automatismos ahora en el entorno de producción.

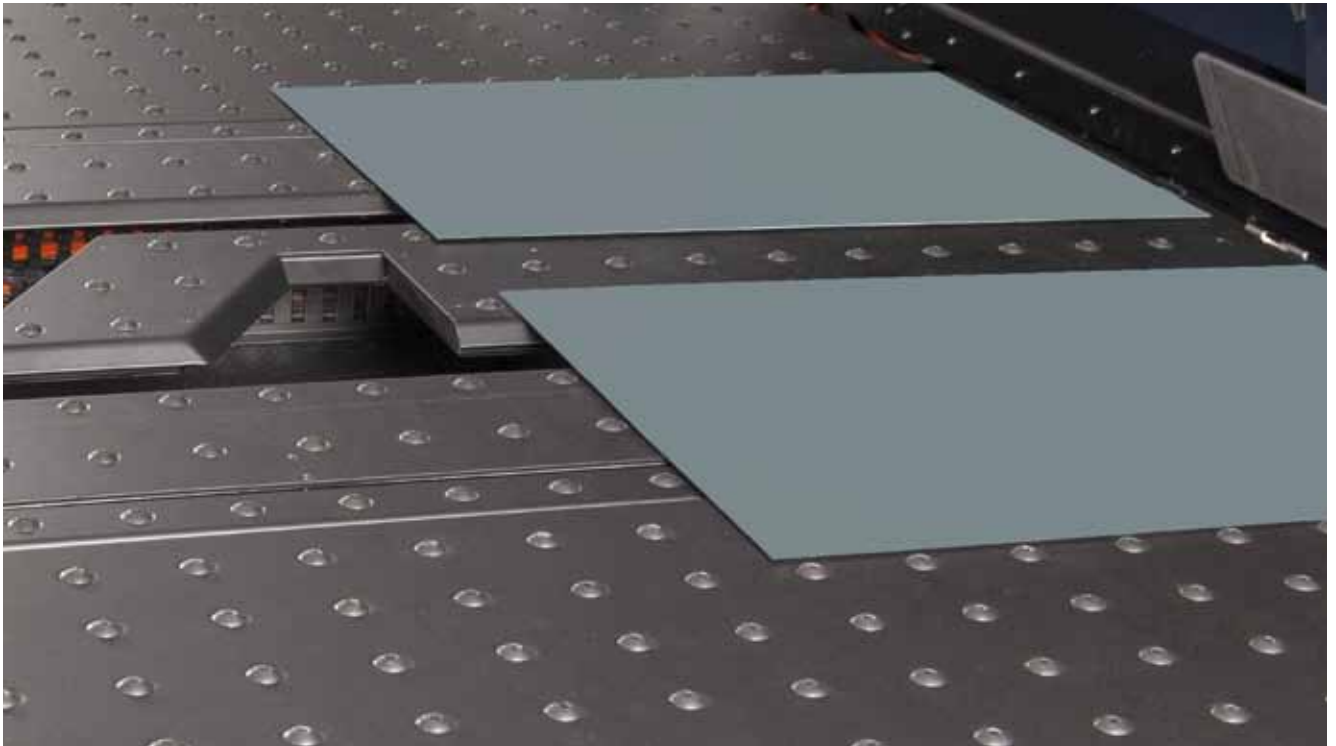
Lo que sigue luego es la definición, a partir de las mé-

tricas obtenidas del tablero operativo, cual ha sido la optimización concreta en términos de FTE. Para entender un poco más de que es y porque se utiliza el termino de medición FTE comenzamos diciendo que las siglas FTE significan literalmente "Full Time Equivalent", en español ETC "Equivalente a Tiempo Completo" y es un indicador va-

lioso que refleja la capacidad productiva de un empleado.

Es importante que ese indicador sea también validado por el PO, ya que recaerá en él capitalizar el ahora en sus equipos, reubicando personal o creando actividades de valor para que los colaboradores puedan desarrollar al abandonar las tareas automatizadas. ●





SONORA
PROCESS FREE PLATES



Completely eliminate processing.

Reduce environmental impact and costs. Improve efficiency and maintain productivity. Good for the planet. Good for your business.

Learn more at kodak.com/go/processfree



©Kodak, 2020. Kodak, Sonora and the Kodak Logo are trademarks of Kodak.

Persecución de papel

Ha sido un camino difícil en los últimos años para quienes están a cargo del suministro de papel para periódicos en los periódicos de nuestra nación. ¿Se están calmando las cosas?

▶ Por María Reardón

E

El alivio puede estar al alcance de la mano para las operaciones de los periódicos perseguidas por los enredos de la cadena de suministro de papel y el aumento de los costos del papel en los últimos tres años. Los periódicos deben esperar cambios significativos en el mercado a principios de 2023, junto con una presión a la baja sobre los precios, según Derek Mahlburg, director de análisis de papel y embalaje de Améri-

ca del Norte para Fastmarkets, un proveedor de información para la industria de productos forestales al que recurren los profesionales de operaciones de periódicos para obtener datos.

El costo de producción de papel prensa pasó de alrededor de \$470 por tonelada en el primer trimestre de 2019 a \$552 por tonelada en el tercer trimestre de 2022, según Fastmarkets.

A mediados de noviembre, se desvanecieron las interrupciones en la cadena de suministro y los desafíos de camiones provocados por la pandemia y los efectos de ciertos eventos geopolíticos, como las protestas de camioneros en Canadá y la guerra en Ucrania.

“Los compradores que todavía tienen dificultades para obtener papel de periódico o encontrar transporte para ese papel de periódico no es necesariamente algo que esperamos que dure mucho más”, dijo Mahlburg. “Es solo la noche y el día en lo que respecta a cosas como la disponibilidad de camiones este año en comparación con el año pasado”.

La fortaleza del dólar estadounidense también es un factor para mantener el suministro en América del Norte en lugar de ir al extranjero, continuó Mahlburg. La mayor parte del papel periódico norteamericano proviene de Canadá.

Dada la forma en que los eventos globales afectan el suministro, las condiciones siempre podrían ser más difíciles. A partir de noviembre, la industria todavía estaba viendo zonas del país, como el suroeste, más hambrientos de suministro de papel para periódicos, dijeron los expertos.

Compartir consejos e información

Los editores y los ejecutivos de operaciones contaron muchas historias de problemas en los últimos años con respecto al suministro de papel. “Diré que es tan escaso como creo que cualquiera que haya estado en este negocio durante algún tiempo jamás haya visto”, dijo Leonard Woolsey, presidente de Southern Newspapers, a E&P en mayo.

“El mercado del papel prensa ha estado en un declive permanente bastante pronunciado durante al menos una década. Incluso en un año económico normal, esperamos que la demanda de papel periódico disminuya en un 10% anual”, dijo Mahlburg. “Obviamente, la pandemia tuvo un gran impacto en la demanda de periódicos, lo que realmente aceleró muchos de los cambios que hemos visto en el mercado”.

Los editores también estaban siguiendo de cerca el aumento de los costos de las planchas de impresión.

Los ejecutivos de periódicos comparten consejos e información entre ellos, y ahora que las conferencias de la industria han comenzado nuevamente, tendrán más oportunidades de hacerlo. Cuando el papel era



más escaso, algunos periódicos recurrieron a asociaciones y acuerdos entre empresas, algunos informales y otros formalizados.

“Más personas están celebrando acuerdos con consorcios de compra que nunca antes”, dijo a E&P Richard Rinehart, vicepresidente corporativo de operaciones de McClatchy. McClatchy tiene un acuerdo de papel periódico con Gannett y se beneficia del “gran ecosistema” de esa empresa, dijo.

“Tenemos una gran relación con ellos”.

Ojo con los proveedores

Con el cierre de numerosos molinos en los últimos años, algunos convertidos a la producción de envases, los ejecutivos de operaciones vigilan con cautela a los principales proveedores como Kruger, White Birch y Resolute, el principal productor de papel para periódicos del mundo. Al monitorear sus noticias, uno encuentra que Paper Excellence Group, a través de su subsidiaria Domtar Corporation, está comprando Resolute y, en octubre, anunció planes para vender la fábrica de pulpa y papel de Resolute en Thunder Bay, Ontario.

“No diría necesariamente que esta fábrica que abandona el mercado es algo enorme para el mercado del papel prensa, especialmente si se piensa en el largo plazo. Porque cada vez que sacas un molino, dos o tres años después, la cantidad de demanda que ese molino estaba abasteciendo desaparecerá de todos modos”, dijo Mahlburg sobre esa noticia.

Entre otras empresas que todavía están en el juego del papel periódico se encuentran Inland Empire, NORPAC y GreenFirst, que reiniciaron una segunda máquina de papel en su fábrica de papel en Kapus-



kasing, Ontario, luego de obtener fondos del gobierno provincial en la primavera de este año. Fue un caso raro de una fábrica de papel para periódicos que volvió a arrancar.

Hablando de McClatchy

Encontrar transportistas para la entrega de periódicos es otro desafío de larga data exacerbado por la pandemia y sus consecuencias. McClatchy

está llevando a cabo un programa piloto en Carolina del Sur que involucra a sus transportistas que entregan cajas de revistas a las tiendas. “La iniciativa surge del deseo de obtener más piezas para que las entreguen los transportistas”, dice Bernie Kosanke, director de servicios de distribución de McClatchy.

Se espera que McClatchy presente un segundo programa

el próximo año en Charlotte, Carolina del Norte. McClatchy ha estado colaborando con Postmedia de Canadá en la iniciativa, que podría expandirse para entregar productos a minoristas locales, dice Kosanke. “Ha ido muy bien”, dijo Kosanke del piloto. ●

► Fuente: <https://www.editorandpublisher.com/stories/paper-chase,241091>

La conferencia del International Newspaper Group

Cinco conclusiones del evento de ejecutivos de noticias centrado en operaciones y distribución.

V

Vinieron, vieron, conferenciaron. Después de una pausa de casi tres años relacionada con el COVID, los ejecutivos de la industria periodística se reunieron en el Hotel Viking en Newport, Rhode Island, para una conferencia del International Newspaper Group (ING), del 17 al 19 de septiembre.

La conferencia proporcionó una instantánea de las innovaciones, los desafíos y el estado general de las operaciones de los periódicos en América del Norte. Los artículos anfitriones de la conferencia de mediados de septiembre fueron The Providence Journal y The Newport Daily News. La misión de

ING es reunir a ejecutivos y profesionales de operaciones y distribución.

Aquí hay cinco conclusiones del evento, extraídas de una conversación entre Wayne Pelland, vicepresidente sénior de operaciones editoriales de Gannett y presidente de ING, y Tom Loesch, presidente y propietario de imPRESSions Worldwide, un proveedor de imprentas comerciales y de periódicos, y miembro de ING, miembro de la Junta.

Conclusión # 1

Compartir estrategias de operaciones para aumentar la eficiencia es fundamental ahora.

Este es un momento en que los aumentos de la gasolina, la inflación, los desafíos de reclutamiento, el papel periódico y otros dolores de cabeza por el suministro acosan a la industria. Más de 95 asistentes se presentaron a la conferencia. "Hubo mucho compromiso en la conferencia, muchas



preguntas. Creo que la gente realmente disfrutó reunirse después de tanto tiempo”, dijo Pelland.

Conclusión # 2

Es fundamental reconocer a los empleados.

“Quizás la parte más divertida fue el hecho de que tuvimos un ganador de Operations All-Star en persona”, dijo Loesch. Esa fue la ganadora de la categoría de preimpresión/creatividad Christine “Chris” Wilt, quien supervisa un centro de publicidad para CNHI en North Andover, Massachusetts. Operations All-Stars es una iniciativa de premios producida en asociación con Editor and Publisher (E&P). El editor de E&P, Mike Blinder, estuvo presente para entregar el premio a Wilt.

“Un gran elemento de la conferencia fue la contratación y retención de empleados, y ciertamente una de las formas de hacerlo es reconociendo a los empleados”, dijo Loesch. “El hecho de que hayamos re-

conocido a este ganador All-Star se relaciona con la búsqueda de encontrar y retener buenos empleados”.

Conclusión # 3

El uso de los activos de la empresa de periódicos para administrar y entregar productos alternativos, como empaques, está despertando interés.

Una sesión de la conferencia sobre este tema resonó entre los asistentes, dijo Pelland. “Creo que mucha gente lo está mirando; mucha gente le tiene miedo. Mucha gente no entiende los costos asociados con esto”.

Un consorcio de empresas que cubren gran parte de EE.UU. con entrega a domicilio se reúne cada dos o tres semanas sobre el tema. McClatchy lidera esta coalición, conocida como el Consorcio de Distribución de América del Norte, o “La Red a tiempo”.

“Estamos tratando de aprovechar esa red y llevarla a



Christine Wilt asistió a la Conferencia de ING de septiembre en Newport, Rhode Island, y recibió personalmente su cheque por \$2,000 de parte de Mike Blinder, editor de Editor & Publisher Magazine, y Tom Reilly, miembro de la junta de ING, gerente general de operaciones de Cellmark Recycling.

alguna parte. No hay nada definido todavía”, dijo Pelland. La sesión de la conferencia, llamada Last Mile, fue dirigida por Bernie Kosanke de McClatchy y Ben Edelstein de Postmedia Parcel Services de Canadá. (Parcel Services es una red de distribución para la entrega de paquetes pequeños que Postmedia lanzó en la primavera de 2021).

Conclusión # 4

A veces, los métodos de reclutamiento de la vieja escuela funcionan mejor.

“Créanlo o no, más personas están usando letreros en sus propiedades” para encontrar trabajadores, dijo Pelland.

Otro punto clave fue mantener la incorporación amigable y rápida. “Si es hostil y lento, pierde gente”, explicó Pelland.

De hecho y Facebook son los servicios que la mayoría de las empresas periodísticas tienden a utilizar para la contratación, sugirió.

“Hablamos sobre la necesidad de que los salarios estén en el mercado, o no tienes ninguna posibilidad”, en el difícil clima de contratación actual,

advirtió Pelland.


Conclusión # 5

La entrega de USPS es una tendencia creciente.

Pelland citó varias empresas grandes que están moviendo más documentos a través de USPS. En su experiencia, si una empresa toma todos los pasos correctos, la entrega el mismo día es factible en gran medida (aunque no está garantizada).

“Recibo mi Wall Street Journal todos los días en la oficina de correos. No sé por qué estoy sorprendido”, dijo Loesch.

Otros temas de interés en la conferencia fueron la consolidación de plantas (desacelerándose un poco en general, pero con algunos cambios aún posibles en toda la industria, predijo Pelland), la eficiencia del transporte y la distribución, las sinergias entre empresas y el bajo inventario de papel para periódicos, que probablemente seguir molestando a América del Norte. ●

 Fuente: <https://www.editorandpublisher.com/stories/international-newspaper-group-conference-provides-operations-snapshot,240885>





Las personas están más interesadas en las noticias locales

Las historias locales o regionales son de más interés para las personas que otros tipos de noticias, según ha descubierto una nueva investigación.

Un estudio conjunto de la Universidad de Derby y la Universidad de Leeds ha revelado que más personas están interesadas en lo que sucede en su localidad que en noticias internacionales, temas sociales, crímenes e historias relacionadas con la salud.

De las 3.044 personas encuestadas para la investigación sobre alfabetización informativa pública, encargada por el regulador de prensa Impress, 2.337 declararon estar interesadas en noticias sobre su localidad o región.

Esto se compara con 2225 que dijeron que las noticias internacionales les interesaban, 2159 que tenían interés en el crimen y la policía y 2125 que encontraron interesante la atención social y de la salud.

El informe también encon-

tró que las personas eran menos propensas a pensar que sus noticias locales tienen una agenda oculta en comparación con los títulos de noticias nacionales que usan, pero que leen, escuchan o miran fuentes de noticias locales y regionales con menos frecuencia que las nacionales.

El estudio también analizó la confianza en los periódicos locales independientes más nuevos y las publicaciones hiperlocales y encontró que el 43% de los encuestados confiaba en tales títulos para informar sobre los problemas de manera justa, en comparación con el 40% que no confiaba en que lo hicieran y el 17% que estaba indeciso.

El informe decía: "En el caso de los periódicos locales independientes más nuevos y las

publicaciones hiperlocales, muchas de las cuales publican principalmente en línea, la confianza va de la mano con la desconfianza.

"El diecisiete por ciento de las personas no saben si confiar en ellos o no. Ganarse la confianza de los escépticos podría ser el punto de inflexión para la integridad de la profesión en los próximos años".

El estudio descubrió además que la mayoría del público tiene "poca confianza y poco conocimiento" sobre cómo funcionan las salas de redacción.

Agregó: "La mayoría del público cree que las decisiones sobre qué historias cubrir las toman los editores en función de lo que es importante para las organizaciones individuales.

"Las historias verificadas y la

importancia social de la historia se clasifican en último lugar en términos de lo que el público piensa que se incluye en los informes de noticias.

"Los deseos de los lectores también se consideran de baja prioridad en el proceso de producción de noticias en comparación con las opiniones de los propietarios y las agendas políticas de las organizaciones de noticias".

Julie Firmstone, en la foto, profesora asociada de medios y comunicación en la Universidad de Leeds, dijo: "El informe y la investigación demuestran la importancia de los esfuerzos para aumentar los niveles de alfabetización noticiosa entre las audiencias, mostrando que cuando las personas se sienten informadas sobre cómo se regulan las noticias y cómo funciona el periodismo, es más probable que confíen en las noticias que produce".

John Steel, profesor de investigación de periodismo en la Universidad de Derby, agregó: "Este informe, y la investigación que lo respalda, enfatiza la necesidad de mayores niveles de transparencia y conocimiento de los medios de comunicación entre el público del Reino Unido". ●

► **Fuente:** <https://www.holdthefrontpage.co.uk/2022/news/local-stories-top-topic-of-interest-when-it-comes-to-news-study-finds/>

Fujifilm dejará de producir planchas en Europa

Fujifilm está cerrando su línea de producción de planchas offset en Tilburg, Países Bajos, y actualmente la producción de planchas se realiza allí para transferirlas a fábricas en Japón y China.

En un comunicado el fabricante dijo que estaba “adaptando continuamente su negocio de comunicaciones gráficas para garantizar que pueda sostenerse de manera resistente y duradera” y que “esto ha requerido que la empresa encuentre nuevas formas de trabajar para satisfacer las necesidades de los clientes de manera más efectiva y nuevas formas de pensar sobre cómo se puede seguir creando valor”.

“En el mercado de la impresión offset, ha habido una disminución continua en la demanda de planchas de im-

presión offset provocada por la transición a otras formas de comunicación, en particular los medios digitales, y la diversificación de la producción impresa como resultado del crecimiento de la impresión digital”, continuó el comunicado.

“Esta tendencia se ha visto acelerada por el efecto de la pandemia de covid y el impacto que ha tenido en la forma en que las personas consumen material impreso. Esta situación se ha visto agravada aún más en Europa por el aumento de los costes de las materias primas, la volatilidad del mercado energético y el impacto

de mayor inflación”.

Como resultado, Fujifilm ha decidido cerrar la línea de producción de planchas offset que le quedaba en la planta de Tilburg. Una vez que haya tenido lugar la transferencia de la producción a Japón y China, la producción de planchas offset en Tilburg se detendrá y se prevé que el proceso esté completo a finales de 2023.

“Sin embargo, no hay duda de que la impresión offset seguirá siendo un proceso de producción de importancia crítica durante muchos años, gracias a su capacidad para producir impresiones renta-

bles y de alta calidad en negocios de impresión altamente productivos y automatizados”, agregó la compañía.

“Fujifilm sigue totalmente comprometido a seguir suministrando las mejores planchas de impresión offset de su clase en el mercado de EMEA y ser una fuerza impulsora clave al aumentar la adopción de sus planchas sin procesamiento, como la Superia ZX líder en la industria, ya que ofrecen la mejor combinación de calidad y rendimiento, y ayudar a los proveedores de servicios de impresión a mejorar aún más la eficiencia de la producción.

“Fujifilm se esforzará por servir a los clientes de EMEA de la mejor manera bajo la nueva configuración comercial y continuará enfocando sus esfuerzos en las formas en que puede contribuir al futuro del mercado de la impresión offset”.

El sitio de fabricación de Tilburg se estableció en 1982. Produce placas offset, papel fotográfico, membranas y medios de cultivo celular. Emplea a 734 personas a principios de año.

El sitio abrió su tercera línea de planchas CTP, PS-10, en 2011, aunque Printweek entiende que solo había estado operando dos de sus líneas “durante un tiempo” hasta el punto en que, según se informa, cerró una de sus líneas de producción de planchas offset a finales de 2019. ●

► **Fuente:** <https://www.printweek.com/product%20news/article/fujifilm-to- cease-european-plate-production>



GE compra todo el papel impreso del NYT

El New York Times presentó el martes una versión única de su periódico impreso de lunes a viernes con más de dos docenas de anuncios de un solo anunciante: General Electric.

P

Por qué es importante

Es la primera vez en los 171 años de historia del periódico que un anunciante ha llegado a ser propietario exclusivo de todos los bienes inmuebles impresos de The Times, además de la mayor parte de sus bienes inmuebles publicitarios digitales de primer nivel

Los periódicos del New York Times envueltos en GE se imprimieron en las prensas de The Times anoche en College Point, Queens. Foto: Katie Wiggin / The New York Times

- Para celebrar la ocasión, altos ejecutivos de The Times y GE se reunieron en la imprenta insignia de The Times en Queens para ver la impresión de los periódicos en tiempo real el lunes por la noche.

- La asociación representa un cambio en The Times en los últimos diez años de vender páginas ad hoc a crear grandes campañas de marketing interactivas para marcas que son altamente producidas y pueden obtener su propia cobertura.

Detalles

La campaña de siete cifras se centra en el mensaje central de enfoque de GE, ya que comienza un plan para dividirse en tres empresas que cotizan en bolsa: GE HealthCare, GE Aerospace y GE Vernova (energía).

- Cada nueva empresa de GE está representada con su propio conjunto de anuncios que explica su enfoque a través de

testimonios de empleados, estadísticas y declaraciones de objetivos.

Situación actual

Trabajando con el brazo creativo publicitario de The New York Times, T Brand Studio, y Giant Spoon, la agencia de medios registrada de GE, GE desarrolló una serie de anuncios interactivos que están diseñados para guiar a los lectores a través de tres ejercicios de enfoque basados en la ciencia.

- Por ejemplo, una página guía a los lectores a través de cómo crear un avión de papel plegable a través de una guía visual adaptada de un libro escrito por Ken Blackburn, cuatro veces poseedor del récord mundial Guinness por el tiempo que mantiene un avión de papel en vuelo.

- Otro incluye un crucigrama circular del galardonado fabricante de rompecabezas Brendan Emmett Quigley.

- “Desde el punto de vista de la estrategia de medios, si puede crear enfoque, puede hablar sobre el enfoque”, dijo Laura Correnti, socia de Giant Spoon. “Para nosotros, se trataba realmente de señalar a GE como el único mensaje en todo el ecosistema del NYT en este día”.

Entre líneas

La adquisición impresa incluye un total de 22 anuncios en color de página completa, además de cinco páginas parciales que se encuentran en la sección principal de noticias del periódico, así como en sus secciones de negocios y artes y ciencias.

- El papel en sí está cubierto con una envoltura brillante con la marca GE que incluye los logotipos de las tres nuevas empresas de GE que se separarán de GE en los próximos dos años.

- Además de los anuncios





impresos, la campaña también incluye tomas de control de la página de inicio de escritorio y móvil, una toma de control de audio del podcast insignia de The Times “The Daily”, patrocinio de los boletines informativos AM y PM del Times y tomas de control de la sección digital La opinión de The Times, secciones de negocios y DealBook.

- El periódico se entregará el martes a los 330.000 suscriptores de la edición impresa de lunes a viernes de The Times y también estará disponible en los quioscos.

- Como parte de la campaña, GE distribuirá 5000 copias adicionales del periódico en toda la ciudad de Nueva York,

incluidas Grand Central Station, Penn Station, NY Stock Exchange, NASDAQ y Ferry Street.

Sea inteligente

La campaña representa el esfuerzo publicitario más significativo de GE para la escisión de su compañía.

- Está programado justo antes del primer día del inversor de GE HealthCare el 8 de diciembre.

- El directorio de GE aprobó la separación de GE HealthCare la semana pasada, y las acciones de la nueva empresa comenzarán a cotizar en bolsa el próximo año. GE Aerospace y GE Vernova se separarán como empresas independientes en 2024.

El panorama general

Esta no es la primera asociación innovadora entre The Times y GE.

- En 2015, GE fue uno de los primeros anunciantes en dar vida al producto de realidad virtual de The Times.

- En 2018, GE patrocinó una edición única de The Times’ Sunday Magazine que casi no incluía texto, sino una galería de fotografías con una banda sonora correspondiente destinada a ayudar a los lectores a comprender las fotos.

- En una entrevista, Linda Boff, jefa de marketing de GE desde hace mucho tiempo, citó la escala y la profundidad de la audiencia de The Times, así como su experiencia en narración de calidad, como la

razón por la que GE decidió asociarse con The Times.

- “Esto no es solo publicidad. El contenido tiene que ser fantástico”, dijo Boff. “Tiene que ser tan interesante como la historia en la página anterior”.

Qué mirar: Seb Tomich, jefe de publicidad de The Times, le dijo a Axios que The Times está abierto a publicar otra edición con un anunciante exclusivo, pero que tendría que ser selectivo con la marca.

- “Este no es un producto listo para usar”, dijo. “Se necesita mucho trabajo para eliminar todo el papel de una marca”. ●

► **Fuente:** <https://www.axios.com/2022/12/06/ge-new-york-times-advertising-entire-paper-edition>

Cinco conclusiones sobre el mercado actual de las suscripciones

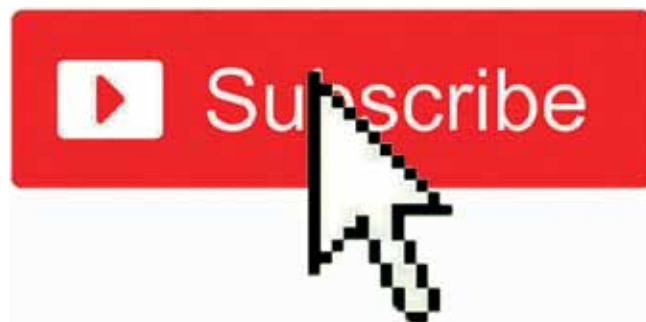
Las suscripciones cobran cada día más relevancia en los medios de comunicación, como forma de hacer frente a la dura competencia que hay para quedarse con parte del pastel publicitario digital, controlado mayoritariamente por las tecnológicas.

La empresa de tecnología Minna y Financial Times Strategies, la empresa de Financial Times encargada de asesorar en temas de suscripción, han publicado un informe, basado en investigaciones propias y en entrevistas a numerosos profesionales, en el que destacan cinco conclusiones clave sobre el negocio de las suscripciones. Son estas:

1. El crecimiento de las suscripciones se ralentiza

El rápido crecimiento en la adopción de suscripciones por parte del público observado durante el COVID se ha aplanado por los efectos subsiguientes de la recesión económica. «Hemos entrado en una fase de retención que sitúa la fidelización en la parte superior de la agenda estratégica para los negocios de suscripción», señala el informe. **Casi siete de cada diez (68%) de las 50 empresas de suscripción líderes que han encuestado dicen que la retención es su «máxima prioridad estratégica».**

Ven la retención no sólo como un medio de proteger sus ingresos, sino también como una herramienta para aumentar la lealtad del cliente. Todos los encuestados dicen que usan algún tipo de plata-



forma de administración de suscripciones, muchas de las cuales incorporan soluciones de retención. **Tres de cada cinco (60%) empresas estarían dispuestas a pagar por una solución de retención que pudiera ahorrar hasta un 5% de la rotación de la base de clientes.**

2. Los descuentos como principal solución para evitar cancelaciones

Los descuentos son la principal solución de retención que usan las empresas de suscripción para evitar que se vayan. Asimismo, casi dos tercios de los proveedores (66%) dicen que dar descuentos a los usuarios es la mejor táctica para recuperar clientes perdidos.

3. Análisis en tiempo real, crucial para las ofertas

El análisis en tiempo real del

historial y el comportamiento del cliente es esencial para generar ofertas de suscripción hiperpersonalizadas, y lealtad. **Los medios de comunicación deben aprovechar los datos y conocimientos de los lectores para generar ofertas pertinentes y oportunas.** Al discutir la adopción de soluciones de terceros para la retención, muchas de las empresas encuestadas priorizan una plataforma que permita el análisis en tiempo real del historial del cliente para poder hacer esta oferta personalizada. Si los lectores sienten que están recibiendo una oferta personalizada se genera un mayor nivel de lealtad. Los clientes son más conscientes ahora de cómo se utilizan y rastrean sus datos y, por lo tanto, esperan mayores niveles de personalización.

4. Necesario mejorar los problemas de pago

Las suscripciones necesitan urgentemente mejorar la forma en que manejan los problemas de pago ya que **los clientes esperan una experiencia de pago sin fricciones.** Los problemas de pago afectan directamente a la experiencia del suscriptor. Problemas de pago, como por ejemplo dificultad para actualizar los detalles de la tarjeta, tarjetas bloqueadas que conducen a pagos fallidos, etc., **tienen un impacto perjudicial en la percepción de los suscriptores, la experiencia general del cliente y las tasas de abandono.** El 58% de los ejecutivos de negocios de suscripciones destacan esto como una prioridad estratégica principal detrás de la retención.

5. Fomentar la co-creación de ecosistemas colaborativos

Que los suscriptores participen es fundamental. Los medios de comunicación, como empresas que también dependen de las suscripciones, deben co-crear ecosistemas colaborativos. La generación Z y los millennials están impulsando esta demanda, especialmente aquellos con edades comprendidas entre los 18 y los 35 años. **La gran competencia en suscripciones en espacios como el streaming es importantísima para cualquier suscripción, porque se divide el share of wallet, el presupuesto de cada usuario para suscripciones.** Uno de cada cuatro proveedores (26%) dice que la razón principal por la que el cliente cancela es para 'cambiar a un competidor'. «Por lo tanto, se recomiendan ecosistemas de co-creación y colaboración para impulsar conocimiento, descubrimiento, adquisición, retención y crecimiento», explica el informe. ●

► **Fuente:** <https://laboratoriodeperiodismo.org/cinco-conclusiones-sobre-el-mercado-actual-de-las-suscripciones/>

Metaverso, la era de la experiencia

Un informe muestra que el metaverso ya se ha infiltrado en la conciencia pública, con el 89% de los Prosumidores globales y el 73% de la corriente principal que ha oído hablar de las primeras iteraciones como Fortnite y Decentraland.

E

El más reciente estudio de Havas Group sobre el Metaverso encuestó a 14.594 hombres y mujeres mayores de 18 años en 30 mercados - África, Argentina, Austria, Brasil, Canadá, China, Colombia, República Checa, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, India, Irlanda, Italia, Japón, Mé-

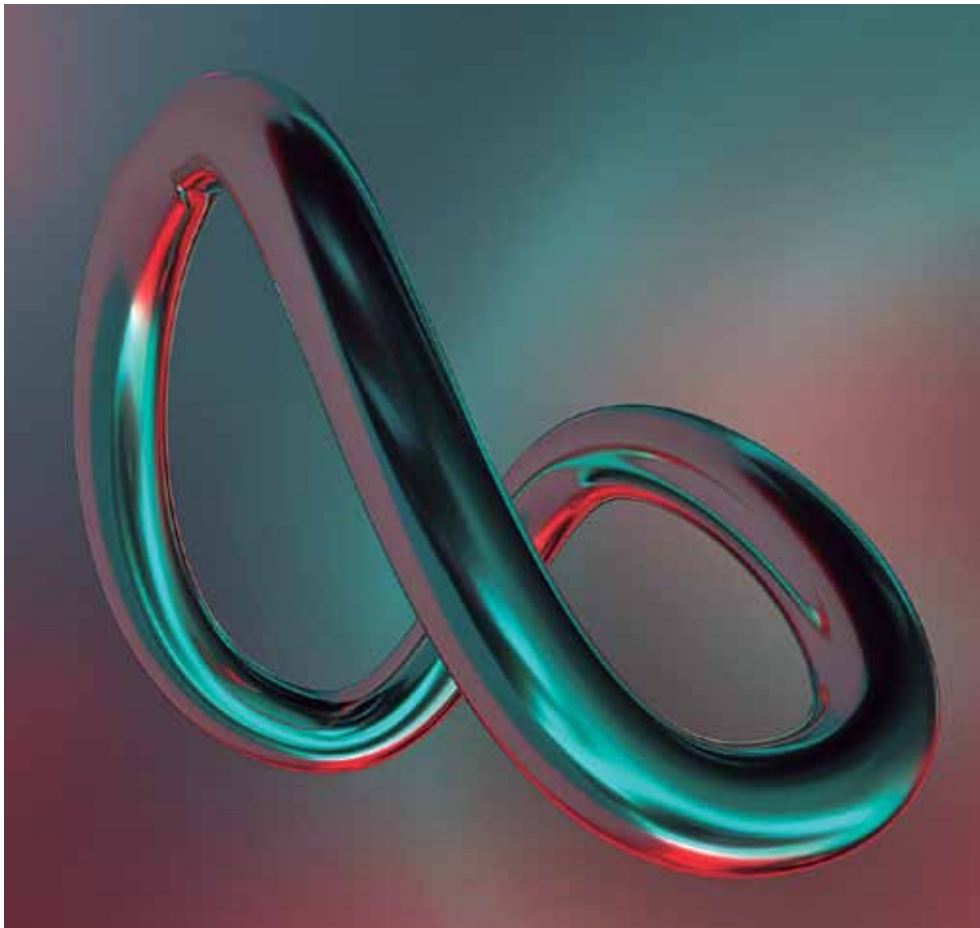
xico, Perú, Filipinas, Polonia, Portugal, Rusia, Arabia Saudita, Singapur, Sudáfrica, España, Emiratos Árabes, Reino Unido y Estados Unidos - con el objetivo de comprender más en profundidad las actitudes de los consumidores hacia las experiencias digitales totalmente inmersivas y las implicaciones

para las marcas.

Los encuestados dejaron en claro que el mundo emergente del metaverso no es meramente virtual; para ellos, es parte del mundo real. Más de 6 de cada 10 prosumidores, aquellos consumidores que son early adopters de nuevas tendencias en Tecnología, moda, estilos de vida, etc., a nivel mundial considerarán en línea experiencias tan reales como las experiencias físicas.

Las esperanzas y los temores de los consumidores son los mismos: el metaverso cambiará para siempre la forma en que experimentamos vida. Mientras algunos abrazan este futuro, emocionados por la perspectiva de nuevas formas de interactuar y participar, otros tienen miedo de las compensaciones esperadas. Así vemos, por ejemplo, que mientras el 73% de los prosumidores - 85% en Argentina- creen que el metaverso ampliará el alcance de las experiencias de los humanos, al 70 % de los consumidores principales - 62% en Argentina- les preocupa que ser sumergido en mundos virtuales matará el deseo de las personas de explorar el mundo físico.

▶ Sigue en página 24





Los hallazgos claves que se detectaron en este informe

METAVERSO

Prosumidores

Los prosumidores son los principales influenciadores e impulsores del mercado de la actualidad. Han sido el foco de los estudios de Havas durante casi dos décadas. Más allá de su propio impacto económico, los Prosumidores son importantes porque influyen en las elecciones de marca y comportamientos de consumo de otros. Lo que están haciendo los prosumidores hoy, los consumidores principales probablemente lo harán dentro de 6 a 18 meses.

Los prosumidores están preparados para la meta-vida

En los últimos meses, el metaverso ha estado en todas partes: en las noticias, en las agendas financieras y en la mente de los consumidores. Y sólo seis meses después de que Facebook fuera renombrado como Meta, descubrimos que el metaverso ya se ha infiltrado en la conciencia pública, con el 89 % de los prosumidores globales - 98% en Argentina- y el 73 % de la corriente principal - 84% en Argentina - habiendo oído hablar de la palabra de moda del momento.

Sin embargo, esa conciencia no está distribuida uniformemente. Los mercados emergentes y los países con poblaciones más jóvenes están más en sintonía con esta nueva frontera tecnológica

y su potencial. Vemos, por ejemplo, que mientras el 95 % o más de los prosumidores están familiarizados con el metaverso en Argentina, Brasil, México, Perú, Singapur y los Emiratos Árabes Unidos (países con edades medias que oscilan entre los 29,2 y los 33,5), esa cifra desciende a solo el 60 % en Japón (edad media 48,4) y el 73 % en la República Checa (43,2).

Las fracturas ya están aquí

Mientras que 9 de cada 10 miembros de la Generación Z (definidos para este informe como personas de 18 a 24 años) dicen estar familiarizados con el metaverso y sus plataformas digitales embrionarias, menos de la mitad de los baby boomers (46 %) podrían decir lo mismo. La realidad es que metaverso es principalmente un término usado por generaciones mayores. Para la juventud digital, es simplemente una parte de la vida cotidiana, sin necesidad de etiquetas.

Y esta no es la única fractura-

ra: una preocupación genuina para aproximadamente la mitad de nuestros encuestados es que dar vida a los metaversos empeorará la brecha entre los que tienen y los que no tienen lo digital. En China, el 88 % de los prosumidores comparten esta preocupación.

Los que dudan contra los creyentes

Al observar seis países clave, vemos que los encuestados en los mercados emergentes (Brasil, China, India) son considerablemente más propensos que los de las naciones más desarrolladas (Francia, el Reino Unido, los Estados Unidos) a creer que el metaverso representa el futuro de La Internet. El primer grupo llamado los creyentes y los dudosos los segundos.

Mientras que casi la mayoría de los Prosumidores en los países Creyentes esperan participar en experiencias simuladas en línea antes de que estén disponibles en el mundo real, solo alrededor de un tercio de los Prosumidores en los países Dudosos están de acuerdo.

Quizás la distinción más significativa entre los dos grupos radica en su voluntad de sumergirse por completo en estos nuevos mundos. Para los Dudosos, el metaverso es un gran lugar para visitar; para los creyentes, es un nuevo lugar para vivir. Alrededor de 8 de cada 10 prosumidores en los países creyentes estarían dispuestos a usar auriculares durante varias horas al día para disfrutar de todas las posibilidades del metaverso.

Más allá de la palabra de moda, ¿qué hay para mí?

Un lugar para socializar. En este estudio alrededor de la mitad de los prosumidores globales dijeron que les encanta pasar tiempo en las plataformas de juegos porque les permite socializar con sus amigos de la “vida real”. Esto se ha vuelto aún más crítico durante la pandemia, un momento en el que la mayoría de los prosumidores dicen que nunca se han sentido más solos. Seis de cada diez prosumidores también valoran la posibilidad de conocer gente nueva en estas plataformas.

Un lugar para jugar con las identidades: el metaverso puede ser un lugar para experimentar con la propia identidad a través de avatares y otros medios, pero también es un lugar donde las personas pueden sentirse más libres para expresarse. Casi dos tercios de los prosumidores, incluido el 98 % de los prosumidores en China, consideran que los metaversos incluyen más la raza, el género y otras identidades que los espacios de la vida real. Recientemente, hemos visto un impulso incluso para una gran inclusión; por ejemplo, la colección NFT de tarjetas digitales “Rollie” de 10.000 piezas de Wheel Card que presenta avatares en sillas de ruedas.

Nuevas reglas para un nuevo mundo

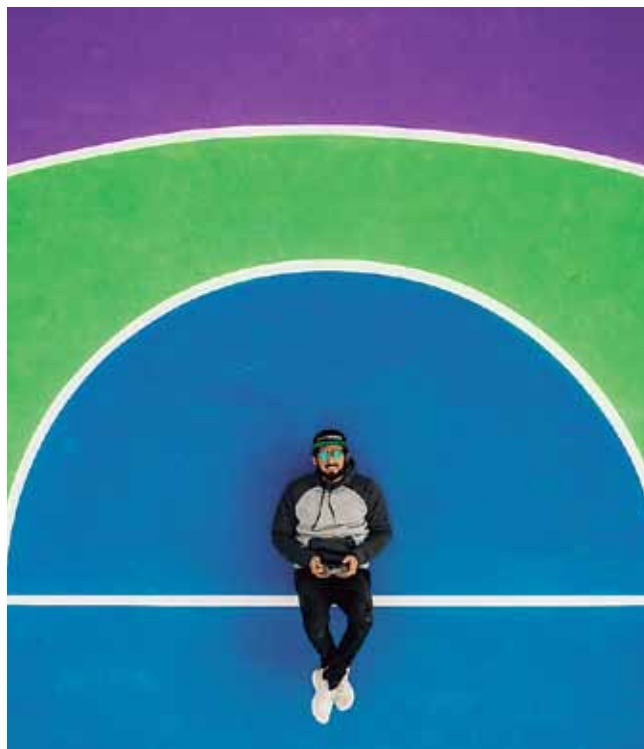
El metaverso será parte de Web3, un futuro de Internet basado en la descentralización y la monetización a través de la cadena de bloques. Lo que no está claro es quién o qué controlará estas plataformas y en qué medida.

Consultamos a los encuestados sobre cuál sería su preferencia, y una pluralidad de Prosumidores (43%) declaró que los metaversos deberían ser propiedad pública de propiedad común, el 55% en Argentina opina de esta manera. Mientras que el 32% cree que deberían ser de propiedad privada, un 32% en Argentina. Solo una cuarta parte de los prosumidores piensan que los metaversos deberían ser regulados por organismos gubernamentales, 13% en Argentina. Vemos otra fractura aquí por generación, con la Generación Z sustancialmente más propensa que los boomers a apoyar el control privado.

También hay apoyo para que los gobiernos regulen el comportamiento de los usuarios en estos nuevos mundos. Casi tres cuartas partes de los prosumidores y dos tercios de la corriente principal quieren que los comportamientos delictivos en el metaverso sean controlados y castigados tal como lo son en la vida real. No se trata solo de estafas de phishing, robo de datos y similares; los malos comportamientos en estos ámbitos digitales se extienden al acoso e incluso a la agresión sexual.

Muéstrame el dinero

Se exploró en qué están dispuestas a gastar dinero las personas en el ámbito virtual. El entretenimiento en vivo fue el gran ganador, con el 55 % de los prosumidores (frente a solo el 30 % de la corriente principal) dispuestos a comprar una entrada para un



concierto o evento digital. Sin embargo, los eventos en vivo son solo el comienzo. Casi 4 de cada 10 prosumidores gastarían dinero en ropa digital para sus avatares en línea. Y el 43 % estaría dispuesto a comprar una propiedad digital, por ejemplo, un terreno o una casa/edificio.

La gente también se está interesando en tokens no fungibles (NFT). Casi la mitad de los prosumidores admiten que no entienden cómo funcionan las NFT y las criptomonedas, pero dicen que parecen una buena inversión. Es ese tipo de actitud lo que permitió que el mercado mundial de NFT alcanzara los 41.000 millones de dólares en 2021. Un paquete de 101 NFT del Bored Ape Yacht Club de Yuga Labs recaudó 24,4 millones de dólares en una subasta de Sotheby's. La mayoría de nuestros encuestados no son tan libres con su dinero. Alrededor de 7 de cada 10 prosumidores y casi 9 de cada 10 consumidores principales no pagarían más de \$ 1.000, si es que pagarían algo, por el arte digital.

Lecciones para las marcas

Agregue valor a la experiencia: las marcas deben reconocer que son invitados dentro de la mayoría de las comunidades y solo serán una presencia bienvenida siempre que traigan algo a la mesa. A alrededor de la mitad de los prosumidores les gustaría ver que las marcas compartan contenido exclusivo, por ejemplo.

Reinvente las relaciones con sus clientes: más allá de enriquecer la experiencia en línea, las marcas pueden agregar valor al crear relaciones más sólidas con sus consumidores. Los prosumidores, en especial, son conscientes de su valor, como compradores, embajadores e influyentes, y esperan ser recompensados por su compromiso y logros, incluso con dinero en efectivo, mercadería gratis y NFT. ●

► Fuente: <https://www.totalmedios.com/nota/49384/havas-group-metaverso-la-era-de-la-experiencia>

EMPRESA	PAÍS	WEB	CONTACTO
Clarín	Argentina	www.clarin.com	awertheim@agea.com.ar
La Nación	Argentina	www.lanacion.com.ar	fseghezso@lanacion.com.ar
La Voz del Interior	Argentina	www.lavozdelinterior.com.ar	cgrion@lavozdelinterior.com.ar
Los Andes	Argentina	www.losandes.com.ar	emilone@losandes.com.ar
El Litoral	Argentina	www.ellitoral.com	lcarrara@aglsa.com.ar
La Gaceta	Argentina	www.lagaceta.com.ar	vgomez@lagaceta.com.ar
La Nueva Provincia	Argentina	www.lanueva.com.ar	jdetzel@lanueva.com.ar
La Mañana de Neuquén	Argentina	www.lmneuquen.com	cuestasm@lmneuquen.com.ar
La Verdad - Misiones	Argentina		biriduarte@yahoo.com
El Tribuno	Argentina	www.eltribuno.com	
Diario Popular	Argentina	www.diariopopular.com.ar	fvazquez@dpopular.com.ar
El Día	Argentina	www.eldia.com	
O'Globo	Brasil	www.oglobo.globo.com	michel@oglobo.com.br
Estado de Sao Paulo	Brasil	www.estado.com.br	obertoni@oesp.com.br
EL MERCURIO S.A.P.	CHILE	www.elmercurio.com	miguel.cifuentes@mercurio.cl
La Tercera	CHILE	www.latercera.cl	afuentes@copesa.cl
El Tiempo	Colombia	www.eltiempo.com	migper@eltiempo.com
El Colombiano	Colombia	www.elcolombiano.com	luisb@elcolombiano.com.co
Vanguardia Liberal	Colombia	www.vanguardia.com	mcarrascal@vanguardia.com
El Espectador	Colombia	www.elespectador.com	egarces@elespectador.com
El Meridiano de Córdoba	Colombia	www.elmeridiano.co	wast@elmeridianodecordoba.com.co
La Opinión	Colombia	www.laopinion.com.co	gerencia@laopinion.com.co
El Diario	Colombia	www.eldiario.com.co	luisramirez@eldiario.com.co
El Universal	Colombia	www.eluniversal.com.co	garaujo@eluniversal.com.co
La República	Colombia	www.larepublica.co	fquijano@larepublica.com.co
El Herald	Colombia	www.elheraldo.co	carlos.gomez@elheraldo.co
La Patria	Colombia	www.lapatria.com	nicolas.restrepo@lapatria.com
El País	Colombia	www.elpais.com.co	fquijano@larepublica.com.co
Ediasa	Ecuador	www.eldiario.ec	fvaras@eldiario.ec
El Telegrafo	Ecuador	www.eltelegrafo.com.ec	munir.massuh@mediospublicos.com.ec
El Universo	Ecuador	www.eluniverso.com	oavila@eluniverso.com
El Comercio	Ecuador	www.elcomercio.com	cmb@elcomercio.com
El Diario	Ecuador	www.eldiario.ec	fmacias@eldiario.ec
Expreso	Ecuador	www.expreso.ec	hanischt@granasa.com.ec
El Diario de Hoy	El Salvador	www.elsalvador.com	iliana.hernandez@altamiranomedia.com
La Prensa Gráfica	El Salvador	www.laprensagrafica.com	lderamond@grupodutriz.com
Grupo Vocento	España	www.vocento.es	fgil@vocento.com
NUESTRO DIARIO	Guatemala	www.nuestrodiario.com	grangel@nuestrodiario.com.gt
Nuestro Diario	Guatemala	www.nuestrodiario.com	cmarro@nuestrodiario.com.gt
Prensa Libre	Guatemala	www.prensalibre.com	emorales@prensalibre.com.gt
La Prensa	Honduras	www.laprensa.hn	Jose.Matamoros@laprensa.hn
El Universal	México	www.eluniversal.com.mx	espiridion.gonzalez@eluniversal.com.mx
OEM - El Sol de México	México	www.elsoldemexico.com.mx	esanchez@oem.com.mx
La Prensa	Nicaragua	www.laprensa.com.ni	Hholmann@laprensa.com.ni
Corporación La Prensa	Panamá	www.prensa.com	jcp@prensa.com
Grupo GESE	Panamá	www.laestrella.com.pa	equiros@laestrella.com.pa
Grupo EPASA	Panamá	www.panamaamerica.com.pa	federico.brisky@epasa.com
ABC Color	Paraguay	www.abc.com.py	msanchez@abc.com.py
Diario Última Hora	Paraguay	www.ultimahora.com	emilio-sapienza@uhora.com.py
Mercurio SA	Paraguay	www.elmercurio.com	eriquelme@mercurio.com.py
El Comercio	Perú	www.elcomercio.pe	Ignacio.prado@comercio.com.pe
Grupo Epena	Perú	www.grupoepensa.com.pe	lagois@gmail.com
La Industria	Perú	www.laindustria.pe	lvez@laindustria.pe
El Nuevo Día	Puerto Rico	www.endi.com	earnaldi@elnuevodia.com
Listin Diario	R. Dominicana	www.listindiario.com	gema.hidalgo@listindiario.com
El País	Uruguay	www.diarioelpais.com	polobeltran@elpais.com.uy

PROVEEDORES

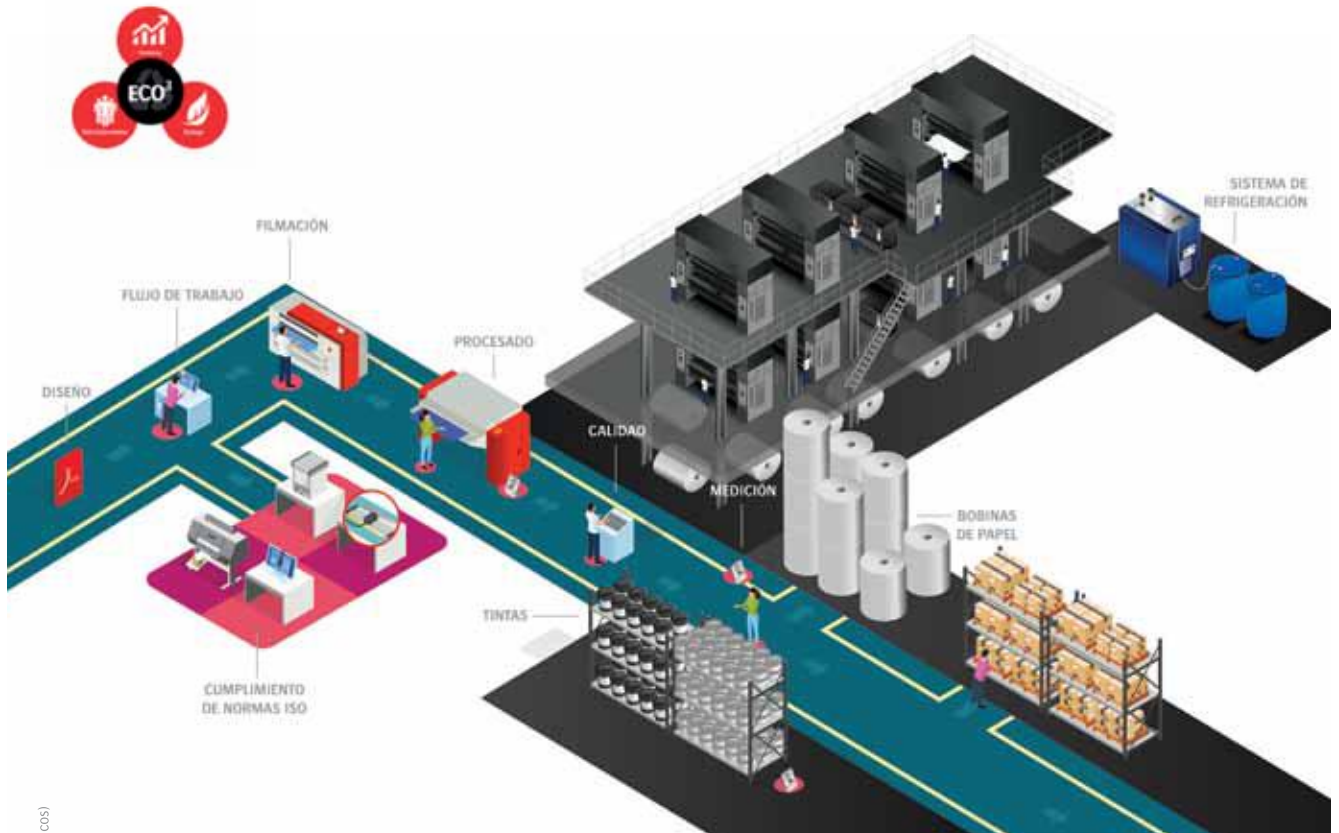
|

EMPRESA	WEB	CONTACTO
AGFA GRAPHICS	www.agfa.com	adriana.guerra@agfa.com
Baldwin	www.baldwintech.com	marty.kaczmarek@baldwintech.com
Baufest	www.baufest.com	abepre@baufest.com
Bottcher	www.bottcher-systems.com.ar	sergio@bottcher-systems.com.ar
CATALYST	www.catalystpaper.com	luis.hallancia@papyrusla.com
CCI Europe	www.ccieurope.com	MWT@ccieurope.com
Central Ink International	www.cicink.com	juan.navia@cicink.com
Ferag Ibérica	www.ferag.com	alberto.mateos@ferag.com
Flint GROUP	www.flintgrp.com	marcos.bauer@flintgroup.com
Grafex	www.grafex.com.ar	jsans@grafex.com.ar
Grafica Latina	www.offsetlatina.com	vbostelmann@offsetlatina.com
Grupo Dana	www.danagrupo.com	jesus.alvarez@danagrupo.com
Grupo IT - Industintas	www.grupoit.biz	angelavelasquez@grupoit.biz
GRUPO SÁNCHEZ	www.sanchez.com.mx	b.mckelligan@sanchez.com.mx
GSI	www.gsisolutionsinc.com	gacevedo@gsihome.com
GWS	www.gws.nl	jordi.segura@gws.nl
Hubergroup	www.hubergroup.com	rodrigo.hebling@hubergrouplatam.com
IBF - Argentina	www2.ibf.com.br	lconafe@ibfargentina.com.ar
Koenig & Bauer	www.koenig-bauer.com	leonardo.ludwig@koenig-bauer.com
Kodak Inc	www.kodak.com	olga.dasilva@kodak.com
Kodak Argentina	www.kodak.com	carolina.huczek@kodak.com
Manroland GOSS	www.manrolandgoss.com	heiko.ritscher@manrolandgoss.com
ManrolandGOSS	www.manrolandgoss.com	Leonardo.Clavijo@manrolandgoss.com
Muller-Martini	www.mullermartini.com	andre.becker@ch.mullermartini.com
Nela	www.nelausa.com	john_burr@nela-usa.com
NEWSTECH CO		oscrov@newstech
OneVision software	www.onevision.com	nicole.seeder@onevision.com
ONEVISION	www.onevision.com	marco.violdre@onevision.com
Papel Prensa	www.papelprensa.com.ar	dcolabardini@papelprensa.com
Pressline Services	www.presslineservices.com	jpgore@presslineservies.com
PRINT2FINISH LLC	www.print2finish.com	jjuanechavarria@print2finish.com
PROTECMEDIA	www.protecmedia.com	jigomez@protecmedia.com
Q.I. PRESS CONTROL	www.qipc.com	j.coutinho@qipc.com
SIEGWERK	www.siegwerk.com	camiloarboleda@siegwerk.com
Southern Lithoplate	www.slp.com	info@slp.com
SUN CHEMICAL	www.sunchemical.com	Fernando.Tavara@sunchemical.com
SUN CHEMICAL	www.sunchemical.com	gustavo.ponce@sunchemical.com
SYGNE CORPORATION	www.sygnecorp.com	ruben@sygnecorp.com
Technotrans	www.technotrans.com	fabio.pisa@technotrans.com.br

ANUNCIANTES

|

EMPRESA	WEB	CONTACTO
MANROLANDGOSS	www.manrolandgoss.com	heiko.ritscher@manroland-web.com
Eastman Kodak Company	www.kodak.com	katleen.verbeek@kodak.com
AGFA	www.agfa.com	adriana.guerra@agfa.com



Conozca las nuevas soluciones que Agfa tiene a su disposición, basadas en la optimización y ahorros en producción. Reciba un diagnóstico completo de su proceso y obtenga un **30% de descuento** por ser socio activo de ATDL.

EL MEJOR DIAGNÓSTICO ES EL QUE SE HACE A TIEMPO



Para mayor información contáctenos: adriana.guerra@agfa.com



www.agfa.com



@agfagraphicslatam



Agfa Offset & Inkjet Solutions



ATDL PLUS