Administración de Recursos Financieros

“Caso: Kodak, Innovarse o Desaparecer”



|  |  |
| --- | --- |
| **Grupo: 53B 26/09/2017** | **Profra. Rosa María López Larios** |

**OBJETIVO** Percibir a través del análisis de un caso real de la industria fotográfica en Estados Unidos, la importancia de la información que genera el administrador financiero en una organización para la toma adecuada de decisiones, así como la necesidad de considerar factores externos como son la competencia corporativa y los cambios tecnológicos en la definición de las estrategias organizacionales.

**DESARROLLO**

Analizar detenidamente la información referente al caso de la empresa Kodak que a continuación se presenta, y contestar las preguntas relativas al caso de manera clara y detallada considerando los temas analizados durante las sesiones de clase.

|  |  |
| --- | --- |
| **KODAK**  Fundada por George Eastman a finales del siglo XIX, la firma se quedó fuera de la foto digital, a pesar de haber sido precisamente esta la que desarrollara en un inicio esa tecnología en 1975.  El miedo a que el nuevo dispositivo destruyera su lucrativo negocio para cámaras de carrete hizo que la firma no aprovechara el invento de su ingeniero Steven Sasson, y fue con esa decisión que Kodak comenzó a marcar su propio fin.  En un principio, Eastman quería simplificar la fotografía, ponerla al alcance de cualquiera y no sólo de fotógrafos profesionales, con su invención de los rollos de película fotográfica.  En septiembre de 1888 fue patentada la primera cámara de carrete Kodak, la cual entró al mercado ese mismo año y contaba con un rollo para 100 exposiciones, además de poderse transportar y operar con mayor facilidad.  El servicio de la compañía era completo, una vez que se tomaban todas las fotografías, la cámara era devuelta a la compañía, donde las imágenes eran reveladas e impresas; así al devolver la cámara fotográfica a su dueño, esta contaba con un nuevo rollo listo para usarse.  Con más de 125 años de trayectoria, la compañía que se consolidó bajo el eslogan "**usted apriete el botón, nosotros hacemos el resto**", había logrado su negocio al proporcionar y revelar la película fotográfica, la cual ya no sería indispensable en la nueva era de la fotografía digital.  La empresa había construido una vasta infraestructura especializada de maquinaria, equipos y técnicas de fabricación y distribución de película y papel fotográfico que corría el peligro de rezagarse.  Otras empresas como la japonesa Fuji, Canon o Sony aprovecharon los avances tecnológicos y exploraron las vastas posibilidades que traía consigo la cámara digital que había rechazado Kodak.  La compañía estadounidense pasó de tener unos 64,000 empleados en 2003 a sólo contar con 17,000 en 2011, al tiempo que sus ingresos se redujeron a la mitad en ese mismo periodo, pues hace diez años superaban los 13,000 millones de dólares y en 2011 se redujeron a 6,000 millones.  En enero del 2012 Kodak se declaró en suspensión de pagos. La empresa dirigida por el ejecutivo Antonio Pérez, solicitó acogerse al Capítulo 11 de la Ley de Bancarrotas de Estados Unidos para reestructurar su negocio, tratar de regresar a la competencia y finalmente lograr una transformación.  Para salir de la bancarrota se ha enfrentado a mayores complicaciones de las que estimaba Pérez. La venta de patentes con la que se planeaba obtener el dinero para la reorientación de la empresa no salió como esperaban.  Las patentes estaban valoradas por la firma por unos 2,000 millones de dólares pero en muchas de ellas litigó con Apple y no pudo imponerse. Así sólo se obtuvo ingresos de 525 millones de dólares, apenas un 25% de lo que se tenía estimado.  Sin embargo, la resurrección de Kodak parece viable al lograr un acuerdo con su principal acreedor, un plan de pensiones británico, al cual la empresa le vendió el área de negocio relacionada con el escaneo de documentos por 650 millones de dólares.  La compañía comienza una nueva etapa, sin ser siquiera la sombra de lo que fue en sus años de máximo esplendor,  con sólo 8,500 empleados, aproximadamente. En los últimos años Kodak tuvo que cerrar 13 fábricas y más de 130 laboratorios de revelado.  **CUESTIONAMIENTOS**   1. Qué preguntas debió plantearse oportunamente la empresa antes de verse afectada y convertirse en un triste caso de potencial perdido? 2. Cómo fueron impactando las decisiones tomadas por Kodak en sus ingresos y en su área laboral? 3. Investiga en qué consiste acogerse al Capítulo 11 de la Ley de Bancarrotas en Estados Unidos 4. Qué hicieron las empresas Fuji, Cannon y Sony a diferencia de la empresa Kodak? 5. Cuál fue la lección que tuvo que aprender la empresa Kodak después de tener que declararse en suspensión de pagos? 6. Investiga la situación actual de la empresa y detalla que trabajos de “rescate” está llevando a cabo la compañía 7. Cómo influye la toma de decisiones y la información oportuna del administrador financiero en el éxito o fracaso de una empresa? 8. Cómo relacionas el término **riesgo** y sus diferentes escenarios (ya analizado en clase) con éste caso? 9. Cómo interviene el término **diversificar** (ya analizado en clase) con éste caso? 10. Detalla tus conclusiones del caso analizado   Elabora tu reporte con las respuestas a los cuestionamientos anteriores de acuerdo con las especificaciones establecidas para la entrega de trabajos. |  |