**Caso de Estudio Kodak**

**"Un gigante que ignoró los datos"**

Kodak fue durante décadas la empresa líder en el sector de la fotografía. Su dominio del mercado de películas fotográficas parecía inquebrantable. Sin embargo, a finales de los años 90, la industria comenzó a transformarse con la llegada de la fotografía digital. Mientras sus competidores adoptaban la nueva tecnología, Kodak se mantuvo enfocada en su negocio tradicional, convencida de que el cambio no afectaría su modelo de negocio.

**Los primeros síntomas de una crisis**

Para 2005, los reportes de mercado comenzaban a mostrar una disminución acelerada en las ventas de rollos fotográficos. En una reunión clave de directorio, **Gustavo Ramírez**, director de Innovación y Tecnología, presentó un análisis detallado que revelaba cómo la fotografía digital estaba capturando una porción cada vez mayor del mercado.

Sin embargo, **Fernando Sosa**, CEO de Kodak, se mostraba escéptico. *"El negocio de las películas fotográficas sigue siendo rentable",* afirmó. "No veo necesidad de cambiar de rumbo por una moda pasajera."

En la misma reunión, **Mariana López**, directora de Marketing, advirtió sobre la creciente popularidad de las cámaras digitales y las nuevas tendencias de los consumidores. "*Las generaciones jóvenes están dejando de imprimir fotos y compartiéndolas en línea"*, explicó. "Necesitamos entender cómo impactará esto en nuestro negocio a largo plazo."

**El intento de un Data Warehouse**

Ante la creciente incertidumbre, el equipo de TI, liderado por **Luis Benítez**, propuso la implementación de un **Data Warehouse (DW)** para consolidar datos de mercado y consumo, con el objetivo de comprender mejor las tendencias de la industria.

El plan de Benítez contemplaba la integración de diversas fuentes de información:

* Ventas globales de productos fotográficos.
* Tendencias de búsqueda y compra de cámaras digitales.
* Análisis de redes sociales sobre hábitos de consumo de fotografía.
* Datos financieros y proyecciones de ingresos.

Sin embargo, el proyecto enfrentó resistencia desde el principio. La alta dirección no veía el valor estratégico de contar con una plataforma de análisis avanzada. *"Ya sabemos quiénes son nuestros clientes",* comentó Sosa. *"Llevamos décadas vendiendo películas fotográficas; no necesitamos un sistema complejo para decirnos lo que ya sabemos."*

**Matías Herrera**, gerente de Finanzas, expresó su preocupación por los costos. *"Este proyecto costará más de un millón de dólares y no veo cómo nos ayudará a vender más rollos fotográficos",* dijo.

A pesar de la falta de apoyo interno, Benítez y su equipo avanzaron con el desarrollo del DW. Durante el proceso de implementación, encontraron varios obstáculos:

* **Falta de estandarización de los datos:** Cada departamento manejaba métricas y definiciones diferentes. Por ejemplo, las cifras de ventas reportadas por Finanzas diferían de las utilizadas por Marketing.
* **Resistencia cultural al cambio:** Muchos empleados seguían confiando en los reportes tradicionales y veían el nuevo sistema como innecesario.
* **Problemas en el proceso ETL:** La integración de datos provenientes de múltiples fuentes resultó más compleja de lo esperado, lo que retrasó el proyecto.
* **Escasa adopción por parte de los usuarios:** Los ejecutivos no fueron capacitados adecuadamente en el uso de las herramientas analíticas y continuaron tomando decisiones basadas en intuición en lugar de datos.

**Decisiones equivocadas y falta de reacción**

Cuando el DW finalmente estuvo operativo, generó información reveladora: las ventas de cámaras digitales estaban creciendo exponencialmente, mientras que las de películas fotográficas caían de manera alarmante. Sin embargo, la reacción de la gerencia fue tardía.

**Lucía Torres**, analista de datos del proyecto, recuerda su frustración al ver que los informes no eran utilizados. *"Teníamos evidencia clara de que debíamos cambiar nuestra estrategia, pero la dirección seguía aferrada al modelo tradicional."*

Mientras tanto, competidores como Canon y Nikon apostaban con fuerza por el mercado digital, invirtiendo en innovación y análisis de datos para adaptarse a las nuevas tendencias.

**El desenlace**

Para 2010, Kodak intentó lanzar su propia línea de cámaras digitales, pero ya era demasiado tarde. La empresa no había desarrollado una estrategia digital sólida y se encontraba en una posición desventajosa frente a sus competidores.

En 2012, Kodak se declaró en bancarrota, marcando el fin de una era.

*Adaptado como caso de estudio hipotético para determinar si en esta situación es factible o no implementar una solución de Business Intelligence*

**Guía de Preguntas**

1. Indique algunas de las causas por las que fracasó el proyecto de Kodak.
2. Indique qué inconvenientes tuvieron **antes del proyecto** y **durante** el mismo.
3. Identifique qué señales de peligro aparecieron **durante el proyecto** y fueron ignoradas.
4. Utilizando la planilla Excel del Test de Disponibilidad de Litmus, complete cada uno de los factores tenidos en cuenta en este caso, en función de la disposición de la empresa para la implementación de una solución de BI. ¿Qué comentarios puede hacer respecto de este caso?

**Fecha Límite de Entrega:** Opcional (\*) [[1]](#footnote-1)

1. *(\*)*

   *Los TPs Opcionales sirven para afianzar conceptos necesarios para realizar los TPs de Aplicación y serán corregidos en clase y/o mediante Autoevaluación.*

   *Los TPs de Aplicación tienen una Fecha Límite de Entrega que deberá ser cumplida sin excepción y deben entregarse siguiendo lo indicado en el documento: “1325 Inteligencia de Negocios - Circuito Entrega TPs INaaaa”. Serán corregidos en detalle por los docentes.*

   *Para las REENTREGAS: conservar el mismo documento durante las sucesivas correcciones manteniendo los comentarios efectuados por los docentes, agregando y resaltando los cambios solicitados para su posterior validación.*

   *Ver Condiciones de Cursada en MIeL – Sección: “Plazos y condiciones de Entrega Trabajos Prácticos y Casos de Estudio”* [↑](#footnote-ref-1)