

# Kodak: el gigante que no supo ver el futuro digital

---

Guion de muestra

**Kodak inventó la cámara digital y eligió enterrarla**

Nicho: casos de negocio

Duración estimada: 11 minutos

Formato: TTS o voz humana

*Redactado por Jesús David Montalvo*

## Resumen ejecutivo

El caso Kodak, contado desde el ángulo más incómodo: la empresa inventó la tecnología que la iba a destruir veinte años antes de que esa tecnología fuera una amenaza. En 1975 un ingeniero de veinticuatro años le mostró a sus jefes el primer prototipo de cámara digital. Los jefes le dijeron que no se lo contara a nadie.

Hook tipo estadística brutal combinada con cita directa. Estructura en cuatro bloques con re-hook en los minutos 3:30 y 7:30, que son los puntos de muerte del formato medio. Tono analítico con emoción contenida, sin caer en moralismo. Cierre con loop hacia el video de Blockbuster para enlazar casos de miopía corporativa.

## 3 títulos sugeridos

1. Kodak inventó la cámara digital y eligió enterrarla
2. El día en que Kodak firmó su propia sentencia de muerte
3. Por qué Kodak vio el futuro en 1975 y lo escondió veinte años

## 3 textos para miniatura (máximo 4 palabras)

1. KODAK SE SUICIDÓ
2. LA CÁMARA PROHIBIDA
3. INVENTÓ SU MUERTE

# Guion completo

## [0:00 a 0:30] HOOK · Estadística brutal con cita directa

En 1975 un ingeniero de veinticuatro años entra a la oficina de sus jefes con un aparato pesado entre las manos. Les muestra una cámara que funciona sin rollo fotográfico. Sus jefes escuchan en silencio y le contestan con una frase que años después va a costar más de treinta mil millones de dólares. Le dicen, textual: está simpático, pero no se lo cuentes a nadie. Esa frase es el momento exacto donde Kodak firmó su sentencia.

## [0:30 a 1:05] PROMESA Y STAKES

Esta historia se cuenta casi siempre como la de una empresa que no supo ver el futuro. Es una lectura equivocada. Kodak vio el futuro antes que nadie, lo patentó, y tomó la decisión consciente de enterrarlo en una gaveta. Durante los siguientes veinte años tuvo las patentes digitales y los ingenieros capaces de fabricar cámaras modernas, más el capital para financiar la transición al mercado nuevo. En los próximos minutos vas a entender por qué una sola decisión tomada en una sala de juntas de Rochester en 1975 borró del mapa a una compañía con ciento treinta años de historia.

## [1:05 a 3:30] BLOQUE 1 · El imperio del rollo

Para dimensionar lo que pasó hay que volver a 1976. En ese año, Kodak controla el noventa por ciento del mercado mundial de rollos fotográficos y el ochenta y cinco por ciento del mercado de cámaras en Estados Unidos. De cada cien fotos que se toman en el planeta, noventa pasan por una película hecha en sus fábricas de Rochester.

La empresa emplea a más de sesenta mil personas solo en esa ciudad. Rochester es una ciudad Kodak en el sentido más directo posible. El estadio municipal lleva el nombre de la empresa, el hospital universitario recibe donaciones suyas cada año, y una parte enorme del empleo local depende de sus fábricas. A un niño que nace en Rochester en 1976 lo fotografían con una cámara Kodak en el hospital, en el colegio y en su boda años después. Es difícil exagerar lo que esta empresa significa para ese lugar.

Hay un detalle del modelo de negocio de Kodak que cambia toda la lectura del caso. En 1976, la empresa ganaba la mayor parte de su dinero con el rollo fotográfico, no con las cámaras que fabricaba y vendía en las tiendas.

Una cámara se compra una vez en la vida y dura diez años. Un rollo se compra cada semana y se gasta en minutos. El cliente que termina el rollo lo manda a revelar en un centro autorizado, y el revelado cuesta dinero. Las fotos reveladas salen impresas en papel fotográfico Kodak. Los químicos del proceso también los fabrica Kodak. Esa corriente de ingresos recurrentes les daba márgenes del setenta por ciento anuales.

Visto desde adentro, el modelo de negocio de Kodak era igual al de un fabricante de impresoras moderno que regala la impresora barata y cobra el cartucho caro. La cámara enganchaba al cliente, el rollo lo mantenía pagando durante años.

### **[3:30 a 3:45] RE-HOOK 1**

En ese mismo año, un ingeniero recién contratado tuvo una idea que hacía que todo el modelo del rollo dejara de tener sentido.

### **[3:45 a 7:30] BLOQUE 2 · El invento de Steven Sasson**

El ingeniero se llama Steven Sasson. Llega a Kodak en 1973 con veintidós años, recién salido del Rensselaer Polytechnic Institute. Le asignan un proyecto rutinario: investigar si los nuevos sensores de dispositivos de carga acoplada, los CCDs, pueden usarse para algo interesante en el mundo de la imagen. Su supervisor le dice más o menos mira qué puedes hacer con esto y me avisas cuando tengas algo.

En diciembre de 1975, Sasson termina de construir un aparato del tamaño de una tostadora que pesa ocho libras. Lo ensambla con piezas recicladas del laboratorio. Un lente viejo de cámara Kodak comercial para captar la luz. Un circuito digital armado a mano con chips recién salidos al mercado para procesar la imagen. Encima de todo, un reproductor de casetes portátil para guardar los datos en cinta magnética. El aparato entero toma una imagen y la escribe en el casete como ceros y unos.

La resolución es ridícula para estándares modernos. Cero coma cero uno megapíxeles. Equivalente a un sello postal borroso en blanco y negro. El proceso de captura tarda veintitrés segundos en grabar una sola imagen. Pero funciona. Y Sasson lo sabe desde el primer intento.

La primera fotografía digital de la historia muestra el rostro de una compañera de laboratorio. Sasson la revela en una pantalla de televisión conectada al aparato por cables. Cuando la imagen aparece en la pantalla, él entiende al instante lo que acaba de inventar. Y entiende algo que los directivos de Kodak van a tardar veinte años en aceptar: esto es apenas el principio. Los componentes electrónicos mejoran rápido. En quince o veinte años, esta tecnología va a competir de tú a tú con el rollo fotográfico.

Sasson pide una reunión con los directivos. Les lleva el prototipo en la misma caja donde lo construyó. Les muestra cómo el aparato toma una foto y la reproduce en la pantalla del televisor del laboratorio. Les explica los números de la ley de Moore y la curva de mejora de los chips que él ya está viendo en las publicaciones técnicas. Les describe el futuro que él ve venir con detalle. Y les dice una frase muy concreta: si Kodak no invierte en esto ahora, otra empresa lo va a hacer.

Los directivos le agradecen la presentación y le piden que mantenga el proyecto en confidencialidad. Archivan el prototipo en una gaveta al final de la reunión.

La razón que le dan cuando Sasson pregunta es una sola frase, dicha con la calma del ejecutivo que piensa que está siendo prudente con los accionistas. Le dicen que si Kodak saca esto al mercado, mata su propio negocio del rollo. Y que ninguna empresa hace eso con su fuente principal de ingresos, no al menos de forma voluntaria.

### **[7:30 a 7:45] RE-HOOK 2**

La parte más rara del caso viene ahora. Kodak no tira el invento a la basura. Lo patenta y sigue patentando cada mejora que aparece después.

### **[7:45 a 11:00] BLOQUE 3 · El colapso en cámara lenta**

Durante los siguientes veinte años, Kodak registra más de mil patentes relacionadas con fotografía digital, que cubren desde sensores mejorados hasta algoritmos de compresión, formatos de almacenamiento y sistemas de transmisión de imágenes. Todo lo que haría falta para construir una cámara digital moderna, Kodak lo tiene guardado en una oficina de abogados de propiedad intelectual en Rochester.

Pero no usa nada. Cada vez que alguien dentro de la empresa propone lanzar un producto digital de verdad, los ejecutivos hacen el mismo cálculo frío. Cuánto dinero se pierde en venta de rollos contra cuánto se gana con cámaras digitales nuevas. El número siempre da negativo. Así que la decisión es siempre posponer el lanzamiento y dejar que otra empresa se exponga primero.

En 1981, Sony lanza la Mavica, la primera cámara de consumo que graba imágenes en disquete. Kodak observa pero no reacciona. En 1988, Fujifilm lanza en Japón su primera cámara digital de consumo, sin rollo y sin película. Kodak observa otra vez y otra vez no reacciona. En 1991, Nikon y Kodak juntas sacan la DCS-100, una cámara profesional de trece mil dólares destinada a fotoperiodistas. Kodak la trata como un nicho marginal y deja que el proyecto muera al año siguiente.

Recién en 1996, veintiún años después del prototipo de Sasson, Kodak lanza por fin una cámara digital de consumo masivo llamada DC20. Pero ya es tarde. Canon, Nikon, Sony, Olympus y docenas de fabricantes japoneses llevan años de ventaja acumulada en fabricación, en distribución y en know-how de consumidor. Lo más raro del caso no es que Kodak llegue tarde al hardware. Es la apuesta estratégica que hacen en paralelo: siguen creyendo que los clientes van a querer imprimir sus fotos digitales en papel Kodak. En 2001 lanzan un servicio de impresión llamado EasyShare. Lo cierran dos años después por falta de demanda.

Los clientes ya no querían pagar por imprimir las fotos en papel. Las querían mandar por email y subirlas a la web para verlas en pantalla.

Entre 2003 y 2012, las ventas de rollo fotográfico de Kodak caen en picada. La empresa intenta vender divisiones, reducir personal, cambiar de estrategia, meterse en el mercado de impresoras de inyección. Nada funciona a tiempo. En enero de 2012, Kodak se declara en

bancarrotas bajo el Capítulo 11. Ese mismo año, Instagram, una aplicación de fotos con trece empleados y dos años de vida, es comprada por Facebook por mil millones de dólares.

### [11:00 a 11:30] CIERRE con loop

Después de la quiebra llega la parte que vuelve el caso casi absurdo. Las patentes que Kodak había guardado durante dos décadas terminan valiendo más que la empresa entera. En 2013, un consorcio liderado por Apple y Google compra el portafolio de patentes digitales de Kodak por quinientos veinticinco millones de dólares. Kodak había inventado la tecnología que iba a matarla, la tenía patentada hasta el último detalle, y al final del proceso se vio obligada a vendérsela a sus competidores para pagar las deudas de la quiebra.

Hay una lectura del caso Kodak que se repite en las escuelas de negocios: la empresa no supo ver el futuro. A mí me parece falsa. Kodak vio el futuro en 1975 con una claridad que la mayoría de empresas no alcanzan nunca. Los directivos midieron cuánto dinero perderían por canibalizar el rollo si lanzaban digital, y el número que les salió los asustó más que la perspectiva de perder el mercado entero veinte años después. Si te interesa ver el mismo error repetido a otra escala, el video sobre Blockbuster rechazando comprar Netflix por cincuenta millones está en el canal, ahí te está esperando.

## Notas para el locutor o TTS

- Tono: analítico, seco, con tensión contenida. Este caso no necesita dramatización extra, los hechos cargan solos.
- Velocidad media, con pausas marcadas antes de cada dato numérico fuerte.
- Énfasis extra en la frase del hook "está simpático pero no se lo cuentes a nadie". Esa es la cita que la gente va a recordar.
- Bajar el ritmo en el bloque 2 cuando se describe el momento del invento. El espectador necesita sentir la escena del laboratorio.
- Subir el ritmo en el bloque 3, donde se enumeran los fracasos de Kodak año por año. El ritmo rápido transmite caída libre.
- Nombres a pronunciar con cuidado: Sasson (sáson), Rensselaer (rénselar), Mavica (mávika), EasyShare (ísi-sher).
- En TTS: escribir los porcentajes y cifras grandes con letras, y los años con dígitos.

## Fuentes consultadas

- Entrevista de Steven Sasson en el New York Times (2008): We had no idea. Relato del propio inventor sobre la reunión con los directivos de Kodak.
- Informe anual de Eastman Kodak Company 1976. Cuotas de mercado de rollo fotográfico y cámaras.

- Harvard Business Review (2016). Kodak's Downfall Wasn't About Technology. Análisis del caso desde la escuela de negocios.
- Documento judicial del Capítulo 11 de Kodak, enero 2012. Corte de quiebras del distrito sur de Nueva York.
- Comunicado de prensa del consorcio Apple-Google-Microsoft, diciembre 2012. Compra del portafolio de patentes por 525 millones.
- Lucas, H. y Goh, J. (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. Journal of Strategic Information Systems.