

**Memoria Trabajo
Innovación
Transformación
Digital De Empresas**



INTRODUCCION:

Se va a estudiar el caso de competencia entre dos empresas de fotografía durante el periodo de los años 1999-2015. Estas dos empresas son Kodak y Fujifilm, como se puede observar en la foto a continuación esta última empresa ganó la disputa doblando sus ingresos anuales en un plazo de 10 años, mientras que la empresa Kodak por otro lado menguó a la mitad sus ingresos en ese mismo plazo. Dos años después la empresa referida en último lugar entraría en bancarrota, mientras que a día de hoy la empresa Fujifilm sigue con un control de mercado relativamente potente y un precio en bolsa bastante competitivo.

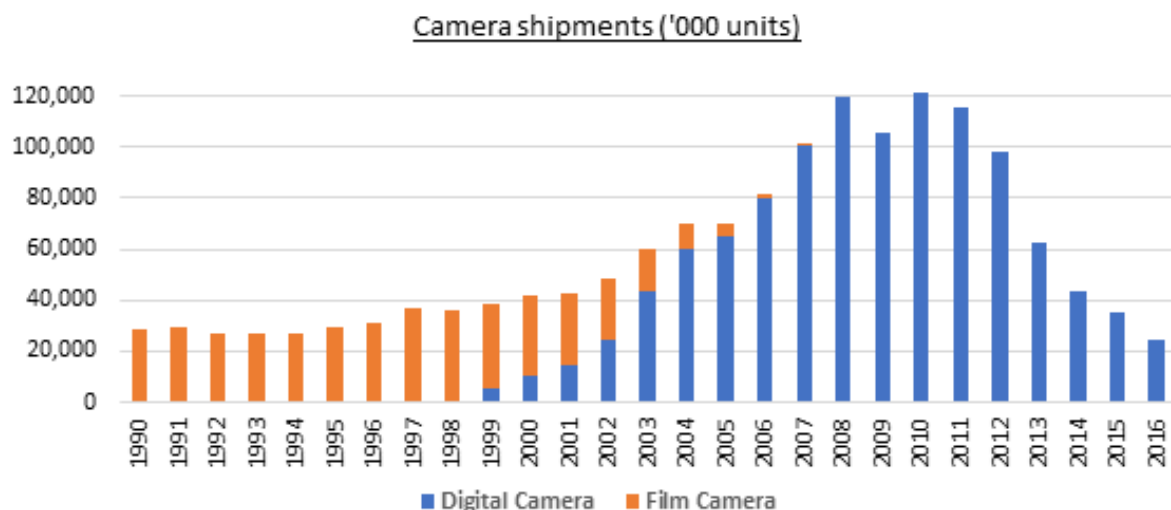
	2000	2010
Kodak Sales	\$14 billion	\$7.2 billion (- 48%)
Fujifilm Sales	¥1.4 trillion	¥2.2 trillions (+57%)

Source: Kodak and Fujifilm Annual Reports.

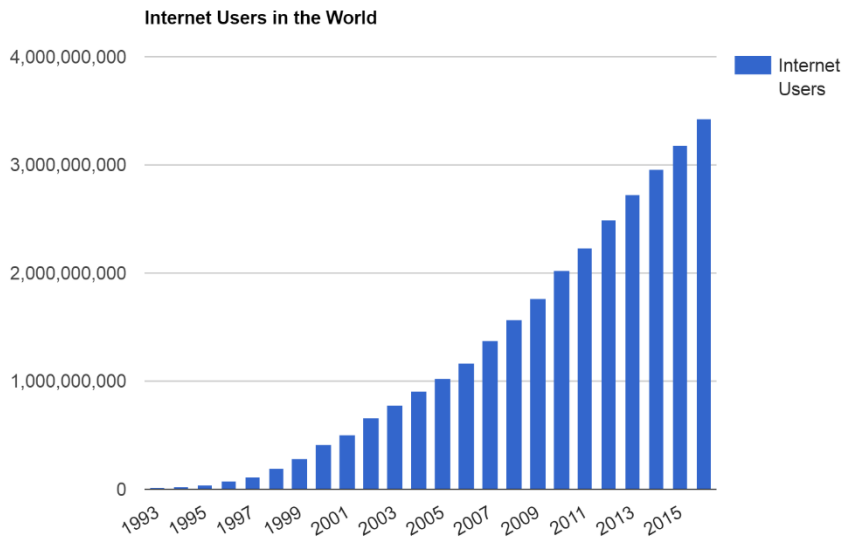
A continuación, se hará un análisis de la situación social y de demanda de la época a la que nos referimos en este caso de estudio.

Situación Social y Nuevas Tendencias:

Pese a que durante los primeros años del nuevo milenio se seguía produciendo una alta demanda de papel fotográfico y demás materiales relacionados con el revelado y producción de fotografía analógica ya que hasta el momento era el estándar de mercado y la tecnología más empleada, comenzó a desarrollarse una rama de la fotografía basada en una serie de avances en el campo de la electrónica. El detonante de esto no fue la aparición repentina de esta tecnología, ya que las cámaras digitales ya existían desde el año 1975, cuando la propia Kodak lanzó al mercado la primera cámara digital de la historia; la verdadera causa por la que la tendencia de mercado cambió fue por la aparición y popularización de internet y el deseo de los usuarios de poder tener sus imágenes en formato digital dentro de sus propios ordenadores. A continuación se muestran dos gráficos que representan claramente lo previamente dicho, como el uso y por lo tanto la demanda de cámaras digitales fue creciendo de manera directamente proporcional al desarrollo y uso de internet.



Source: Televisory's Research and CIPA Data



¿A que se dedicaba Kodak en ese momento?

Si analizamos la situación y la estrategia de ventas de Kodak justo antes del comienzo de su caída podemos observar que era una de las empresas mas relevantes en su ámbito teniendo una gran parte del mercado bajo su dominio, pero ¿Cómo lograron esto?

Analizando las ventas y los productos que ofrecía la compañía observamos algo curioso, Kodak era un gigante de la industria fotográfica, y presentaba algunos productos innovadores con nuevas tecnologías, de hecho como se ha indicado previamente fue el pionero en la tecnología digital, patentando la primera forma de capturar imágenes digitalmente, pero lo curioso viene a continuación, el gran grueso de ingresos de la compañía se basaba en la venta de papeles fotográficos para el revelado de imágenes o incluso el tratado y revelado de estas mismas. De hecho, algunos estudios indican como por cámara de fotos vendida la empresa podía llegar a tener pérdidas de hasta 60\$ en torno al año 2001 ([Fuente](#)).

¿A qué se dedicaba Fuji Film en ese momento?

Fuji Film tenía el mismo problema que Kodak a comienzos del año 2000, basaba gran parte de sus ingresos (En torno a un 60%) en la venta de material para el revelado y tratamiento de fotografía analógica, por lo que en los primeros 5 años de este nuevo milenio las ventas cayeron en trono a un 10% debido al cambio de tendencia. Pero en torno al años 2004 y bajo el mandato de un nuevo presidente designado pocos años antes, Shigetaka Komori, decidieron emprender un plan a 6 años basado en la diversificación de sus productos llamado "VISION 75", que en palabras del propio Shigetaka consistía en "Salvar a Fujifilm del desastre y asegurando su viabilidad como empresa líder con ventas de 2 o 3 billones de yenes al año"

Medidas Tomadas por FujiFilm y “Vision 75”

La estrategia tomada por Fuji Film, Vision 75, se basó principalmente en la diversificación de ventas, no solo en cambiar el paradigma de mercado actual dejando de vender material fotográfico tradicional, si no que añadir al programa de ventas productos relacionados con la fotografía digital. A continuación, se muestra una imagen extraída del documento de presentación oficial de Fuji film del “Visión 75”

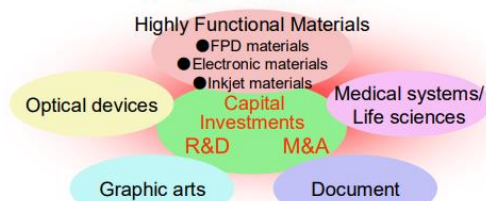
VISION75 (2008) Growth Strategies

FUJIFILM

■ Growth Strategies of VISION75 (2008)

Fundamental Strategies
<ul style="list-style-type: none"> ● Attain superior competitiveness by catching user needs and shifting to high-value-added products ● Seize additional business opportunities by broadening the scope of business domains ● Strengthen and expand businesses by creating Group synergies

Priority Business Fields



4

Como podemos observar cambiaron totalmente de foco y redistribuyeron la manera en la que vendían productos, dándole una importancia equitativa a las nuevas tendencias y tecnologías presentadas. En el propio documento de origen (Se adjunta en la bibliografía) observamos una serie de predicciones en un plazo de 6 años que se ajustaron bastante a lo que sucedió de verdad.

Opinión y conclusiones:

Tras analizar este caso con detenimiento y observar las tendencias de mercado de la época podemos concluir sin lugar a dudas que Fuji Film realizó una arriesgada apuesta, analizando la poca información de tendencias que tenían en ese momento y formó una de las primeras estrategias sólidas y más relevantes en cuanto a transformación digital se refiere, supo reinventarse para adaptarse a las nuevas demandas pero manteniendo una vía de ingresos fiable en el momento como era el material fotográfico. Ese plan a 6 años fue analizado y elaborado con detenimiento para poder hacer predicciones sobre cómo tenían que tratar de hacer la transformación digital de manera paulatina para asegurar la estabilidad en cuanto a ingresos. Todo este caso de estudio viene dado por un avance de innovación disruptiva como lo fue la aparición de internet, y no tanto por la mejora en cuanto a la calidad de las cámaras digitales, esto fue más un tipo de innovación incremental. Fuji Film fue capaz de dar el salto y apostar por las nuevas tecnologías frente a Kodak que se acomodó en su estabilidad en cuanto a la venta de tecnologías que comenzaban a quedarse en desuso.

Como conclusión final y cerrando este estudio podría asegurarse que Fuji Film fue una de las empresas pioneras en cuanto a la transformación digital se refiere y supo aprovecharse de los nuevos avances, pese a no ser una empresa nativa en cuanto a esa tecnología se refiere.

Bibliografía :

TABLA COMPARACION VENTAS :

<https://petapixel.com/assets/uploads/2018/10/Kodak-fujifilm-sales-comparison-800x146.jpg>

GRAPH INTERNET

<https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fknowyourmeme.com%2Fphotos%2F1120130-the-internet&psig=AOvVaw1dCnBK76pBDagBarvtZnsv&ust=1652603774248000&source=images&cd=vfe&ved=0CAwQjRxqFwoTCKjQivrK3vcCFQAAAAAdAAAAABAD>

GRAPH CAMARAS :

<https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.televisory.com%2Fblogs%2F-%2Fblogs%2Fslump-in-digital-photography-are-smartphones-to-blame-&psig=AOvVaw3nf4y6-ORaxMMkstyxkJI0&ust=1652603743443000&source=images&cd=vfe&ved=0CAwQjRxqFwoTCLiJyo7M3vcCFQAAAAAdAAAAABAD>

Información sobre mercado y ventas de las empresas :

<https://petapixel.com/2018/10/19/why-kodak-died-and-fujifilm-thrived-a-tale-of-two-film-companies/>

Información sobre tendencias de internet :

<https://www.scienceandmuseum.org.uk/objects-and-stories/short-history-internet>

Documento Vision 75:

https://ir.fujifilm.com/en/investors/ir-materials/presentations/main/0117/teaserItems1/0/tableContents/06/multiFileUpload2_0/link/ff_vision75_2008_001.pdf