

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ERA DIGITAL: LECCIONES APRENDIDAS DESDE EL CASO DE KODAK

Strategic Planning in the Digital Age: Lessons Learned from the Kodak Case
Planejamento Estratégico na era Digital: Lições Aprendidas a partir do Caso da Kodak

Luis E. Schneider Palomino 

Universidad del Sinú Seccional Cartagena

Olga Lucia Ibarra Sierra 

Universidad del Sinú Seccional Cartagena

Recibido: 28 de febrero 2024

Aceptado: 17 de abril 2024

Correspondencia: luis.schneider@unisnu.edu.co

Resumen

Este artículo examina la relevancia de la planificación estratégica en un contexto empresarial digital, utilizando el caso de Kodak como ejemplo de la falta de adaptación ante la evolución tecnológica. El objetivo general es analizar las lecciones en planificación estratégica derivadas de la transición de Kodak en la era digital, identificando factores clave para la resiliencia y sostenibilidad en entornos dinámicos. La metodología utilizada es un enfoque cualitativo, basado en un estudio de caso que emplea análisis documental de fuentes secundarias, incluyendo informes financieros y artículos académicos. Los resultados destacan que la falta de flexibilidad organizacional y de inversión en investigación y desarrollo limitaron la capacidad de Kodak para enfrentar cambios en el mercado, especialmente en la adopción de la fotografía digital. Las conclusiones subrayan la importancia de una planificación estratégica ágil, capaz de integrar tanto los factores internos como externos de la organización, así como de adaptar las estrategias a las nuevas demandas tecnológicas. Se evidencia que herramientas como la matriz FODA y un enfoque proactivo, tal como adoptado por Fujifilm, pueden ofrecer un marco robusto para la toma de decisiones estratégicas en entornos de rápida evolución. Este análisis reafirma la necesidad de que las organizaciones mantengan una ventaja competitiva sostenible mediante una estrategia adaptativa en un mercado en constante cambio.

Palabras claves: Planificación estratégica, Adaptabilidad organizacional, Era digital, Ventaja competitiva, Matriz FODA.



Abstract

This article examines the relevance of strategic planning in a digital business context, using the case of Kodak as an example of inadequate adaptation to technological evolution. The main objective is to analyze the lessons in strategic planning derived from Kodak's transition during the digital era, identifying key factors for resilience and sustainability in dynamic environments. The methodology employed is a qualitative approach, based on a case study that utilizes documentary analysis of secondary sources, including financial reports and academic articles. The results highlight that Kodak's lack of organizational flexibility and investment in research and development limited its ability to respond to market changes, particularly in adopting digital photography. The conclusions emphasize the importance of agile strategic planning, capable of integrating both internal and external organizational factors, as well as adapting strategies to new technological demands. It is shown that tools like the SWOT matrix and a proactive approach, as adopted by Fujifilm, can provide a robust framework for strategic decision-making in rapidly evolving environments. This analysis reaffirms the need for organizations to maintain a sustainable competitive advantage through an adaptive strategy in an ever-changing market.

Keywords: Strategic planning, Organizational adaptability, Digital era, Competitive advantage, SWOT matrix.

Resumo

Este artigo examina a relevância do planejamento estratégico em um contexto empresarial digital, utilizando o caso da Kodak como exemplo da falta de adaptação à evolução tecnológica. O objetivo geral é analisar as lições de planejamento estratégico derivadas da transição da Kodak na era digital, identificando fatores-chave para a resiliência e sustentabilidade em ambientes dinâmicos. A metodologia utilizada é uma abordagem qualitativa, baseada em um estudo de caso que emprega análise documental de fontes secundárias, incluindo relatórios financeiros e artigos acadêmicos. Os resultados destacam que a falta de flexibilidade organizacional e de investimento em pesquisa e desenvolvimento limitaram a capacidade da Kodak de enfrentar mudanças no mercado, especialmente na adoção da fotografia digital. As conclusões ressaltam a importância de um planejamento estratégico ágil, capaz de integrar tanto os fatores internos quanto externos da organização, bem como de adaptar as estratégias às novas demandas tecnológicas. Evidencia-se que ferramentas como a matriz SWOT e uma abordagem proativa, como a adotada pela Fujifilm, podem oferecer um marco robusto para a tomada de decisões estratégicas em ambientes de rápida evolução. Esta análise reafirma a necessidade de as organizações manterem uma vantagem competitiva sustentável por meio de uma estratégia adaptativa em um mercado em constante mudança.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Adaptabilidade organizacional, Era digital, Vantagem competitiva, Matriz SWOT.

Introducción

Este artículo se centra en explorar la importancia de la planificación estratégica en el contexto de la evolución empresarial en la era digital. Se abordan teorías previas respaldadas por diversos autores y se analizan perspectivas actuales sobre el tema. El texto profundiza en la relación entre la planificación estratégica y la reflexión organizacional, destacando la necesidad de comprender factores internos como externos. Se utiliza el caso de Kodak para ilustrar como la falta de adaptación a las cambiantes dinámicas del mercado y la resistencia a la revolución digital impactaron negativamente a la empresa.

Kodak, cuyo nombre completo es Eastman Kodak Company, fue fundada por George Eastman. La historia de esta empresa se remonta en la época de 1888, cuando Eastman lanzó la primera que simplificó el proceso fotográfico. (Kodak, s.f.). En aquel periodo las funciones centrales de Kodak se orientaron principalmente hacia la accesibilidad, rapidez y asequibilidad de la fotografía, para un público más extenso simplificando el proceso fotográfico permitiendo que las personas pudieran capturar y disfrutar de momentos importantes en sus vidas.

Es importante destacar que la creación inicial de kodak fue su “Cámara No.1” lanzada por Eastman en 1888 y fue innovadora en su época gracias a su diseño compacto y la facilidad de uso que ofrecía a los fotógrafos aficionados, así como a las familias enamoradas de la fotografía y amantes de coleccionar momentos. La visión y la misión de Kodak, era clara: hacer que la fotografía fuera accesible para el público en general y su misión era simplificar el proceso fotográfico proporcionando cámaras adecuadas. Sin embargo, Kodak enfrentó dificultades en la transición a la era digital, es decir; su misión y visión original e inicial se vieron desafiadas y retadas por el cambio y la evolución rápida en el mercado hacia lo digital. El análisis se extiende a discutir las implicaciones financieras y de confianza de Kodak, enfatizando la importancia de la agilidad estratégica en un entorno empresarial dinámico.

Metodología

Este estudio adopta un enfoque cualitativo con el objetivo de extraer lecciones de planificación estratégica a partir del análisis de un caso real. Este enfoque permite explorar en profundidad las causas y factores subyacentes de la caída de Kodak, conectándolos con teorías sobre planificación estratégica y adaptabilidad organizacional en el contexto digital. Se empleó un diseño de estudio de caso centrado en la empresa Eastman Kodak Company para analizar su transición y las estrategias adoptadas durante el cambio hacia la era digital.

El estudio de caso es particularmente adecuado para este análisis, ya que facilita una exploración detallada de los eventos y decisiones empresariales de Kodak, vinculándolos con los principios teóricos de planificación estratégica y adaptabilidad en entornos dinámicos. Los datos fueron recolectados a través de un análisis documental, utilizando fuentes secundarias como informes financieros, estudios de mercado, artículos académicos y reportajes de prensa. Esta técnica resulta idónea al proporcionar información histórica y contextual relevante para el análisis estratégico sin requerir la recolección de datos primarios.

El enfoque se centró exclusivamente en documentos y análisis de fuentes pertinentes a Kodak y su entorno competitivo. La selección de estas fuentes fue deliberada, incluyendo solo aquellos informes y artículos que ofrecieran un análisis exhaustivo de la estrategia corporativa y los impactos de la transición digital. Los datos fueron analizados mediante un enfoque temático cualitativo, lo que permitió identificar patrones recurrentes relacionados con la planificación estratégica y la falta de adaptabilidad de Kodak. Este análisis facilita la identificación de aspectos clave en la gestión estratégica de la empresa, así como la relevancia de factores internos y externos en su declive, proporcionando una comprensión integral de los desafíos que enfrentó Kodak en su transición digital.

Resultados

Para abordar el tema de la planificación estratégica, resulta importante comprender su concepto. Tom Peters y Robert H. Waterman, coautores de "En busca de la excelencia" y destacados en el ámbito de la estrategia empresarial, "definen la planificación estratégica como un ámbito en constante evolución, donde diversos autores y roles pueden adoptar perspectivas y enfoques distintos". (Conecta Software, s.f.). Analizando las perspectivas o las diferentes teorías, las organizaciones están inmersas en un entorno de constante cambio, lo que implica que deben contar con la capacidad de adaptarse a estas transformaciones para aprovechar las oportunidades que surgen.

De acuerdo con lo anterior, en este concepto de planificación estratégica, se evidencia su estrecha relación con el proceso reflexivo que toda organización debe emprender en relación con la administración y las condiciones presentes en su entorno. Este análisis se convierte en un componente fundamental para la adaptación y desarrollo sostenible de la organización en un contexto dinámico y cambiante. En este sentido, la planificación estratégica se posiciona como una herramienta no solo para establecer objetivos y metas a largo plazo, sino también para forjar comprensión profunda de las complejidades y desafíos que enfrentan las organizaciones hoy día. Sin lugar a dudas, la capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes y capitalizar oportunidades emergentes se convierte así en una competencia central que deriva de este proceso de reflexión estratégica, Kodak no fue ejemplo de ello.

De acuerdo a lo anterior se pudo analizar la interrelación entre la planificación estratégica y la reflexión organizacional resalta la importancia de una perspectiva completa y a largo plazo. Esta asociación capacita a las organizaciones no solo para subsistir y/o sobrevivir en un entorno dinámico, sino también para avanzar al prever desafíos, reconocer oportunidades y establecer una base robusta que respalde la toma de decisiones estratégicas, impulsando así su éxito continuo.

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a diferentes procesos de cambio, a nuevas tendencias del mercado, a una economía globalizada, aspectos ligados a la sostenibilidad y a la rentabilidad, como lo fue en el caso Kodak, el cual nos ilustra las consecuencias de no abrazar la evolución digital. La falta de adaptación a las cambiantes dinámicas del mercado y la resistencia a la revolución digital llevaron a la empresa a una crisis financiera y de confianza. En mi perspectiva hubiera sido importante que Kodak, durante el auge de la era

de la fotografía digital, hubiese demostrado una mayor flexibilidad para adaptarse a las circunstancias, evitando tanto la rigidez organizacional que finalmente lo condujo hacia un declive irreversible. La falta de inversión en investigación y desarrollo constituyó un factor clave, ya que privó a la compañía de la capacidad de mantener su ventaja competitiva en un mercado de constante evolución; es decir, un mercado cambiante, resultando pérdidas financieras significativas.

Las pérdidas financieras se pueden evidenciar gracias a un reportaje publicado el 22 de abril de 2005 por el diario económico español Cinco Dias, donde mencionaban que Kodak registró pérdidas por valor de 142 millones de dólares (108 millones de euros) en el primer trimestre de 2005 y todo por no querer invertir en la reestructuración de la fotografía tradicional a la digital. (Diario Economico Cinco Dias, 2005).

En retrospectiva, la inflexibilidad organizacional y resistencia a invertir en investigación y desarrollo fueron errores capitales que sellaron y/o marcaron el destino de Kodak en un entorno empresarial dinámico. En pocas palabras, es importante recordar que la adaptabilidad e innovación son cruciales e importantes para la supervivencia y éxito a largo plazo en cualquier empresa.

En el caso de Kodak, se hace evidente la importancia fundamental de los procesos de planeación estratégica al analizar su trayectoria como empresa. La carencia de una ventaja competitiva sostenible desempeñó un papel importante en el declive de la empresa. Una planificación estratégica sólida, clara, flexible habría permitido que Kodak hubiera podido anticipar y abordar de manera proactiva y rápida los desafíos que surgían con la digitalización de la fotografía. La empresa, en lugar de ello, se aferró a un enfoque tradicional, dándole poca importancia a la magnitud del cambio tecnológico. Así mismo, la ausencia de una ventaja competitiva sostenible exacerbó la situación. Aunque Kodak había sido líder en la industria de la fotografía durante décadas, no logro mantener su posición importante ante la rápida evolución y cambio del mercado.

Según Porter, académico americano, conocido por sus teorías económicas, “la esencia de la estrategia empresarial radica en la búsqueda y el mantenimiento de esa ventaja competitiva a lo largo del tiempo”. (Porter, 2015). Aquí, la lección es clara: la planeación estratégica debe incluir un análisis constante del entorno tecnológico, identificando oportunidades y amenazas que podrían afectar la posición competitiva de la empresa. Estoy de acuerdo con Porter ya que, Kodak también descuido la construcción y el mantenimiento de una ventaja competitiva duradera, es decir; no logro destacar entre su competencia y superarlos de manera consistente a lo largo del tiempo.

Por otro lado, en el contexto del caso Kodak, la perspectiva de Peter Drucker economista y licenciado en filosofía y letras, especialista en física de la Universidad Javeriana Antonio José Sánchez M, adquiere una relevancia aún más aguda. “La historia de Kodak es un testimonio significativo de como la gestión efectiva de los recursos internos y la adaptación a los factores externos son imperativos, importantes y cruciales para el éxito de una organización”. (Sánchez Murillo, 2006). En mi opinión, la incapacidad de Kodak para comprender y gestionar de manera efectiva los cambios externos, específicamente la

transición hacia la fotografía digital, marco el comienzo de su declive. Es importante mencionar que, al identificar los factores externos e internos, Kodak tenía oportunidad de resaltar sus fortalezas históricas, como su experiencia en tecnología de imagen y su reconocida marca, la cual fue reconocida a lo largo del tiempo.

La identificación de fortalezas internas, como la experiencia en tecnologías de imagen y la sólida reputación de la marca, debería haber sido el punto de partida para una estrategia renovada. En lugar de ello, Kodak enfrentó dificultades al no lograr integrar eficazmente estos elementos en su enfoque empresarial hacia la fotografía digital. En pocas palabras, la gestión deficiente de los recursos internos, combinada con la resistencia a la transformación organizativa, contribuyó de manera significativa a su declive.

Considerando la relevancia de entender el entorno tanto interno como externo de las organizaciones, es posible identificar varias herramientas en la planificación estratégica que poseen la capacidad de evaluar de manera integral y estructurada los factores que afectan a una entidad. En este contexto, Fred R. David licenciado en Matemáticas y Magister en administración de empresas destaca en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica” la matriz FODA “como una herramienta que permite analizar las fortalezas amenazas, oportunidades y debilidades de una organización, ofreciendo un marco organizado para la toma de decisiones estratégicas o planteamiento de estrategias respectivamente”. (Fred R, 2003).

Aplicando esta perspectiva al caso Kodak, es fundamental comprender tanto los elementos internos como externos que han influido en su trayectoria. La matriz FODA podría haberse empleado para identificar las fortalezas históricas de Kodak, como su posición dominante en el mercado de la fotografía durante décadas, así como las oportunidades que podría haber aprovechado en el ámbito de la tecnología digital. De igual manera, la aplicación de esta matriz podría haber revelado la forma en que pudieron haberse capitalizado en el ámbito de tecnología digital.

Si Kodak hubiera implementado la matriz FODA, también habría entendido la necesidad de comprender y evaluar tanto los triunfos pasados como los desafíos actuales. Este enfoque estratégico les habría proporcionado una vía y/o ruta para revitalizar su empresa icónica, destacando la importancia de la adaptación, innovación y la anticipación frente a un entorno empresarial de constante evolución. En el caso específico de Kodak, entender y conocer el contexto implica una profunda comprensión de los factores internos tales como la cultura organizacional, los principios corporativos, los valores del personal, la tecnología e infraestructura para desarrollar las operaciones y el desempeño que tiene la organización en cada uno de sus procesos.

Así mismo, se deben tener en cuenta factores externos tales como el marco legal aplicable a la organización, políticas financieras del país o región donde se encuentra, fenómenos económicos y socioculturales, mercados, competencia. En otras palabras, según Alicia Raeburn escritora del blog de la empresa se software de gestión de proyectos que ayuda a planificar y gestionar de manera fácil y eficiente el trabajo “Asana”, “considerar los factores internos y externos debería ser el consejo número uno al momento de realizar un FODA en

toda organización. Por ejemplo; las fortalezas y debilidades derivadas de procesos internos suelen ser abordables cuando se disponen de los recursos adecuados, ya que se tiene un mayor grado de control sobre los posibles acontecimientos” (Raeburn Alicia, 2021).

La estrategia que Kodak debió elegir para abordar sus elementos internos en esa época debió ser flexible y ajustarse a la naturaleza particular de los problemas identificados. Este enfoque le hubiera ayudado a Kodak a prevenir y prever cambios, ajustarse de manera efectiva y prosperar en un entorno empresarial de constante cambio. Indudablemente, las todas las partes interesadas de Kodak (internas y externas) desempeñaban un papel muy importante ya que ayudaban a entender su contexto empresarial.

En pocas palabras, no solo se debieron centrarse en los empleados y clientes, sino también en todos los actores que pudieron afectar el desempeño normal de la organización, tales como proveedores, contratistas, comunidades, entes reguladores y gubernamentales, aseguradores, accionistas, junta directiva, alta dirección y competidores ya que, la relevancia de todas las partes interesadas en las organizaciones radica en que su identificación permite anticipar posibles resistencias o conflictos, abordando problemas potenciales antes de que se conviertan en obstáculos significativos. En este sentido, hubiera sido para Kodak definir una hoja de ruta que le permitiera establecer qué controles eran necesarios para reducir dicho riesgo. La consideración completa de todas estas partes interesadas le hubiera contribuido a una planificación estratégica más clara, precisa y completa.

La planeación estratégica permite que la organización fije políticas concretas, que sirvan de orientación a los colaboradores en el desarrollo e implementación de estrategias organizacionales y partes interesadas sobre la forma en que la organización pretende ejecutar sus operaciones y actividades. Estos ejercicios también le hubieran ayudado a Kodak a asegurarse que la planificación de los cambios se llevara a cabo de forma paulatina y controlada y no abrupta, evitando así se genere un malestar en los procesos de implementación de estos en los colaboradores.

Mireya Páez Granada, estudiante de Administración Financiera en la Universidad Minuto de Dios, destaco un aspecto importante sobre la planificación estratégica de Kodak. “Señaló que las debilidades no residían en déficits tecnológicos por desconocimiento, sino más bien a nivel organizativo.” (Granada Mireya, 2022). En otras palabras, la compañía decidió actuar de manera tardía frente al ascenso del nuevo mercado y la entrada, establecimiento y desarrollo de nuevos competidores que se habían consolidado de acuerdo con el auge digital.

Desde el análisis, Mireya Páez Granada acierta al destacar que, a pesar de haber sido pionera en el ámbito de la fotografía e imagen, Kodak experimentó lentitud al reconocer y adaptarse a la revolución digital. Aunque desarrolló algunas tecnologías digitales, no logró aprovechar completamente la transición hacia la fotografía digital y la subsiguiente disminución del mercado de películas tradicionales. La falta de flexibilidad para ajustarse a las tendencias emergentes puede tener consecuencias perjudiciales.

De igual manera, Kodak se aferraba a una rigidez organizativa al mantener una estructura y cultura organizativa profundamente arraiga en sus triunfos pasados. Esta rigidez se tradujo

en dificultades para adaptarse a las dinámicas emergentes del mercado. Las empresas, por ende, deben demostrar disposición para ajustar tanto su estructura como su cultura, alineándolas con las cambiantes demandas del mercado.

Mónica Pupo, columnista del periódico El Universal, expresó su postura sobre el caso Kodak, argumentando que “las oportunidades en la vida son escasas. Esto sugiere que Kodak no logró adaptarse a las innovaciones de la época. Desde su perspectiva ella expresó que la organización fue incapaz de reconocer y aceptar la rapidez de los cambios inminentes relacionados con la tecnología en la fotografía digital. En su análisis, destaca que Kodak se encontraba en negación frente a la propuesta digital de la nueva era” (Pupo Monica, 2021).

Con esta perspectiva de lo sucedido con la empresa Kodak debió centrarse más en la mejora tecnológica y en el desarrollo de nuevas tecnologías que en comprender profundamente las cambiantes necesidades del mercado; es decir, a pesar de su enfoque en la innovación tecnológica. Esta falta de alineación, con las demandas del mercado puede que haya sido un factor crucial y determinante a los desafíos comerciales y financieros que enfrentó en ese momento Kodak como empresa.

La situación de Kodak resalta claramente la importancia crítica de la adaptación a las tendencias del consumidor en la planificación estratégica. “La falta de ajuste a las preferencias y comportamientos de los consumidores digitales tuvo consecuencias devastadoras para la empresa, como se evidenció en la significativa caída del 28% en el valor de sus acciones, llegando a un mínimo de 47 centavos por dólar según informe de la BBC News”. (Redacción BBC Mundo, 2012). En pocas palabras, la noticia indica que Kodak enfrentó en ese tiempo de transición una situación compleja financieramente hablando. En contexto de planificación estratégica, esta experiencia subraya la necesidad de haber integrado de manera proactiva en ese momento las dinámicas del consumidor en la estrategia empresarial.

El párrafo anterior resalta que la carencia de una visión estratégica para afrontar la era digital y la nueva era tecnológica, la incapacidad para capitalizar las inversiones en tecnologías nuevas o emergentes, la falta de diversificación, rigidez organizacional fueron elementos fundamentales que condujeron al declive en ese momento de Kodak. Este caso destaca la importancia de una planificación estratégica ágil, centrada en la capacidad de adaptarse a cambios significativos en el entorno empresarial.

Kodak posiblemente podría posicionarse como uno de los líderes en su campo, pero es una realidad difícil ya que no se han tomado decisiones claras sobre el tema. Sin embargo, si la organización logra adaptarse a la revolución tecnológica del mercado y a las preferencias de los clientes, podría reinventarse. Además, reconocer y aprovechar sus fortalezas históricas, como su experiencia en tecnologías de imagen y su reconocida marca, podría ser fundamental. Estas fortalezas pueden convertirse en activos cruciales en una estrategia de recuperación, junto con una buena diversificación de alianzas y mercados.

Es vital llevar a cabo una adaptación efectiva a la fotografía digital, tal como se señaló anteriormente, ya que los consumidores están adoptando rápidamente esta tecnología. El

beneficio y la instantaneidad en la visualización que ofrece la fotografía digital son factores importantes en esta preferencia. Si Kodak vuelve a pasar por alto esta demanda, podría enfrentar una pérdida significativa de clientes y derrota total. Además, en un entorno donde las redes sociales y el intercambio en línea están en pleno auge, surge una creciente necesidad de soluciones digitales integradas.

Kodak tiene la oportunidad de desempeñar un papel clave en la creación de un ecosistema digital para sus clientes, lo que no solo contribuirá a su supervivencia y competitividad, sino que también le permitirá capitalizar las nuevas oportunidades en un entorno cada vez más digitalizado. Aunque las incertidumbres persisten, una combinación de adaptabilidad, reconocimiento de fortalezas clave y una estrategia bien articulada podría ofrecer a Kodak una oportunidad significativa de recuperación de liderazgo en su industria.

Así las cosas, Kodak debió como empresa anticiparse a la transición del mercado y la nueva era digital en los años 90 ya que, durante este periodo se comenzó a transformar la industria ofreciendo servicios más alternativos y convenientes en comparación de las cámaras analógicas tradicionales. Así mismo, debió mejorar su enfoque en los servicios digitales, es decir; redefinir su modelo y realizar alianzas estratégicas con empresas de tecnología aprovechando así sinergias y competencias complementarias.

Un ejemplo claro de una empresa de la misma industria y competencia de Kodak que también tuvo que enfrentarse al desafío de la transición digital fue “Fujifilm Holdings Corporation, más conocida como Fujifilm es una corporación multinacional japonesa fundada en 1934 especializada en cámaras e imágenes fotográficas, además de diversos productos y servicios relacionados con la fotografía e imagen” (Wikipedia, s.f.) y aunque se dedicaban a los mismo estas dos empresas en esa época sus enfoques y resultados fueron diferentes ya que, Fujifilm adoptó una estrategia más proactiva hacia la fotografía digital, invirtiendo en investigación y desarrollo para así lograr desarrollar y sacar al mercado cámaras digitales y diversificar su oferta en el mercado.

Según el Ada Nuño del diario El Confidencial, “Fujifilm continúa y prospera después de una reinvención masiva donde demostraron un compromiso constante con la innovación tecnológica desarrollando productos y soluciones avanzadas en diversas áreas como la impresión digital”. (Ada Nuño, 2018). En resumen, la capacidad de Fujifilm para reinventarse y avanzar, diversificando sus productos fue admirable ya que no es fácil mantener un enfoque constante en la innovación y desarrollo y eso los hace e hizo exitosos.

Finalmente, después de todo este análisis Kodak debería implementar en su planeación estratégica futura un análisis continuo del mercado ya que este es muy cambiante, estar alerta a las tendencias y así anticipar cambios proactivamente. Así mismo, sería importante que adoptara una estructura organizacional ágil que les permita implementación de cambios estratégicos en respuesta de la dinámica y cambios del mercado.

Conclusiones

En conclusión, y después de analizar la planificación estratégica en la era digital. Las lecciones aprendidas desde el caso de Kodak, se destaca la relación entre la planificación estratégica y la reflexión organizacional, resaltando la necesidad de comprender tanto factores internos como externos. A demás, se mencionan también las implicaciones financieras y de confianza de Kodak, subrayando la importancia de la agilidad estratégica en un entorno dinámico.

Hay que destacar, la falta de adaptación de Kodak a las cambiantes dinámicas del mercado y la resistencia a la revolución digital se ilustra a través de pérdidas financieras significativas como se evidencio según reporte de la BBC. Igualmente, se discute el uso de herramientas como la matriz FODA que pudo haber implementado Kodak en la planificación estratégica, enfocándose en la identificación de fortalezas históricas y la comprensión integral de factores internos y externos. La consideración de todas las partes interesadas se presenta como crucial e importante para anticipar resistencias y abordar problemas potenciales.

Por otra parte, la rigidez organizacional y la falta de alineación con las demandas del mercado en esa época se destacan como factores determinantes y claves en el declive de Kodak. Se subraya la importancia de una estrategia renovada basada en la flexibilidad y adaptación a las tendencias y gustos del consumidor y/o cliente. En este sentido, las opiniones mencionadas de diferentes autores refuerzan la idea de que la debilidad de Kodak residía en la falta de adaptación organizativa más que en déficits tecnológicos. Se destaca también la importancia de la mejora tecnológica y el reconocimiento de las cambiantes necesidades del mercado en la estrategia empresarial.

En el contexto actual, Kodak podría tener posibilidad de recuperarse si logra ajustarse a la revolución tecnológica y tomar conciencia de sus ventajas históricas. La rápida acogida de la fotografía digital por parte de los consumidores se presenta como un aspecto crucial que debe ser considerado. En resumen, la capacidad de adaptarse a un entorno empresarial bastante dinámico, comprender las tendencias del mercado, identificar y capitalizar oportunidades y mantener una ventaja competitiva duradera son elementos importantes en la planificación estratégica que pueden determinar el éxito a largo plazo.

La comparación con Fujifilm destaca claramente la importancia de una respuesta proactiva a la transición digital. Mientras Kodak enfrentó desafíos debido a la falta de enfoque en servicios digitales, Fujifilm adoptó una estrategia más proactiva, inversión en I+D, logrando así diversificar su oferta en el mercado. La lección que surge y/o emerge de este caso es que, la planificación estratégica debe ser ágil y receptiva a las tendencias con el fin de asegurarse como empresa y ajustar sus estrategias en consecuencia. Y nunca olviden que; las oportunidades se multiplican a medida que se aprovechan.

Referencias

- Ada Nuño. (23 de octubre de 2018). *El Confidencial*L. Obtenido de La verdadera causa de la ruina de Kodak: https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2018-10-23/por-que-kodak-se-arruino-y-fujifilm-triunfa_1633856/
- Conecta Software. (s.f.). En busca de la excelencia. Recuperado el 28 de noviembre de 2023, de <https://www.conectasoftware.com/magazine/libros/estrategia/en-busca-de-la-excelencia/>
- Diario Economico Cinco Dias. (22 de abril de 2005). Cinco Dias . Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2005/04/22/empresas/1114336740_850215.html
- Fred R, D. (2003). Conceptos de la administracion estrategica, Nueva edicion. PEARSON EDUCACION. Obtenido de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Granada Mireya. (Septiembre de 2022). Caso Kodak. Obtenido de <https://www.studocu.com/co/document/corporacion-universitaria-minuto-de-dios/administracion-financiera/ensayo-caso-kodak-vvvvvvvvvvvv/34348341>
- Kodak. (s.f.). Kodak. Recuperado el 28 de febrero de 2024, de About Us: <https://www.kodak.com/en/company/page/history>
- Manzoni Carlos. (14 de marzo de 2021). La Nacion. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-increible-historia-de-la-empresa-de-fotografia-que-quedo-fuera-de-foco-nid15032021/>
- Porter, M. (2015). Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior. En P. Michael, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (pág. Capitulo 4). Grupo editorial PATRIA SA DE CV. Obtenido de https://www.google.com.co/books/edition/Ventaja_Competitiva/wV4JDAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Ventaja+Competitiva:+Creaci%C3%B3n+y+Sostenibilidad+de+un+Rendimiento+Superior&printsec=frontcover
- Pupo Monica. (23 de marzo de 2021). Sobre las oportunidades. Obtenido de El universal.: <https://www.eluniversal.com/el-universal/93142/sobre-las-oportunidades>
- Raeburn Alicia. (1 de Julio de 2021). Asana. Obtenido de Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos): <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Redacción BBC Mundo. (5 de enero de 2012). BBC News Mundo. Obtenido de Kodak, la caída del gigante de la fotografía:

https://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/01/120105_kodak_la_caida_de_un_gigante_jr

Redaccion BBC Mundo. (24 de febrero de 2021). BBC Mundo. Obtenido de Apple: la estrategia para innovar y captar talento de la empresa más grande del mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-56177438>

Sánchez Murillo, A. J. (junio de 2006). Peter Drucker, innovador maestro de la administracion de empresas. Recuperado el 15 de diciembre de 2023, de Cuadernos Latinoamericanos de Administración, II(2), 69-89.: <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf>

Santa Lucia Impulsa. (21 de noviembre de 2018). Santa Lucia Impulsa . Obtenido de El gigante Apple: todo sobre su estrategia para triunfar: <https://www.santaluciaimpulsa.es/el-gigante-apple-todo-sobre-su-estrategia-para-triunfar-2/>