

MUNDO DIGITAL

# Kodak: Auge y caída de una empresa global

Fotos: Cortesía

**La empresa que no supo capitalizar su nueva tecnología y mantuvo su centro en las fotografías, no puso atención a la funcionalidad e interacción entre los usuarios, como sí lo hizo Facebook**

EDUARDO A. DURAZO\*/COLABORADOR  
Ensenada, B. C.

Uno de las principales metas de cualquier empresa tecnológica, es cómo introducir innovaciones que los lleven a dar el gran salto para posicionarse como los grandes líderes de sectores, que en muchas ocasiones no están suficientemente desarrollados. Fue el caso de Microsoft con el software, Google con los servicios de internet, Facebook con la Web 2.0, sólo por mencionar algunos de los más recientes y conocidos.

Sin embargo, un reto aún mayor es tomar decisiones estratégicas que les permitan entrar en un ciclo de innovaciones rentable que sostenga esa posición de liderazgo en el tiempo. Hay muchos ejemplos de empresas que lanzan productos innovadores al mercado pero que no logran alinear sus metas de negocios con su oferta tecnológica.

## El caso Kodak

Un caso de estudio frecuente en las escuelas de negocios es Kodak, empresa que ostenta el liderazgo en su nicho de mercado siendo en su época de auge una de las cinco marcas de mayor valor a nivel mundial. Llegó ahí lanzando innovaciones disruptivas, que eventualmente no pudo aprovechar y la llevaron al borde de la desaparición.

Fue fundada en Nueva York en el año de 1881 por George Eastman, quien patentó un proceso de pla-



*Una de las paradojas es que muchas veces los productos que los llevan a ser líderes, terminan siendo la causa de su pérdida de competitividad.*

cas en seco para tomar fotografías. Previamente a esta innovación cada placa debía ser mojada en una emulsión previamente a la toma de la fotografía, lo que hacía el proceso lento, costoso y complicado.

Sin embargo, las innovaciones de Kodak no terminaron ahí; en 1884, inventó el rollo de película fotográfica y para finales de la década estaba manufacturando cámaras compactas denominadas Brownie. Estas innovaciones cambiaron el paradigma de la fotografía y la empresa lo capitalizó a través de una agresiva campaña de mercadotecnia con el eslogan "Tú presiona el botón y nosotros hacemos el resto". A partir de ahí se masificó el uso de las cámaras.

Si bien Kodak no fue quien generó y patentó la primera cámara digital (fue la empresa Texas Instruments, en 1972), sí desarrollo sensores de estado sólido con la capacidad de convertir la luz en fotografías digitales denominados SM-OLED (Small-Molecule Organic Light Emitting Diode), y para 1986 inventó el primer sensor de megapíxeles capaz de grabar 1.4 millones de píxeles que podían producir una impresión de 5x7 pulgadas con calidad fotográfica.

En términos de negocios, la empresa parecía insuperable. En 1976 Kodak tenía 90 por ciento de las

ventas de película fotográfica y 85 por ciento de las ventas de cámaras; en 1988 empleaba a 145 mil personas en todo el mundo y para 1996 los ingresos de la empresa eran de 16 mil millones y sus ganancias de 2.5 billones.

## La importancia de las decisiones estratégicas

Sin embargo, la empresa atrapada en la inercia de prácticamente monopolizar el mercado en Estados Unidos, no tomó las decisiones estratégicas correctas, y cuando lo quiso hacer era demasiado tarde; trató de preservar su principal fuente de ingresos, las películas fotográficas, y este esfuerzo retrasó su dominancia en el mundo de las cámaras digitales.

Cuando fue evidente que los consumidores preferían las cámaras digitales, Sony y Canon llevaban la delantera. Kodak entonces puso todo su empeño en esta tecnología, y si bien obtuvo ganancias considerables por breve periodo, eventualmente los usuarios evolucionaron a tomar fotos con sus teléfonos móviles. Para entonces era demasiado tarde para la principal línea de negocios de la empresa.

Otro de los servicios que la compañía exploró fueron los de la naciente Web 2.0, y en 2001 compra Ofoto,



*Todos los retrasos en prever el rumbo que tomarían los mercados, tuvieron un fuerte impacto en las finanzas de la empresa.*

servicio que permitía compartir fotografías en línea. Sin embargo Kodak no supo capitalizar esta nueva tecnología al seguir centrado en las fotografías; no puso en el centro de su funcionalidad la interacción entre los usuarios, como sí lo hizo Facebook que terminó siendo la empresa líder de este sector.

Tampoco adquirió nuevas empresas que desarrollasen servicios periféricos a su línea de negocio principal, por lo que no tuvo la flexibilidad y apertura para nuevos paradigmas que es lo que frecuentemente buscan las grandes empresas cuando compran una "start-up" (empresa de reciente creación).

## El impacto de la estrategia en las finanzas

Todos estos retrasos en prever el rumbo que tomarían los mercados tuvieron un fuerte impacto en las finanzas de la empresa. En 2003, sus deudas ascendían a 2.99 mil millones de dólares y empezó a tomar medidas como el recorte de 6 mil empleados en todo el mundo. Para 2005, se ubicaba por detrás de Sony y Canon en relación con la venta de cámaras digitales en el mundo.

¿Cuál es la historia reciente de Kodak? A inicios del 2012 se declaró en bancarrota con deudas por 6.75 mil millones de dólares y activos por 5.1 mil millones, es decir un balance en números

rojos de 1.65 mil millones de dólares. En este mes de septiembre salió de la suspensión de pagos mediante la venta de la mayoría de sus activos como su servicio online para compartir fotografías o sus patentes. La disminuida empresa que ahora es Kodak centrará su modelo de negocio en la venta de equipos y servicios de impresión digital para empresas.

Una de las paradojas de las empresas tecnológicas es que muchas veces los productos que los llevan a ser líderes de sus sectores, terminan siendo la causa de su pérdida de competitividad al pasar el tiempo; la única fórmula posible para enfrentar esto es la innovación constante centrada en los usuarios.

En este sentido, uno de los consejos más comunes para las empresas que buscan innovar es dejar la dependencia de su principal fuente de ingresos y buscar nuevos productos y servicios, esto se debe hacer cuando la empresa tiene una posición de mercado y financiera favorable; sin duda es mucho más difícil hacerlo cuando se tiene la urgencia de rescatar la caída de una empresa que enfrenta altos costos y poca flexibilidad.

*\*El autor es estudiante de doctorado en la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la UABC en Ensenada.*

@border\_watanabe