

19 de Feb 2025

KODAK

Por :

- María Ignacia Villanueva
- Pedro Olea
- Yermis Gonzalez

¿QUIÉN FUE KODAK?



- Empresa fundada en 1888 que se convirtió en un gigante de la industria fotográfica gracias a su modelo de negocio basado en la venta de películas y cámaras.
- Durante el siglo XX, dominó el mercado con una participación superior al 80% en películas y una fuerte presencia en cámaras.
- Antes de su declive, la industria fotográfica estaba evolucionando hacia la digitalización. En los años 70, Kodak inventó la primera cámara digital, pero decidió no desarrollarla para no canibalizar su lucrativo negocio de películas. A medida que la tecnología digital avanzaba, empresas como Sony y Canon tomaron la delantera, dejando a Koda atrás.

RAZONES DEL FALLO

- **Resistencia al Cambio y Miedo a la Canibalización:** Tenía el conocimiento y la tecnología para liderar la transición a la fotografía digital, pero evitó su desarrollo para evitar la caída de su negocio principal películas fotográficas.
- **No ver las demandas del mercado:** Proteger su modelo de ingresos en lugar de adaptarse a las nuevas tendencias.
- **Visión Estratégica Cortoplacista:** Priorizaron las ganancias inmediatas sobre la inversión en innovación.
- **Falta de Agilidad Empresarial**
- **Errores en la Implementación de la Estrategia Digital**

FISHBONE PROGRAM

Competencia y Mercado

- Empresas emergentes más ágiles
- Disrupción por nuevas tecnologías
- Cambio en las preferencias de los consumidores

Estrategia Empresarial

- Priorización de ingresos a corto plazo
- Falta de inversión en innovación
- Miedo a la canibalización del negocio tradicional

KODAK

- Innovaciones no comercializadas a tiempo
- Desaprovechamiento de la cámara digital
- Infraestructura tecnológica obsoleta

Tecnología y Desarrollo

Cultura Organizacional

LECCIONES APRENDIDAS DEL ERROR Y SU IMPACTO



- **Resistencia al cambio:** Kodak no supo adaptarse a la transformación digital en la industria fotográfica.
- **Exceso de confianza en el negocio tradicional:** La empresa priorizó la venta de películas fotográficas en lugar de innovar en fotografía digital.
- **Falta de visión estratégica:** Kodak desarrolló la primera cámara digital en 1975, pero no impulsó su comercialización.
- **Subestimación de nuevos competidores:** Empresas como Sony y Canon aprovecharon el auge de la fotografía digital y desplazaron a Kodak.
- **Mala asignación de recursos:** Inversión tardía en tecnologías digitales sin una estrategia clara.
- **Dependencia de un modelo de negocio obsoleto:** La empresa se basó en la venta de insumos físicos (películas y papel fotográfico) cuando el mercado migraba a lo digital.

ACCIONES CORRECTIVAS Y PROCESOS PARA EVITAR EL ERROR



- **Implementar una cultura de innovación constante:** Fomentar la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías. Monitoreo constante del entorno (análisis de tendencias tecnológicas y de mercado).
- **Escuchar al consumidor:** Analizar tendencias y necesidades cambiantes del mercado. Planificación estratégica flexible (ajustar estrategias según cambios del entorno).
- **Diversificación de ingresos:** No depender de un solo producto o servicio. Adaptabilidad y experimentación (probar nuevas tecnologías y modelos de negocio).
- **Alianzas estratégicas:** Colaborar con otras empresas para potenciar la transformación digital.
- **Desarrollo de talento interno** (capacitar a empleados en innovación y digitalización).

MÉTRICAS CLAVE PARA EVALUAR LA ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL



- **Ingresos provenientes de nuevos productos/servicios:** Para medir la diversificación del negocio.
- **Gasto en I+D como porcentaje de ingresos:** Indicador del nivel de innovación.
- **Tiempo de desarrollo de nuevos productos:** Para evaluar la agilidad en la adaptación tecnológica.
- **Tasa de adopción de tecnologías emergentes:** Cuánto y qué tan rápido se implementan innovaciones.
- **Retorno sobre inversión en innovación (ROI de I+D):** Evaluación de la efectividad de proyectos innovadores.
- **Nivel de satisfacción del cliente:** Indicador de adaptación a necesidades del consumidor.
- **Participación de mercado:** Para determinar la competitividad frente a nuevos actores.

CONCLUSIÓN



Este es un caso muy interesante para analizar en términos de resistencia al cambio y fallas en la visión estratégica, donde incluso una empresa líder en su industria puede entrar en una rápida decadencia. Kodak fue pionera en la tecnología digital, pero no supo priorizar su desarrollo y se aferró a su modelo de negocio tradicional, lo que finalmente la llevó

De este caso podemos extraer valiosas lecciones, como la importancia de adaptarse a las tendencias del mercado, diversificar las fuentes de ingresos y fomentar una cultura empresarial basada en la innovación. Para evitar errores similares, es fundamental adoptar estrategias flexibles, promover la experimentación y estar dispuesto a evolucionar según las necesidades del mercado.

En resumen, el caso de Kodak nos demuestra que la innovación constante y la capacidad de adaptación son claves para seguir siendo competitivos.

BIBLIOGRAFIAS



- FasterCapital. (s. f.). Fracaso corporativo: Aprender de los fracasos corporativos, estudios de casos y lecciones. Recuperado de <https://fastercapital.com/es/contenido/Fracaso-corporativo-Aprender-de-los-fracasos-corporativos--estudios-de-casos-y-lecciones.html>
- Revista Completa. (s. f.). Lecciones de fracasos empresariales. Recuperado de <https://revistacompleta.com/lecciones-de-fracasos-empresariales/>
- Forrester. (2022). How (Not) To Evolve Your Business Model — Kodak. Recuperado de <https://www.forrester.com/blogs/tier-how-not-to-evolve-your-business-model/>
- Morales, O. (2023, 16 agosto). La caída de Kodak por ignorar lo digital: una historia para no repetir con la inteligencia artificial. Infobae. https://www.infobae.com/tecnologia/2023/08/16/la-caida-de-kodak-por-ignorar-lo-digital-una-historia-para-no-repetir-con-la-inteligencia-artificial/?utm_source=chatgpt.com
- Diagrama de Ishikawa: una guía | SafetyCulture. (2024, 18 julio). SafetyCulture. https://safetyculture.com/es/temas/diagrama-ishikawa/?utm_source=chatgpt.com
- Gershon, RA (2013). Fracaso en la innovación: Análisis del caso práctico de Eastman Kodak y Blockbuster Inc. En Investigación sobre gestión y economía de medios en un entorno transmedia (pp. 62-84). Routledge.
- Fox, EM (1993). Eastman Kodak Company contra Image Technical Services, Inc. - Fallo de información como alma o gancho. Antitrust LJ , 62 , 759.