



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

**Contador Público y Licenciatura en
Administración de Empresas**

Caso Kodak Alaris: Evolución del modelo de
negocios en la era post digital (2013 - actualidad)

Autora: Pilar Agustina López

Legajo: 29095

Mentora: María Fernanda Tamborini

Buenos Aires, 3 de junio de 2022

Índice

Agradecimientos.....	iii
Abstract.....	iv
Capítulo 1: Introducción.....	1
1.1. Problemática.....	1
1.2. Justificación del estudio.....	5
1.3. Pregunta de investigación y objetivos.....	5
1.4. Sobre la empresa	5
1.5. Marco teórico.....	9
1.5.1. Modelo de negocios.....	9
1.5.2. Mercado B2B.....	14
1.6. Estrategia metodológica.....	17
1.6.1. Tipo de estudio	17
1.6.2. Estudio de caso único.....	18
1.6.3. El porqué de Kodak Alaris.....	19
Capítulo 2: Clientes y entrega de valor.....	21
2.1. Segmentos de clientes.....	21
2.2. Propuesta de valor	23
2.3. Canales	27
2.4. Relaciones con los clientes.....	29
Capítulo 3: Factores críticos del éxito.....	31
3.1. Recursos clave.....	31
3.2. Actividades clave	36
3.3. Asociaciones clave	39
Capítulo 4: Aspectos financieros	42
4.1. Flujos de ingresos.....	43
4.2. Estructura de costos.....	49
Capítulo 5: Resultados y conclusiones.....	54
5.1. Resultados.....	54
5.2. Conclusiones.....	62
Referencias bibliográficas	65
Anexos.....	70

Agradecimientos

Si bien estas líneas no alcanzarán para plasmar mi enorme gratitud con quienes hicieron posible mi recorrido estos últimos cinco años, haré mi mejor esfuerzo.

Me gustaría agradecer a la Universidad de San Andrés, que con su programa de becas “Abanderados Argentinos” realmente cambió el rumbo de mi vida y me impulsó a crecer académica, profesional y personalmente. Reconozco especialmente a mi mentora, Fernanda Tamborini, por acompañarme y guiarme a lo largo de la realización del presente trabajo.

Agradezco a mis amigos, que conocí en los dormitorios de la Universidad y estuvieron a mi lado -literalmente- desde el día uno. Hoy en día, estas amistades trascienden el tiempo y la distancia y me siguen impulsando a ser mejor persona. En particular, le doy las gracias a mi querida amiga Melanie Migel por siempre aconsejarme y alentarme a la hora de enfrentarme a los desafíos que conlleva la elaboración de un trabajo de graduación.

Pero, por encima de todo, agradezco infinitamente a mi familia. Por inculcarme valores valiosos para la vida y hacerme la persona que soy. Por siempre apostar a la educación. Por creer en mí e impulsarme a aprovechar esta oportunidad única. Y por apoyarme incondicionalmente, más allá de la distancia.

Abstract

El presente trabajo de graduación propone estudiar la evolución del modelo de negocios de Kodak Alaris, compañía surgida a partir del proceso de reorganización que atravesó Eastman Kodak en 2012. En particular, el objetivo es entender si sus dos principales divisiones, Alaris -dedicada a escáneres- y Kodak Moments -enfocada en las impresiones en kioscos y venta de productos de consumo-, adaptaron su forma de hacer negocios para subsistir en el mercado entre los años 2013 y 2020. A tal fin, se utiliza como marco teórico el Business Model Canvas propuesto por Osterwalder & Pigneur (2009).

El cuerpo del trabajo está estructurado en tres partes. Primero, se analiza quienes son los clientes de la compañía y la forma en la que se busca proporcionarles valor. Segundo, se tratan los factores críticos para el éxito del modelo de negocio, a saber: recursos, actividades y asociaciones clave. Finalmente, se abordan los aspectos financieros del modelo de negocio, particularmente, los flujos de ingresos y la estructura de costos.

En el período bajo análisis Kodak Alaris enfrentó desafíos de negocio producto del contexto económico y sus dos principales divisiones han debieron adaptarse. En ambas divisiones las transformaciones más significativas identificadas fueron la constitución de alianzas con socios estratégicos y la modificación de los canales.

Por un lado, en Kodak Alaris el foco estuvo en la creación de alianzas con grandes empresas integradoras proveedoras de soluciones. Por su parte, Kodak Moments se asoció con compañías como Google Photos y CVS, lo que permitió a la división para ampliar el alcance de su negocio de impresión de imágenes. Finalmente, en lo que respecta a los canales de distribución, en 2021 Kodak Alaris optó por cambiar el modelo de llegada al mercado en la Argentina y operar en el país a través de un mayorista que funciona como importador oficial.

Palabras clave: modelo de negocios, mercado B2B, era post digital, Business Model Canvas.

Capítulo 1: Introducción

1.1. Problemática

La industria fotográfica depende de un conjunto específico de tecnologías, entre los que se encuentran la óptica de exposición, captura de imágenes, almacenamiento de imágenes, acabado fotográfico y procesamiento de imágenes (Ho & Lee, 2014 en Ho & Chen, 2018). Durante el siglo XX la óptica de exposición y la química asociada a las películas fueron las tecnologías más relevantes. Como bien explica Mendes (2005), a lo largo de ese período la cadena de valor se centró en la captura de imágenes a través de cámaras con película o videocámaras, en procesamiento minorista y, como última instancia, en el almacenamiento, impresión y proyección (ver **Anexo 1**).

No obstante, con el advenimiento de la revolución digital a principios del siglo XXI, la tecnología química aplicada a la producción y procesamiento de las películas fotográficas fue reemplazada por soluciones digitales (Ho & Chen, 2018). Tal como desarrolla Mendes (2005), la cadena de valor de la era post digital pasó a incluir la captura de imágenes con cámaras digitales, la digitalización y almacenamiento en nuevos formatos digitales. Asimismo, la impresión adquirió nuevos formatos (en casa con impresoras, en tiendas minoristas) y surgieron soluciones online de manipulación, recuperación y transmisión de imágenes (ver **Anexo 2**).

Previo a la disrupción tecnológica, Eastman Kodak se basaba en el modelo de negocio conocido como de las “hojas de afeitar”. Desarrollado inicialmente por Gillette, el negocio consistía en vender un artículo a un precio muy bajo (en algunos casos a pérdida) para promover la venta de bienes complementarios más costosos, que proporcionaban altos márgenes y funcionaban como la principal fuente de ingresos de la compañía (Amit y Zott, 2010). El éxito de esta lógica de negocios fue tal que se expandió a otros sectores, y la industria fotográfica no fue la excepción. Previo a la digitalización, los principales competidores, tales como Kodak, Fujifilm o Agfa vendían cámaras a bajo precio y dependían de que los clientes compraran grandes cantidades de rollos de

película, que generaban altos márgenes de ganancias. El gran problema radicó en que dicho modelo no resultó aplicable a las cámaras digitales¹.

El cambio del paradigma analógico a digital obligó a las empresas de la industria fotográfica a adaptarse para sobrevivir. De esta manera, se amplió la definición de la industria a una vinculada a las imágenes en general. Dicha transición ha sido investigada en varias ocasiones. Particularmente, los serios problemas de adaptación experimentados por Eastman Kodak convirtieron a la compañía en un caso altamente estudiado en todo el mundo. Sus dificultades y posterior declive fueron analizados por reconocidas universidades como Harvard², así como también por varios artículos académicos.

Ho & Chen (2018), analizaron cómo Kodak y Fujifilm utilizaron las *core competences* percibidas para hacer lugar a nuevas oportunidades de negocio y entender por qué la primera fracasó y la segunda no. Concluyeron que mientras Fujifilm se diversificó a nuevos negocios apalancándose en sus competencias de tecnología química y ciencia de materiales, Kodak, se basó en su marca fuerte y marketing, por lo que optó por licenciar su marca a terceros. Asimismo, Wu, Wan & Levinthal (2014) estudiaron la relación de los activos complementarios con la trayectoria de Kodak. Concluyeron que ex ante, el enfoque híbrido -basado en invertir en fotografía digital y al mismo tiempo aprovechar los activos complementarios acumulados en torno a las películas- representó una elección racional. No obstante, ex post, dicha decisión puede haber resultado en tasas menores de avance técnico en comparación con un enfoque puramente digital.

Shibata, Baba & Suzuki (2018) postularon que la causa del fracaso de Kodak y del éxito de Fujifilm puede radicar en las diferencias de los procesos de exploración de nuevas áreas fuera de sus negocios y tecnologías actuales luego de la introducción de las cámaras digitales (primera fase). Indicaron que, a diferencia de Fujifilm, Kodak, omitió el proceso de enfoque organizacional en

¹ The last Kodak moment? (14 de enero de 2012). The Economist: Business (recuperado el 27 de mayo de 2021).

² Gavetti G. M., Henderson, R. & Giorgi, S. (2004). *Kodak*. Harvard Business School.
Gavetti G. M., Henderson, R. & Giorgi, S. (2005). *Kodak and The Digital Revolution*. Harvard Business School.
Raffaelli, R. & Snively, C. (2020). *The Reinvention of Kodak*. Harvard Business School.

áreas clave de I+D. En consecuencia, su estrategia de exploración quedó a merced de las decisiones particulares de cada CEO -muchas veces contratados fuera de la empresa- (Shibata, Baba & Suzuki, 2018).

Yuzawa (2018), desde otro punto de vista, buscó entender por qué Kodak falló y Fujifilm prosperó a través de un análisis de las estrategias de sus CEOs. Respecto de Kodak, concluyó que los CEO fueron mutuamente inconsistentes y tuvieron dificultades para hacer llegar sus políticas a los empleados. Asimismo, destacó que Kodak promovió la diversificación horizontal y las ramas de fabricación subcontratadas, lo que dificultó la acumulación de conocimientos y tecnologías y el desarrollo de *core competences*. Shih (2016), en cambio, sostuvo que los directores de Kodak eran muy conscientes de la ola digital que se acercaba. Señala por ejemplo que se monitoreaba constantemente la velocidad a la que los medios digitales reemplazaban a la película. No obstante, hubo varios factores que hicieron que a la empresa le resultara muy difícil cambiar de dirección. Entre ellos: la dificultosa transición tecnológica (de películas a transistores), problemas para reducir la escala y transformar el ecosistema muy dependiente de las compras complementarias de productos y servicios y la lucha interna de empleados que iban a ser reasignados.

Bañuelos, Pérez-Novelo y Vega (2012) analizaron el modelo de negocio industrial de la imagen en tres momentos para entender los factores clave del auge y declive de Kodak: 1880-1990, 1990-2000 y 2000-2012. Concluyeron que los principales factores del declive en la segunda etapa fueron la entrada tardía al mercado de la imagen digital y el foco en mercados nicho en lugar de mercados masivos. Asimismo, señalaron que el excesivo énfasis en la creación de patentes llevó a la empresa a dejar de lado el verdadero *core* del negocio: la innovación en tecnologías para la imagen digital. Respecto de la tercera etapa, mencionaron la entrada tardía al mercado de la imagen digital integrada a Internet y redes sociales, la creación tardía de alianzas con líderes de mercado y el eventual declive de las ventas de equipo analógico.

García, Junior & Lucena (2020) realizaron un estudio de caso con fines pedagógicos. Relacionaron el recorrido histórico de Kodak con las etapas del ciclo de vida de una organización: nacimiento, crecimiento, madurez,

renacimiento, declive -modelo propuesto por Miller y Friesen (1984)-. En particular, destacaron como causas del declive la falta de modernización de la tecnología para adaptarse al desarrollo de las cámaras digitales, la cultura, las decisiones financieras estratégicas tomadas por los gerentes y la mala gestión del capital de terceros.

Shaughnessy (2014), realizó un estudio acerca de los cambios de fase (*phase changes* en inglés) y concluyó que Kodak sufrió las consecuencias de su falta de comprensión en materia de gestión de los ecosistemas. Por su parte, Lucas & Goh (2009) atribuyeron el fracaso de Kodak en la adopción de la tecnología digital a la resistencia al cambio entre los mandos intermedios, la cultura de la empresa dominada por una fuerte creencia de que "Kodak significaba película" y la estructura jerárquica de la compañía.

En línea con el estudio anterior, un artículo publicado por The Economist³ nombra algunas de las cuestiones que llevaron al fracaso de Kodak, como la cultura de complacencia, la mentalidad de los ejecutivos, la incorrecta lectura de los mercados emergentes y la inconsistencia del liderazgo de los CEOs. Finalmente, se puede mencionar el trabajo de graduación realizado en 2012 por Eliana Toscani, que analizó el efecto que tuvo el cambio tecnológico en Eastman Kodak. Estudió la reacción que la empresa tuvo frente a la revolución de su industria, qué medidas se tomaron para sobrellevar el cambio, y qué tan efectivas resultaron.

En 2012, las persistentes dificultades de Kodak derivaron en la necesidad de solicitar protección de sus acreedores bajo el Capítulo 11 del Código de Quiebras de EE. UU. Comenzó así una etapa de reorganización que sería supervisada por la justicia. El resurgimiento de la empresa fue analizado en el caso The Reinvention of Kodak (Raffaelli & Snively, 2020). Los autores se preguntaron si el camino hacia la reinención era el adecuado, dado que se orientaron hacia el sector B2B de imágenes digitales, pero al mismo tiempo en 2016 relanzaron la cámara analógica Super 8.

³ The last Kodak moment? (14 de enero de 2012). The Economist: Business (recuperado el 27 de mayo de 2021).

1.2. Justificación del estudio

Como se observa en los estudios existentes, el foco de las investigaciones está en las estrategias implementadas por Eastman Kodak Company (EKC) a la hora de adaptarse al proceso de digitalización durante los primeros años del siglo XXI. Existen asimismo dos trabajos que analizan el período de diversificación posterior a la introducción de las cámaras digitales (Shibata et al., 2018 y Bañuelos, Pérez-Novelo y Vega, 2012). No obstante, ninguno se enfoca específicamente en Kodak Alaris, la empresa desprendida de Eastman Kodak a raíz de su reorganización en 2012.

Es por ello que la presente investigación se realiza con el fin de mejorar el entendimiento acerca del modelo de negocios adoptado por Kodak Alaris, conformada a partir de tres segmentos antes pertenecientes a ECK.

1.3. Pregunta de investigación y objetivos

- Pregunta que guía la investigación: ¿Cómo evolucionó el modelo de negocios de Kodak Alaris desde su creación en 2013?
- Objetivo general: Analizar la evolución del modelo de negocios de Kodak Alaris desde su creación en 2013.
- Objetivos específicos
 - Indagar acerca de quiénes son los clientes, y como la compañía busca entregarles valor.
 - Describir los factores críticos para el éxito del modelo de negocio (actividades, recursos y asociaciones).
 - Analizar los aspectos financieros del modelo de negocio, para entender cómo la compañía genera flujos de ingresos y cuál es su estructura de costos.

1.4. Sobre la empresa

Eastman Kodak Company fue una compañía estadounidense fundada en 1880 por George Eastman. Según Ho & Chen (2018), fue pionera en la industria las películas y equipamiento fotográfico y se destacó por su innovación tecnológica.

Para 1976, Kodak había logrado capturar el 90% de la participación del mercado de las películas y el 85% de cámaras en Estados Unidos (Lucas & Goh, 2009). Asimismo, de acuerdo con un artículo publicado por The Economist⁴, la empresa fue calificada como una de las marcas más valiosas del mundo de forma sucesiva hasta la década de 1990.

No obstante, las ventas de películas fotográficas experimentaron un descenso significativo con el surgimiento de la fotografía digital. Como bien señalan Lucas & Goh (2009), a partir de 1998 hubo aumentos dramáticos en la venta de cámaras digitales, como producto de la disminución de precios y de la mejora en el rendimiento. En este contexto, Kodak experimentó serios problemas de adaptación en la transición de la fotografía analógica a la digital, lo que la convirtió en un popular caso de estudio. De igual manera, la empresa tuvo dificultades para adaptarse a la era de los teléfonos inteligentes y las redes sociales, que reemplazaron a las cámaras digitales a partir de la década de 2010 (Bañuelos, Pérez-Novelo y Vega, 2012).

Finalmente, en 2012 la Eastman Kodak Company solicitó protección de sus acreedores bajo el Capítulo 11 del Código de Quiebras de EE. UU. Según United States Courts (s.f.), este capítulo requiere que el deudor proponga un plan de reorganización para mantener su negocio funcionando y pagar a los acreedores a lo largo del tiempo. Bajo esta regulación, la compañía debió brindar a los acreedores cuyos derechos se veían afectados la posibilidad de votar sobre el plan. Mientras tanto, Kodak, como deudora, permaneció ‘en posesión’, es decir, continuó operando su negocio con la condición de solicitar la aprobación de la justicia en caso de necesitar pedir prestado nuevo dinero.

De acuerdo con el Reporte Anual y Estados Financieros de 2013, como parte del proceso de reorganización, el 26 de abril de 2013 se firmó el Acuerdo de Compra de Activos de Acciones Modificado (Stock and Asset Purchase Agreement o SAPA, por sus siglas en inglés). A partir de ese momento, existen dos compañías distintas e independientes. Por un lado, **Eastman Kodak**, empresa pública con cotización en la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC o Security

⁴ The last Kodak moment? (14 de enero de 2012). The Economist: Business (recuperado el 27 de mayo de 2021).

Exchange Commission, por sus siglas en inglés). Dicha organización, según la Entrevista 1, dedica aproximadamente el 70% de su negocio a la industria gráfica. Satisface la necesidad de imprimir de las empresas, ya sea material gráfico publicitario, empaques o publicaciones de escritos. A tal fin, se desarrollaron diferentes tecnologías: impresión offset digital, impresión digital, funcional y 3D. Asimismo, provee películas fotográficas a la industria de entretenimiento cinematográfico, películas industriales para producir las placas de circuitos impresos a la industria electrónica y servicios y soluciones a empresas.

Por otro lado, el Plan de Pensiones Kodak del Reino Unido (KPP) -principal acreedor de EKC- formó **Kodak Alaris** a partir de tres negocios adquiridos de EKC. Según el Reporte Anual y Estados Financieros de 2015, “El negocio fue adquirido por Kodak Alaris en nombre de KPP como fideicomisario del Plan de Pensiones del Reino Unido, junto con la liquidación de las reclamaciones que KPP tiene en virtud de su bancarrota del Capítulo 11” (p. 36). Los negocios transferidos fueron:

1. Gestión de la información (IM), anteriormente conocida como *Document Imaging* (DI). Dicho segmento es proveedor en el área de captura de información, y su cartera incluye hardware de escaneo (para requisitos de altos y bajos volúmenes), software de captura y servicios asociados. Estas soluciones empresariales “permiten a los clientes capturar y consolidar datos de fuentes digitales y en papel, comprender y extraer información valiosa de los contenidos y entregar la información correcta a las personas adecuadas en el momento adecuado” (Reporte Anual y Estados Financieros 2015, p. 6). A partir de 2018, la división pasó a llamarse Alaris.
2. Imágenes - Consumidor (I-C), anteriormente conocido como *Retail Systems & Solutions* (RSS). Este segmento provee kioscos fotográficos minoristas de autoservicio y equipos de laboratorio fotográfico de tecnología seca -en inglés conocidos como *dry labs*- (Reporte Anual y Estados Financieros, 2016). Los sistemas de laboratorio seco ofrecidos por Kodak Alaris se llaman Adaptive Picture Exchange (APEX) y se emplean para la impresión de mayores volúmenes que los kioscos.

Gracias a los kioscos y a los dispositivos APEX, los minoristas “pueden ofrecer una cartera de productos fotográficos de alta calidad (impresiones, ampliaciones y regalos fotográficos) a los consumidores dentro de la tienda” (Reporte Anual y Estados Financieros 2016, p. 10). Además de los dispositivos de impresión, el segmento ofrece consumibles relacionados, servicios de reparación de averías y servicios en línea. En el año 2018 Imágenes - Consumidor (I-C) se renombró y pasó a llamarse Kodak Moments.

3. Imágenes: Papel, Productos Químicos Fotográficos y Películas (I-PPF por sus siglas en inglés), anteriormente conocido como Paper & Output Systems (P&OS). Esta división era líder en la provisión de productos fotográficos profesionales y de consumo. Su cartera incluía: papel negativo en color (profesional y de consumo) de la más alta calidad del mundo, los productos químicos fotográficos asociados, películas para pantallas y cámaras de un solo uso (Reporte Anual y Estados Financieros, 2015). A partir de 2018 el segmento pasó a llamarse PPF (Paper/Photochemicals/Film). El 1 de noviembre de 2020, el negocio se vendió a la compañía de origen chino Sino Promise Group Limited.

Además de los tres segmentos transferidos por ECK, Kodak Alaris operó hasta 2020 un cuarto segmento, llamado AI Foundry (AIF). AIF se dedicaba a la automatización de procesos manuales, la clasificación y extracción de datos y el aumento de la productividad de organizaciones bancarias y crediticias (Reporte Anual y Estados Financieros, 2018). En julio de 2020, el segmento se vendió a Guaranteed Rate, uno de sus competidores más grandes y de más rápido crecimiento en el mercado hipotecario digital de EE. UU (Reporte Anual y Estados Financieros, 2020).

En cuanto a la relación entre Kodak Alaris y ECK, Mark Jurlait -CEO de Kodak Alaris entre 2016 y 2020- señaló en una entrevista realizada por Rochester Business Journal que la empresa comparte la herencia de Eastman Kodak e incluso son buenos socios. “Nos asociamos; somos propietarios conjuntos de una marca; tenemos una licencia profesional de la marca Kodak y vendemos varios productos bajo esa marca”. Asimismo, Kodak Alaris compra una serie de

productos a ECK, ha alquilado un edificio y ha contratado ex-empleados de su predecesora. De todas formas, destaca que, si bien son compañías con raíces en Rochester, son entidades separadas y financieramente independientes.

1.5. Marco teórico

1.5.1. Modelo de negocios

Uno de los primeros antecedentes en materia de herramientas para el análisis de modelos de negocios fue el propuesto por Hamermesh, Marshall & Pirmohamed (2002). Plantearon la necesidad de entender las decisiones de negocio específicas y los trade-offs resultantes que derivan en la creación de un modelo de negocio. Para ello, agruparon las decisiones en cuatro grupos: fuentes de ingresos, *cost drivers*, tamaño de la inversión y factores críticos del éxito.

En 2009, Osterwalder & Pigneur propusieron el *Business Model Canvas*, que se convirtió en una de las herramientas para el análisis de los modelos de negocio más utilizadas en la actualidad. Se trata de un modelo que permite no solo generar nuevos modelos de negocio sino también analizar los ya existentes, para así entender como una organización crea, entrega y captura valor. Para ello proponen nueve bloques que conforman un modelo de negocio, que se describen a continuación:

1. Segmentos de clientes. Este bloque define los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que la empresa pretende satisfacer. Dado que los clientes constituyen el corazón de cualquier modelo de negocio, es fundamental determinar a qué segmentos apuntar y, por consiguiente, que segmentos ignorar. Una vez definidos los segmentos objetivo, se puede diseñar un modelo de negocios en torno a una sólida comprensión de las necesidades específicas de los clientes que los conforman. Entre los segmentos de clientes encontramos: mercado masivo, nicho de mercado, segmentos, diversificado o plataformas (Osterwalder & Pigneur, 2009).
2. Propuestas de valor. El presente bloque describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico. En

otras palabras, es un paquete de productos y/o servicios que resuelve un problema o satisface una necesidad de un segmento particular, que los estimula a recurrir a una empresa en lugar de otra. Los siguientes elementos pueden contribuir a la creación de valor: novedad, desempeño, personalización, facilitar el trabajo, diseño, marca/estatus, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad y conveniencia/usabilidad. El valor puede crearse a través de cuestiones cuantitativas (por ejemplo, precio, velocidad del servicio) o cualitativas (por ejemplo, diseño, experiencia del cliente) (Osterwalder & Pigneur, 2009).

3. Canales. Dicho bloque delinea cómo una empresa se comunica con sus segmentos de clientes y llega a ellos para ofrecer una propuesta de valor. Se trata de puntos de contacto que contribuyen a definir la experiencia del cliente, a través de canales de comunicación, distribución y ventas. Una organización puede optar por llegar a sus clientes mediante canales propios, asociados o una combinación de ambos. Los canales propios pueden ser directos, como una fuerza de ventas interna o un sitio web, o pueden ser indirectos, como las tiendas minoristas que pertenecen a la organización o son operadas por ella. Los canales de socios son indirectos y abarcan una amplia gama de opciones, como distribución mayorista, minorista o sitios web propiedad de socios (Osterwalder & Pigneur, 2009).
4. Relaciones con los clientes. El bloque de construcción de relaciones con el cliente describe los tipos de relaciones que una empresa decide crear con segmentos de clientes específicos. Las relaciones con los clientes se alimentan del deseo de adquirir y retener clientes, así como también impulsar las ventas (*upselling*). Existen varios tipos de relaciones con los clientes, que pueden coexistir en la relación de una empresa con un segmento de clientes en particular: asistencia personal, asistencia personal dedicada, autoservicio, servicios automatizados, comunidades y cocreación (Osterwalder & Pigneur, 2009).
5. Flujos de ingresos. Este bloque se vincula al efectivo que obtiene una compañía de cada segmento de clientes (se calculan los beneficios al

detraer los costos a los ingresos). Al preguntarse ¿por qué valor está realmente dispuesto a pagar cada segmento de clientes? una compañía puede determinar si cada segmento puede generar una o más fuentes de ingresos. Cada flujo de ingresos puede tener diferentes mecanismos de precios, como precios de lista fijos, negociación, subasta, dependiente del mercado, dependiente del volumen o gestión del rendimiento. Entre las maneras de generar flujos de ingresos se encuentran: venta de activos, tarifa de uso, tarifa de suscripción, préstamo/alquiler/arrendamiento, licenciamiento, tarifas de corretaje y publicidad (Osterwalder & Pigneur, 2009).

6. Recursos clave. Dicho bloque constructivo abarca todos los recursos fundamentales para hacer que el modelo de negocios funcione. Pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. Asimismo, pueden estar bajo la propiedad de la empresa, ser arrendados o adquiridos gracias a socios clave (Osterwalder & Pigneur, 2009).
7. Actividades clave. Este bloque describe todas las acciones que la compañía debe desarrollar para operar exitosamente y que el modelo de negocios funcione. Las categorías de actividades clave son: producción, resolución de problemas y plataformas / redes (Osterwalder & Pigneur, 2009).
8. Asociaciones clave. El presente bloque describe a la red de proveedores y socios que permiten funcionar al modelo de negocios. Los autores distinguen cuatro tipos de asociaciones:
 - a. Alianzas estratégicas entre no competidores
 - b. Coopetition: alianzas estratégicas entre competidores
 - c. Joint ventures para desarrollar nuevos negocios
 - d. Relaciones entre comprador y proveedor para asegurar suministros confiables.
9. Estructura de costos. Dicho bloque describe los costos más importantes en los que se incurre al operar bajo un modelo de negocios particular. Si bien es conveniente minimizar los costos bajo cualquier modelo de negocios, las estructuras de bajo costo son más importantes para algunos modelos que para otros. Es por ello que se distingue entre dos clases amplias de estructuras de costos: basadas en costos y basadas en valor.

Asimismo, las estructuras de costos pueden tener las siguientes características: costos fijos, costos variables, economías de escala y economías de alcance (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Es posible establecer relaciones entre los dos modelos de análisis descritos anteriormente. La primera decisión planteada por Hamermesh, Marshall & Pirmohamed (2002) -fuente de ingresos- se vincula directamente al bloque cinco del Business Model Canvas. En cuanto a la segunda decisión, los autores señalan que el cost driver dominante de un modelo de negocio suele caracterizar la estructura general de costos (lo que se relaciona con el bloque seis del Business Model Canvas). Finalmente, para Hamermesh, Marshall & Pirmohamed (2002) los factores críticos del éxito son los parámetros con el mayor impacto percibido en los flujos de efectivo del modelo de negocio (por ejemplo, crecimiento de ventas, tasa de adquisición de nuevos clientes, rotación de inventario). Dichos factores se condicen con los bloques de recursos, actividades y asociaciones clave de Osterwalder y Pigneur (2009).

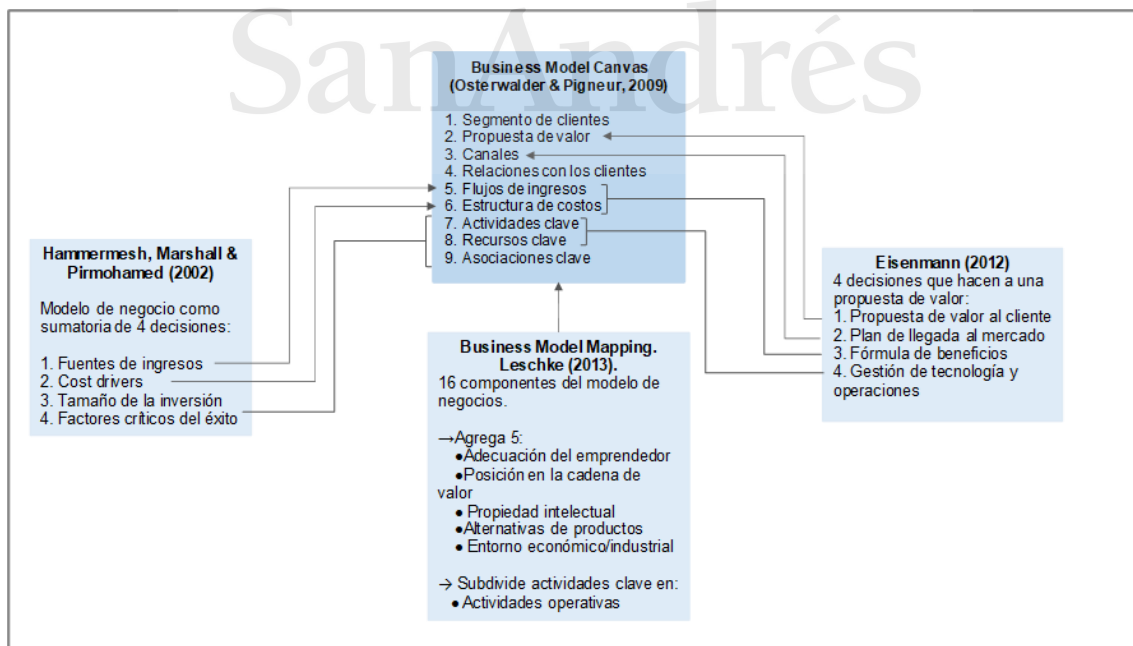
En línea con el Business Model Canvas, Eisenmann (2012) planteó un modelo que pretende facilitar el análisis de los modelos de negocio para los emprendedores. Con ese fin, agrupó las decisiones que hacen a una propuesta de valor distintiva en cuatro amplias categorías: propuesta del valor al cliente, gestión de tecnología y operaciones, plan de llegada al mercado y fórmula de beneficios. Cada una de las categorías mencionadas anteriormente tiene su correlato en uno o más bloques del Business Model Canvas: propuesta de valor, actividades y recursos clave, canales y flujos de ingresos y estructura de costos, respectivamente (ver **Anexo 3**)

Finalmente cabe destacar el trabajo de Leschke (2013), que retoma el modelo Canvas de Osterwalder & Pigneur (2009) y lo extiende. El *Business Model Mapping* identifica dieciseis “componentes” de un modelo de negocio. Agrega cinco componentes nuevos (adecuación del emprendedor, posición en la cadena de valor, propiedad intelectual y alternativas de productos y de entorno económico / industrial) y subdivide otros (propuesta de valor y actividades clave). Se trata de una herramienta que no solo permite a los emprendedores modelar y evaluar oportunidades de negocios alternativas en un período muy corto de

tiempo, sino también repensar un negocio existente. Ver la comparación entre los dieciseis componentes del modelo de Leschke (2013) y los nueve bloques del de Osterwalder (2010) en el **Anexo 4**.

Luego de haber recorrido las herramientas de análisis de modelos de negocio más relevantes, se decidió utilizar como base para el presente trabajo de investigación el Business Model Canvas de Osterwalder & Pigneur (2009). Dicha decisión se basa en el hecho de que es el modelo que mejor equilibra la simplicidad con la profundidad e integralidad del análisis. La ampliación propuesta por Leschke (2013) agrega complejidad a cambio de sumar aspectos que podrían considerarse dentro de alguno de los otros bloques del Business Model Canvas. No obstante, cabe resaltar que el aporte de Hamermesh, Marshall & Pirmohamed (2002) respecto de los factores críticos del éxito nos será de utilidad a la hora de agrupar los bloques del Business Model Canvas pertenecientes al capítulo 3 de la investigación. A continuación, en la **Figura 1**, se presenta un esquema que sintetiza la relación entre las diferentes herramientas de análisis consideradas y la elegida:

Figura 1. Relación entre las herramientas de análisis de modelos de negocio.



Fuente: elaboración propia con base en Hammermesh, Marshal & Primohamed (2002); Eisenmann (2012); Osterwalder & Pigneur (2009) y Leschke (2013).

El trabajo quedará entonces estructurado de la siguiente manera. En el capítulo 2 se indagarán los aspectos vinculados a los clientes y a la forma en la que la compañía busca proporcionarles valor. Para ello se tomará como punto de partida los bloques segmentos de clientes, propuestas de valor, canales y relaciones con los clientes del Business Model Canvas. En el capítulo 3, se tratarán los factores críticos para el éxito del modelo de negocio, que comprende los bloques de recursos, actividades y asociaciones clave. Finalmente, el capítulo 4 abordará los aspectos financieros del modelo de negocio, teniendo como base los bloques de flujos de ingresos y estructura de costos.

1.5.2. Mercado B2B

Si bien la herramienta desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2009) sirve para el análisis de modelos de negocio y es la elegida para guiar el trabajo, a continuación, se desarrollarán algunos conceptos teóricos vinculados al mercado B2B. La razón de ser del presente apartado radica en que la división de escáneres de uso empresarial representa una parte fundamental del negocio de Kodak Alaris. En particular, se explorarán las características distintivas del mercado B2B vinculadas a los bloques de segmentación de mercado, canales de distribución y relaciones con los clientes.

Según Fill & Fill (2005), el mercado *Business to Business* (B2B) es aquel en el que se produce la compra y venta de tanto bienes como servicios entre organizaciones de diferentes tipos y tamaños. Dichas entidades interactúan selectivamente y forman relaciones entre sí de diferente significancia y duración. Su característica distintiva es la interdependencia que se crea entre las entidades, ya que resulta necesario trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos particulares.

En el mercado de productos de consumo masivo, los compradores consumen los bienes o servicios personalmente. En cambio, en el mercado B2B, se considera que el acto de consumo se lleva a cabo por organizaciones individuales (Fill & Fill, 2005). Esto da lugar a características particulares en lo que respecta a los bloques de segmentación de mercado, canales de distribución y relaciones con los clientes del Business Model Canvas.

En cuanto a la **segmentación de mercado** B2B, Zimmerman & Blythe (2013) plantearon que se divide en cuatro pasos (ver **Anexo 5**). El proceso comienza empleando variables observables generales que se definen a priori y se conocen como *identifiers*. A medida que se avanza con el proceso y se recolectan datos de los clientes, se pueden introducir variables más específicas y sutiles, llamadas *response profile characteristics*. De todas formas, cabe destacar que, por razones de simplicidad, en general se emplean las primeras.

El primer paso implica tener en cuenta criterios demográficos. La alternativa más evidente es agrupar las empresas por clasificación industrial. Asimismo, se puede dividir a los clientes de acuerdo a su tipo: Fabricante de Equipo Original (OEM, por sus siglas en inglés), OEM, consumidor final y posventa (conocido en inglés como *aftermarket* o MRO). También es posible clasificarlos por tamaño de la empresa, ubicación geográfica y factores financieros específicos, como la solvencia crediticia.

El segundo paso requiere una sólida comprensión de las operaciones del cliente. Se tienen en consideración las tecnologías empleadas por los clientes, si se trata de usuarios ligeros o pesados del producto a ofrecer, si compran de forma centralizada o descentralizada, y qué requisitos de producto tienen (nivel de estandarización o personalización).

El paso número tres se vincula a la observación de la situación de compra. Es posible agrupar a los clientes dependiendo si realizan compras por primera vez, recompras o recompras modificadas. Además, se pueden tener en cuenta las actitudes del cliente hacia la empresa y la relación establecida con el área de marketing.

El último paso implica determinar los puntos en común entre los atributos de los clientes y de la empresa oferente. Por ejemplo, puede haber consumidores más sensibles al precio, más preocupados por la calidad o la entrega de los productos.

En relación con los **canales de distribución**, tanto en los mercados B2B como B2C se emplea como marco conceptual la clasificación de los canales en función de su longitud (ver **Anexo 6**). De acuerdo con Kotler & Keller (2011), se utiliza el número de niveles intermedios entre el productor y el cliente final para designar la longitud de un canal. De esta manera, se llama canal de nivel cero o de marketing directo a aquel en el que un fabricante vende directamente al cliente final. En un canal de nivel uno, como puede inferirse por su nombre, hay un intermediario de ventas, como por ejemplo un minorista. Finalmente, los canales de nivel dos y tres contienen dos y tres intermediarios, respectivamente.

Según Aguirre García (2000), en el mercado industrial es conveniente optar por canales de distribución directos. En este sentido, la autora recupera las razones propuestas por Jackson, Krampf y Konopa (1982) para justificar su postura. En primer lugar, sostiene que el acceso directo a los clientes del mercado industrial es menos costoso puesto que su número es reducido y hay alta concentración geográfica y/o por volúmenes de compra. En segundo lugar, argumenta que la pericia técnica requerida para la venta y servicios posteriores de los productos industriales suele ser difícil de transmitir a terceros como distribuidores o intermediarios. Por último, afirma que es necesaria una distribución controlable debido a la importancia que atribuye el cliente industrial a la calidad en el servicio integral (mantenimiento, formación, puntualidad en las entregas, etc.).

De todas formas, la autora aclara que hay casos en los que conviene recurrir a o canales indirectos cortos. Esta estrategia puede ser utilizada por empresas que fabrican productos estandarizados o buscan trabajar en un mercado internacional y no poseen los recursos para cubrirlo con una red propia.

Dwyer & Tanner (2003) también plantearon que en el mercado B2B son frecuentes los canales de distribución más cortos. A diferencia del marketing de consumo masivo, muchos fabricantes venden directamente al usuario. Incluso cuando se utilizan distribuidores, hay menos intermediarios entre la empresa y el cliente.

Finalmente, en lo que concierne a las **relaciones con los clientes**, en el mercado B2B a menudo se desarrollan relaciones personales y comerciales sólidas entre comprador y vendedor (Dwyer & Tanner, 2003). Debido a que las compras tienen importantes implicancias estratégicas, frecuentemente se establecen contratos a largo plazo en los que ambas partes trabajan conjuntamente.

A su vez, las relaciones más sólidas, los canales más cortos y la comunicación directa derivan en la necesidad de hacer énfasis en la venta personal, porque se necesita alguien para coordinar esa comunicación.

En síntesis, en el marco teórico se exploraron, en primer término, las herramientas de análisis de modelos de negocio existentes y se brindaron las razones para la elección del Business Model Canvas de Osterwalder & Pigneur (2009). Seguidamente, se presentó información complementaria vinculada al mercado B2B, enfocada en los bloques de segmentación de mercado, canales de distribución y relaciones con los clientes.

1.6. Estrategia metodológica

A continuación, se presenta la estrategia metodológica. En este apartado se precisa el tipo de estudio realizado, que a su vez tuvo sustento en un estudio de caso único, enfocado en la empresa Kodak Alaris.

1.6.1. Tipo de estudio

El presente trabajo de investigación es de índole descriptiva ya que se buscó “analizar cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes” (Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 1998, p. 71).

De forma complementaria, se realizó un estudio de caso único. Como bien señala Stake (1998), el objetivo primordial fue la comprensión del caso, por lo

que descubrir relaciones, indagar en los temas y sumar datos categóricos resultaron de ayuda, pero como fines subordinados.

1.6.2. Estudio de caso único

La metodología descriptiva aplicada al estudio de caso único tendrá como objeto de estudio a la compañía *Kodak Alaris*. Esta forma de trabajo se utiliza cuando se busca “comprender un fenómeno o evento individual, grupal, organizacional o social, dentro de su propio contexto, a partir de la observación y análisis de sus principales características, y mediante el empleo de diversas fuentes de evidencia” (Urbano Pulido y Toledano Garrido, 2013, p. 147). Similarmente, Yin (2009) resalta la importancia de las condiciones contextuales a la hora de comprender un fenómeno de la vida real mediante un estudio de casos.

Stake (1998, p. 11) señala que

“Estudiamos un caso cuando tiene un interés muy especial en sí mismo. El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”

Asimismo, subraya que el estudio de casos aporta valor por el nivel de profundidad de análisis que se logra del caso particular y no tanto por la distinción respecto de otros:

“El cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización. Se toma un caso particular y se llega a conocerlo bien, y no principalmente para ver en qué se diferencia de los otros, sino para ver qué es, qué hace”. (Stake, 1998, p. 20)

En este trabajo se analizará el caso de Kodak Alaris desde el punto de vista de la evolución del modelo de negocios. Con ese fin, se realizará un análisis

cualitativo que busca estudiar los cambios en la forma de hacer negocios desde el surgimiento de la compañía en 2013.

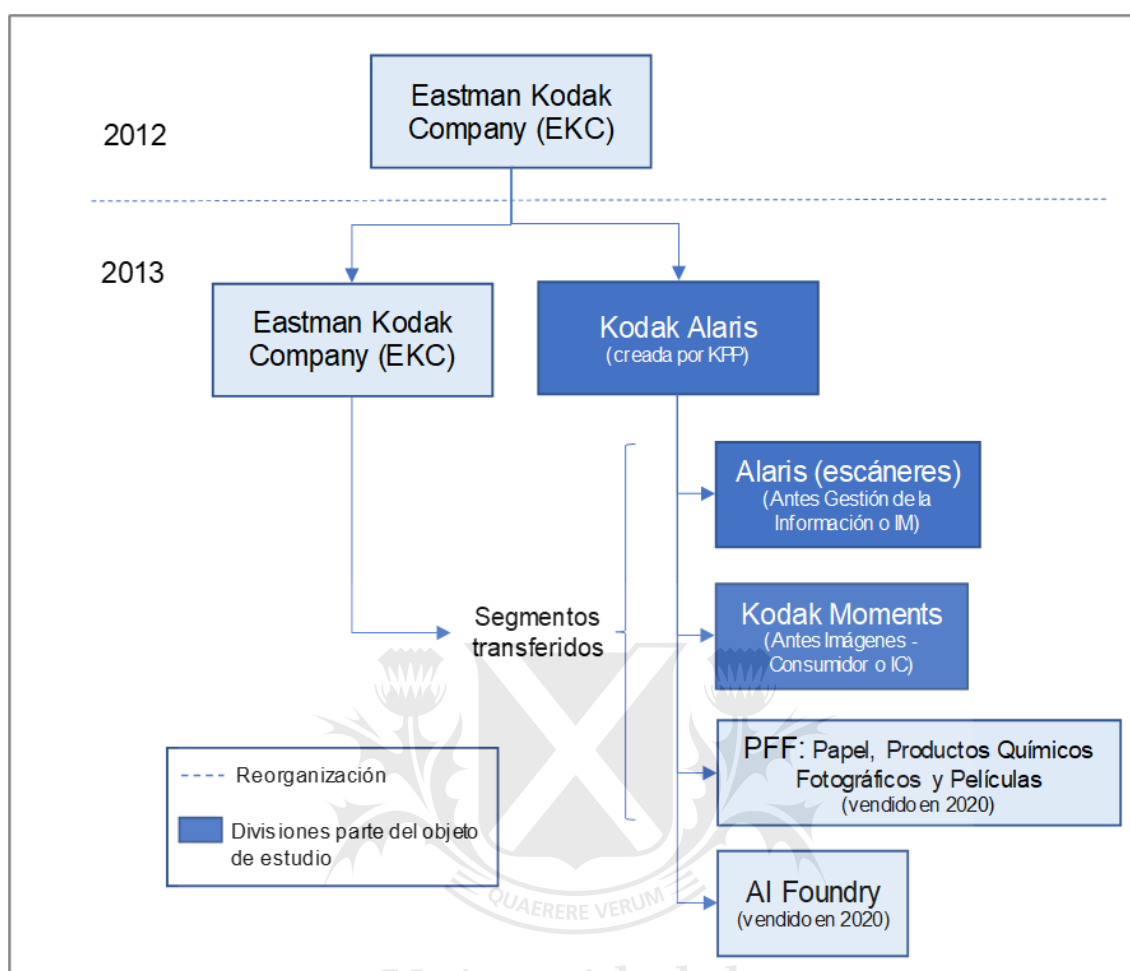
1.6.3. El porqué de Kodak Alaris

Teniendo en cuenta la descripción de las empresas resultantes de la reorganización realizada en la sección “Sobre la empresa” en esta investigación el objeto de estudio será la compañía **Kodak Alaris**. Como se mencionó en la justificación de las razones de estudio, resulta de especial interés analizar cómo evolucionó el modelo de negocios de la compañía creada como consecuencia de la reorganización.

Específicamente, el trabajo estará enfocado en las dos principales divisiones, Alaris (dedicada a los escáneres) y Kodak Moments. Cabe destacar que en los casos en los que sea posible, se profundizará en la experiencia de la empresa en la Argentina y en los casos en los que no, se estudiará al Grupo Kodak Alaris en su conjunto.

A continuación, en la **Figura 2**, se muestra las empresas resultantes luego de la reorganización y las divisiones correspondientes a Kodak Alaris. Se colorearon en azul oscuro las divisiones que conforman el objeto de estudio de la presente investigación:

Figura 2. Estructura organizacional pre y post reorganización.



Fuente: elaboración propia.

5.4. Recolección de los datos

La estrategia metodológica de la presente investigación tiene como sustento fuentes teóricas primarias y secundarias. Las fuentes primarias proporcionan información de primera mano. Son las más utilizadas para confeccionar marcos teóricos ya que son las que sistematizan en mayor medida la información, profundizan más en el tema que desarrollan y son altamente especializadas. Entre ellas encontramos libros, artículos de revistas científicas y ponencias o trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares (Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014). Las fuentes secundarias, por su parte, orientan acerca de cómo y dónde hallar las fuentes primarias. Se trata de listados donde se mencionan y se comentan las publicaciones que se refieren a

un campo especial del conocimiento (Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014).

En lo que respecta a las técnicas de recolección de datos, se ha decidido realizar entrevistas a empleados actuales y pasados de Kodak Alaris y Eastman Kodak. Asimismo, se utilizará como una fuente clave de información a los Reportes Anuales y Estados Financieros publicados por la compañía al cierre de cada ejercicio.

Capítulo 2: Clientes y entrega de valor

En este capítulo se estudiarán los aspectos vinculados a los clientes y a la forma en la que la compañía busca proporcionarles valor. Para ello se utilizará como guía los primeros cuatro bloques del Business Model Canvas: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales y relaciones con los clientes. A su vez, en el análisis de cada bloque se distinguirán las dos divisiones que forman parte del objeto de estudio: Alaris (dedicada a los escáneres) y Kodak Moments.

2.1. Segmentos de clientes

La segmentación realizada por la **división Alaris** (escáneres) tuvo en cuenta variables observables generales conocidas como *identifiers* (Zimmerman & Blythe, 2013). Particularmente, se tomaron en consideración criterios demográficos tales como la clasificación industrial y el tamaño del cliente. Asimismo, en la segmentación se ponderó si se trata de usuarios ligeros o pesados del producto a ofrecer (dependiendo de los requerimientos de hojas por minuto a digitalizar).

Alaris trabaja con sectores como salud, seguros, banca, gobierno, transporte y educación. Sin embargo, en la práctica se diferencian tres segmentos, teniendo en cuenta el tamaño y requerimientos de cada uno: gobierno, privados y segmentos verticales. En términos de participación sobre el total de ventas representan el 65, 30 y 5%, respectivamente.

El segmento de gobierno es el más fuerte porque dicho sector es el que más invierte en este tipo de tecnologías y donde Alaris ha logrado un mejor posicionamiento. Los segmentos verticales se constituyen por clientes tales como PyMEs, estudios de abogados, estudios de contadores, farmacias, transportadores, instituciones educativas, usuarios finales y compañías que tienen estructuras descentralizadas y necesitan equipos pequeños en cada sucursal.

Finalmente, los clientes del sector privado más relevantes pertenecen a las industrias de seguros, finanzas y bureaus de servicios. En este sentido, cabe destacar que los bureaus de servicios con los que trabaja Alaris son grandes empresas que se dedican a almacenar cajas con información y documentación de clientes tales como aseguradoras o bancos. Además del servicio de almacenamiento, estas empresas ofrecen por defecto a sus clientes la opción de digitalizar sus documentos. Por lo tanto, para la división resulta clave lograr que los líderes del sector, como Adea o Iron Mountain, adquieran sus equipos. “De hecho, en Argentina el bureau de servicios más grande es Adea y el 95% de los equipos que tiene Adea son equipos Kodak Alaris” (Entrevista 1: línea 444). La empresa mencionada emplea alrededor de 15 equipos de producción (aquellos que pueden digitalizar más hojas por minuto), así como también el software y servicios relacionados ofrecidos por Alaris.

En lo que respecta a la evolución de la incidencia de cada segmento, Ariel Abrancato destacó que “La incidencia de los negocios de gobierno siempre fue alta. No creo que haya bajado nunca del 60%, puede que haya oscilado entre el 60 y el 70, pero nunca bajó del 60” (Entrevista 1: línea 496). Los segmentos verticales, por otro lado, comenzaron a repuntar como consecuencia de la pandemia. La coyuntura puso en evidencia la necesidad de muchas empresas de digitalizar y actualizar sus procesos.

Por su parte, en la **división Kodak Moments** los consumidores finales se dividen en dos grandes categorías: clientes de termal y clientes de laboratorio (Entrevista 3).

Por un lado, los clientes de termal requieren procesos de impresión instantáneos y no tienen altos requerimientos de calidad de imagen. A su vez, dentro de termal se puede distinguir entre clientes que requieren altos volúmenes de impresión (entregados mediante equipos termal APEX) y los que imprimen menores cantidades, que emplean solamente kioscos. Actualmente, como consecuencia de las reducciones en los volúmenes de impresión que se observan desde los 90, el 80% de los clientes son de termal y el 20% son de laboratorio (Entrevista 3).

Por otro lado, los clientes de los laboratorios demandan procesos de revelado de fotos que requieren químicos. Estos dan como resultado fotografías de alta calidad, pero tardan más tiempo en ser entregados.

Además de los consumidores finales, en Estados Unidos la división tiene como clientes a desarrolladores de aplicaciones. Estos buscan incluir en su propuesta de valor la posibilidad de enviar imágenes a imprimir el mismo día en tiendas minoristas.

2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de la **división Alaris** respecto a los dispositivos que ofrece a sus tres segmentos se basa en el desempeño, reducción de costos y personalización. El desempeño superior de los equipos es una característica distintiva que ya tenían los primeros equipos de producción lanzados en 1990. Se trataba de grandes equipos capaces de digitalizar 200, 220 o 240 páginas por minuto. Incluso ahora, la empresa se destaca por ofrecer hardware dedicado exclusivamente a digitalizar, que logra velocidades mucho más altas que los equipos multifunción.

Asimismo, los equipos posibilitan la reducción de costos de almacenamiento de imágenes. Esto se logra gracias a la tecnología Perfect Page, que permite eliminar los defectos de las imágenes y reducir su peso en Kb. La

personalización, por último, implica la capacidad de ajustar los productos y servicios a las necesidades específicas de un cliente o segmento. En el caso de Alaris, este beneficio se incorporó con el lanzamiento de Kodak Capture Pro en 2008, que multiplicó por diez las prestaciones relacionadas con las prestaciones de software. De esta manera, se posibilitó al cliente definir especificaciones como la cantidad de DPIs (*dots per inch* o puntos por pulgada), el color, el formato de imagen, entre otras.

De todas formas, cabe destacar que los productos ofrecidos varían dependiendo del volumen requerido por el segmento. El gobierno y el sector privado, por contar con operaciones centralizadas de alto volumen, requieren escáneres de producción (ver **Anexo 7**) capaces de digitalizar cientos de páginas por minuto (Reporte Anual y Estados Financieros, 2018). Los segmentos verticales, por su parte, suelen utilizar los escáneres para aplicaciones comerciales con volúmenes más bajos. Por lo tanto, desde 2004 se les ofrece equipos de captura distribuida, es decir, dispositivos más pequeños para escritorios capaces de digitalizar entre 20 y 140 páginas por minuto (ver **Anexo 7**). Al diversificarse para llegar a este último segmento, antes desatendido, la compañía logró crear valor a través de la accesibilidad. En otras palabras, logró proveer productos y servicios a clientes que anteriormente no tenían acceso.

Además de los productos tangibles (dispositivos) detallados anteriormente, la compañía ofrece software y servicios que terminan de completar su propuesta de valor. Se ofrecen paquetes de software independientes que proporcionan imágenes y metadatos a sistemas de gestión de contenido o aplicaciones comerciales. Como parte de la propuesta de valor de software de Alaris, recientemente se lanzó InFuse. Se trata de una solución que permite conectar diferentes sistemas dentro de una compañía para que el flujo de trabajo sea continuo. Por ejemplo, un documento digitalizado puede conectarse con diferentes divisiones y sistemas (SAP, ECM - Enterprise Content Management-, software de contabilidad) (Entrevista 1).

Asimismo, se proveen servicios preventivos, de reparación y reemplazo, de instalación y optimización de productos, como también servicios de administración de contenido.

En la **división Kodak Moments**, la propuesta de valor necesariamente está orientada a los clientes finales, que en definitiva son los que asisten a las tiendas. En primer lugar, la propuesta de valor se basa en el desempeño. Kodak Moments se distingue por entregar imágenes de calidad superior, ya sea gracias a los insumos químicos provistos a los laboratorios o a través de los dispositivos de impresión termal (kioscos). Ver **Anexo 8**.

En segundo lugar, la división ha hecho énfasis en la personalización de los productos, sobre todo en lo relativo a los clientes de termal. Es así que el software desarrollado por la empresa para los kioscos permite a los clientes agregar bordes a sus fotografías o incluso imprimir tarjetas y foto libros. Ver **Anexo 9**.

En este sentido, cabe destacar que en la época de auge de la empresa predecesora Eastman Kodak (años 90 y principios de los 2000), la principal necesidad que se satisfacía en las tiendas era el despacho de las fotografías reveladas. Sin embargo, con el surgimiento de la fotografía digital, se eliminó la necesidad de revelar la imagen para visualizarla y los volúmenes de impresión se redujeron considerablemente. Fue necesario entonces incorporar otros productos como los mencionados anteriormente para darle un valor diferencial a la foto (Entrevista 3). Al respecto, Federico Arce (Entrevista 3) destaca que, como encargado de capacitar a las tiendas, una de sus tareas era comunicar la gama de productos que tenía el kiosco para poder ofrecer al consumidor. En otras palabras, estimulaban a las tiendas a hacer *upgrade* y *cros-sell*, y de esta forma incrementar la cantidad de impresiones que hacía el cliente u ofrecer otros productos tales como fotolibros, bordes o tarjetas. A modo de ejemplo, el entrevistado menciona la popularidad que han adquirido las fotos que se asemejan a las Polaroid, por lo que en los kioscos se ha incorporado la función para agregarlo automáticamente. Asimismo, las tiendas venden productos

complementarios como broches y sogas que permitan al cliente colgar las fotos impresas en la pared.

Por último, a través del lanzamiento de la app Kodak Moments en 2016, se buscó entregar valor mediante la conveniencia. La aplicación ofrece dos tipos de servicios. Por un lado, servicios fotográficos digitales que permiten a los usuarios editar sus fotografías gracias a diseños y herramientas de fotografía fáciles de usar. Además, posibilita compartir sus creaciones con sus amigos y seguidores. Por otro lado, la aplicación permite realizar pedidos de impresiones o de productos fotográficos, ya sea para retirarlos en una tienda o recibirlos en su domicilio (Términos y Condiciones Kodak Moments App - Kodak Alaris Inc., 2020).

Sumado a la App Kodak Moments, la división lanzó en 2016 el Programa API de impresiones Kodak Moments. Ofrece a los desarrolladores de aplicaciones la funcionalidad de enviar imágenes a imprimir el mismo día en más de 8.000 tiendas minoristas de Estados Unidos. Al permitir que los usuarios de su aplicación conviertan fotos en regalos y recuerdos, los socios pueden acceder a un modelo comercial y de ingresos nuevo: obtienen una participación en los ingresos por cada venta (Reporte Anual y Estados Financieros, 2020). Según la información proporcionada en el sitio web de Kodak Alaris, al utilizar la API, los desarrolladores permiten a sus clientes:

- Compartir las ubicaciones de las tiendas cerca de los usuarios
- Descubrir los tamaños de impresión y los productos en las tiendas
- Mostrar información de precios
- Cargar imágenes para imprimir
- Crear carritos y envío de pedidos
- Recibir actualizaciones sobre el estado de los pedidos

En términos de Osterwalder y Pigneur (2009), el Programa API de impresiones crea valor a través de la accesibilidad. Es decir, los productos y servicios llegan a clientes que antes no tenían acceso.

2.3. Canales

Aguirre García (2000) señala que se suele recurrir a canales indirectos cortos si los productos fabricados son estandarizados y/o se busca tener una llegada internacional. No obstante, la **división Alaris** posee una red de distribución de dos niveles (canales de distribución indirectos largos) para vender sus escáneres, software, soluciones de captura y servicios a clientes finales. El primer nivel está compuesto por mayoristas y el segundo nivel por revendedores más pequeños. A nivel global, esta red comprende a más de 2500 revendedores de valor agregado, distribuidores, integradores de sistemas y proveedores de software independientes que operan en más de 100 países (Reporte Anual y Estados Financieros 2019, p. 13).

En la Argentina, Alaris ha logrado el mejor posicionamiento a nivel global, con un 70% de participación de mercado. Según lo expuesto por Ariel Abrancato, la estrategia que lleva a dichos resultados es trabajar a través de canales. En el país la red de distribución incluye a dos canales mayoristas de gran tamaño que compran en Miami a la empresa fabricante, Kodak Alaris. Los mayoristas a su vez trabajan con 2.000 o 3.000 *resellers* cada uno, que son pequeñas empresas que tienen llegada a los clientes finales (Entrevista 1).

Asimismo, Alaris invierte en apoyo a los canales y de esta manera colabora con sus socios para optimizar y posicionar sus ofertas. De hecho, entre los años 2017 y 2019, la división fue reconocida con un puntaje de cinco estrellas en la Partner Program Guide de la Revista Computer Reseller News (CRN). Esta guía presenta una lista definitiva de programas de socios de proveedores de tecnología que brindan productos y servicios a través del canal de TI. En este contexto, un puntaje de cinco estrellas “reconoce a un subconjunto de élite de empresas que ofrecen a los proveedores de soluciones los mejores elementos de asociación en sus programas de canales” (Reporte Anual y Estados Financieros, 2019, p. 14).

En el año 2021, Alaris cambió su modelo de llegada al mercado en la Argentina para adecuarlo a la forma en que opera en muchos otros países en la actualidad. A partir de ese momento, la venta de productos se lleva a cabo a través de un modelo de distribución de exportación (Reporte Anual y Estados Financieros, 2021, p. 18). Esto implicó el cierre de la oficina de Kodak Alaris en el país y la designación de uno de los mayoristas (Disglas) como importador oficial, ahora responsable de reportar a las oficinas de Kodak en México.

La estrategia de distribución de la **división Kodak Moments** se apalanca en tendencias como la creciente penetración de los teléfonos inteligentes con cámaras de alta calidad y el aumento del gasto en el comercio electrónico. Por lo tanto, se optó por una estrategia omnicanal que incluye: aplicaciones móviles nativas, sitios web (móviles y de escritorio), kioscos en canales minoristas y lugares de viaje y ocio. De esta manera, se otorga a los clientes la posibilidad de comprar en línea y recoger en la tienda (BOPIS o *buy online, pickup in-store*), enviar a casa o comprar en la tienda (Reporte Anual y Estados Financieros, 2019). En este sentido, en el Reporte Anual de 2019 se destaca que los pedidos de impresión de aplicaciones web y móviles para recoger en locales minoristas experimentaron un crecimiento anual compuesto del 43 % de 2015 a 2018.

Con el objetivo de hacer llegar los productos a las tiendas, Kodak Moments utiliza, por un lado, canales de distribución indirectos. De acuerdo con la Entrevista 3, en un principio la oficina de Kodak Argentina se ocupaba de importar la mercadería y repartirla entre los distribuidores. A partir de allí, cada distribuidor se ocupaba de hacer llegar los productos a cada tienda. No obstante, en marzo de 2021, la compañía cerró sus oficinas en el país y designó a Disglas -socio desde hace más de treinta años- como importador oficial. Esto significa que Disglas ahora tiene la responsabilidad de importar los productos y repartirlos a los demás distribuidores -Santiago Distrifot y Redolfi-. Asimismo, debe reportar a la oficina central en México, que gestiona a toda Latinoamérica (Entrevista 3).

Por otro lado, las aplicaciones móviles nativas y los sitios web funcionan como canales de distribución directos. En otras palabras, permiten a la división tomar pedidos directamente del consumidor final, sin necesidad de intermediarios.

2.4. Relaciones con los clientes

De acuerdo con la Entrevista 1, la competencia en el mercado de dispositivos de digitalización está en aumento, debido a que los productos son cada vez más percibidos como *commodities*. A fin de cuentas, para los consumidores, los equipos ofrecidos tienen funciones, precios y formas de venta similares. En este contexto, la **división Alaris**, dedicada exclusivamente a la venta de equipos de digitalización, debió encontrar una estrategia que permita diferenciarse de competidores como EPSON o Fujitsu, que sí están diversificados (Entrevista 1).

La estrategia consiste en realizar ventas consultivas, basadas en una frecuente interacción con el comprador y en un profundo entendimiento de sus necesidades. Si bien Alaris posee una red de distribución con mayoristas y revendedores, igualmente se le da importancia a entablar relaciones con los clientes y a acompañar a los canales. En otras palabras, se busca establecer una relación cercana con los clientes a través de la asistencia personal, de modo que se sientan cómodos trabajando con la empresa. Es así que los líderes de la empresa en el país se aseguran de acordar reuniones con los clientes importantes, de brindarles equipos demo, de poner a disposición sus números de teléfono para que los contacten ante cualquier duda, de realizar presentaciones hechas a medida de cada cliente, entre otras acciones (Entrevista 1).

Además de las ventas consultivas, se realizan diversas acciones de marketing, de comunicación y de llegada al mercado. Para Ariel Abrancato, director de ventas del sur de Latinoamérica, el objetivo de dichas acciones es aumentar la conciencia de la marca en la mente de las personas. Por lo tanto, participa activamente de los eventos de tecnología, se asegura de estar en las notas editoriales y escribe casos de éxito.

En síntesis, la especialización de Alaris en escáneres ha derivado en un nivel de atención y foco en el cliente la distinguen de sus competidores. Esa profundidad en el relacionamiento con los consumidores ha permitido lograr niveles de

participación de mercado que no hubieran sido posible si se dependía exclusivamente en el trabajo de los distribuidores. En palabras de Abrancato, “posiblemente hoy tendría un *market share* de un 30% y no de un 70” (Entrevista 1: línea 570).

En lo que respecta a las relaciones con los clientes de la **división Kodak Moments**, la estrategia consistió en nombrar un ejecutivo en la Argentina que viajara mensualmente a cada país, acompañado por el gerente (Entrevista 2). Amaro Vargas, que se desempeñó como gerente, señala que “acompañaba a todos los ejecutivos y hacía una trazabilidad de las regiones, localidades, departamentos, provincias, en lo que esté dividido” (Entrevista 2: línea 875). Allí se reunían con cada distribuidor en desayunos de ideas, en los que discutían y debatían ideas para el negocio.

A su vez, la empresa contaba con un área de *trade marketing*, en la que se encontraban los desarrolladores de canal. Federico Arce se desempeñó en ese puesto y señala que su trabajo consistía en “capacitar a los empleados en las tiendas que tiene Kodak distribuidas en Capital y en el Conurbano. Capacitaciones de ventas, de comercial, de los equipos de Kodak, de los kioscos” (Entrevista 3: línea 1079). El objetivo de estas tareas era optimizar el proceso de ventas del canal de *retail*, que anteriormente no alcanzaba todo su potencial.

Teniendo en cuenta lo desarrollado anteriormente, en términos de Osterwalder & Pigneur (2009), se puede decir que se trata de una relación con los clientes basada en la asistencia personal. Este tipo de vínculo implica un contacto directo con el consumidor, en el que hay interacción humana.

Con el lanzamiento de la App Kodak Moments, a la asistencia personal se sumó una nueva forma de relacionamiento: servicios automatizados. Los clientes pueden ingresar órdenes desde la aplicación, sin necesidad de relacionarse con los empleados de las tiendas y luego recibir los pedidos en su domicilio. No obstante, en caso de que opten por retirar sus pedidos en una tienda, los

servicios automatizados se complementan con la asistencia del personal de una tienda.

Capítulo 3: Factores críticos del éxito

Como se adelantó en el marco teórico, este capítulo se llama factores críticos del éxito del modelo de negocio, e incluye los bloques de recursos, actividades y asociaciones clave pertenecientes al Business Model Canvas. Los recursos clave se estudiarán a nivel del Grupo Kodak Alaris, mientras que en los bloques de actividades y asociaciones clave se distinguirá entre divisiones (Alaris y Kodak Moments). Además, en el bloque de actividades clave se dedicará una sección al Grupo Kodak Alaris y al impacto de la pandemia de COVID-19 en sus operaciones.

3.1. Recursos clave

Según el Marco Conceptual de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), “un **activo** es un recurso económico presente controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados” (2018, p. 29). En este contexto, un recurso económico se entiende como un derecho que tiene el potencial de producir beneficios económicos.

Para comprender la evolución de los recursos clave de la compañía se realizó un análisis vertical y horizontal de los Estados de Situación Financiera consolidados correspondientes a los años 2014-2021. No se utilizó la información financiera presentada el año 2013 debido a que el período de reporte fue de siete meses en lugar de doce, lo que dificulta la comparabilidad con los ejercicios anuales posteriores. Asimismo, cabe destacar que, por cuestiones propias de la reorganización, las operaciones de la compañía comenzaron el 1 de septiembre de 2013, por lo que los meses efectivamente trabajados en dicho año fueron cuatro.

Es importante aclarar que, para facilitar la comparabilidad en el análisis financiero, a partir del año 2016 se tomaron los estados contables cuyos resultados se encontraban desagregados en operaciones continuadas y discontinuadas, a saber:

- EECC 2016 (comparativo presentado en 2018)
- EECC 2018. Hasta 2016, el cierre de los estados financieros de la empresa era el 31 de diciembre. Sin embargo, en 2018 el Directorio aprobó el cambio de la fecha de reporte al 31 de marzo “para permitir un mayor enfoque en los meses pico de negociación estacional, de octubre a diciembre. Esto permitirá una mejor asignación de capital y actividades de planificación corporativa en el período de enero a marzo” (Reporte Anual y Estados Financieros, 2018, p. 3). Como consecuencia, la información financiera presentada en 2018 abarca 15 meses (desde el 1 de enero de 2017 al 31 de marzo de 2018). **Aclaración:** si bien es un período de quince meses y podría no considerarse comparable con los restantes períodos de doce meses, dicha información fue utilizada de todas formas a los efectos del análisis del presente trabajo, ya que tiene en consideración porcentajes relativos a totales y no a montos absolutos.
- EECC 2019
- EECC 2020 (comparativo presentado en 2021)

En este contexto, para facilitar el análisis, se dividió la trayectoria del Grupo en su conjunto en dos períodos distintos: 2014-2016 y 2018-2021. En el **período 2014-2016** los tres recursos más relevantes, teniendo en cuenta su peso sobre el total del activo, fueron los activos intangibles, las cuentas a cobrar y la llave de negocio.

Los activos intangibles están constituidos por relaciones con los clientes, marcas y patentes, costos de desarrollo y software (Nota 12 Estados Financieros 2014-2016, Nota 13 Estados Financieros 2018-2021). Respecto a las marcas, cabe destacar que el acuerdo establecido entre Eastman Kodak y Kodak Pension Plan (principal accionista de Kodak Alaris) permite a la segunda empresa utilizar el nombre y la marca Kodak en sus operaciones de por vida (Form 10-K Eastman Kodak Company, 2013). Durante el período bajo análisis, este tipo de activos fue

el que más relevancia tuvo sobre el total de activos, con porcentajes entre el 32 y el 40%. Ver **Anexo 10**.

Las cuentas a cobrar se componen de deudores comerciales, otras cuentas por cobrar, ingresos no facturados, intereses a cobrar y pagos anticipados (Nota 16 Estados Financieros 2014-2016, Nota 17 Estados Financieros 2018-2021). Este recurso representó alrededor del 20% de los activos en el período. Ver **Anexo 11**.

La llave de negocio surgió como consecuencia de la adquisición, porque “el valor razonable de los activos y pasivos adquiridos más los activos intangibles identificables es menor que el precio de compra incluyendo el beneficio/perjuicio económico y los ajustes de capital de trabajo” (Reporte Anual y Estados Financieros, 2015, p. 46). En su cálculo se tiene en cuenta asimismo el valor de la fuerza laboral, es decir, costos que se evitan con la adquisición de una fuerza laboral ensamblada -costos de contratación, capacitación y pérdida de productividad-. La llave de negocio constituyó entre el 14 y el 17% del activo total durante el período. Ver **Anexo 12**.

A modo de conclusión, se podría decir que los principales recursos de la compañía en el período eran intelectuales (activos intangibles y llave de negocio) y financieros (cuentas por cobrar).

A lo largo del segundo período, **2018-2021**, las cuentas por cobrar experimentaron un pequeño ascenso, y en promedio representaron el 27% del activo. Ver **Anexo 11**. Esta variación puede ser producto de una pérdida de poder de negociación con los clientes, que deriva en dificultades para cobrar las deudas. Otro recurso que cabe destacar es el efectivo y equivalentes, que promediaba el 6% en el primer período y en el segundo constituyó entre el 15 y el 24% del activo. Ver **Anexo 13**. Al respecto, el Reporte Anual y Estados Financieros de 2020 indica que “el Grupo ha continuado conservando su posición de efectivo desde finales de año mediante la implementación de varias medidas de reducción de costos y capital de trabajo en todo el Grupo” (p. 27).

Los activos intangibles, en cambio, disminuyeron y promediaron el 18% de los activos. Ver **Anexo 10**. Dicha caída se explica en la nota 13 del Reporte Anual y Estados Financieros de 2015: “Se reconoció una pérdida por deterioro en el período en relación con los activos de marca y relaciones con los clientes en las unidades de negocio de Alaris y Kodak Moments” (p. 69). Según la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (o IASB, por sus siglas en inglés), los activos intangibles vinculados a las relaciones con los clientes son listas de clientes, contratos de clientes, relaciones con los clientes, etc. (2018). En otras palabras, la importancia de los activos intangibles sobre el total del activo disminuyó porque se registró una disminución en su valor. De manera similar, se reconocieron pérdidas por deterioro de la **llave de negocio** vinculadas a las unidades de negocio Alaris y Kodak Moments. Por lo tanto, el peso relativo promedio de este activo pasó del 15% en el primer período al 5% en el segundo. Ver **Anexo 12**.

Entre los años 2014 y 2019 los inventarios rondaron en el 10% de los activos, pero en 2020 y 2021 ascendieron al 16%. Ver **Anexo 14**. Este aumento probablemente se deba a que la compañía no vendió el stock planificado como producto de la pandemia, y los bienes quedaron en existencia al cierre de los ejercicios. Finalmente, la propiedad planta y equipos se mantuvo constante en ambos períodos, con un peso relativo promedio de 10%. Ver **Anexo 15**.

En síntesis, en este período la compañía experimentó una caída en la importancia de sus recursos intelectuales (activos intangibles y llave de negocios). Al mismo tiempo, se produjo un aumento en algunos recursos financieros (créditos por cobrar a clientes y efectivo y equivalentes). Por su parte, el peso de los recursos físicos, representados por la cuenta propiedad planta y equipo, se mantuvo constante en ambos períodos.

Previo a concluir este apartado es necesario analizar un último recurso clave: la **deuda**. La política financiera del Grupo tiene como objetivo “asegurar que siempre haya suficiente financiamiento a largo plazo y descubiertos a corto plazo para cumplir con los picos de demanda de endeudamiento previsibles” (Reporte Anual y Estados Financieros, 2014, p. 61).

En lo que respecta al endeudamiento a corto plazo, ya sea la compañía individualmente o el Grupo en su conjunto, han tenido disponibles diferentes líneas de crédito. En particular, han contado con crédito en descubierto ante eventualidades (*Revolving Credit Facilities* o RCF por sus siglas en inglés), como se observa en la **Tabla 1**.

Tabla 1. Líneas de crédito en descubierto disponibles (2014-2021).

Fecha	Prestatario	Prestamista	Monto	Vencimiento	Monto girado al cierre	
31/12/2014	Reporte	Banco HSBC	Compañía	60.000.000	sep-16	n/a
31/12/2015	Reporte	Banco HSBC	Compañía	80.000.000	mar-18	n/a
31/12/2016	Reporte	Banco HSBC	Grupo	67.000.000	jun-20	n/a
30/6/2017	Reducción	Banco HSBC	Grupo	55.000.000	jun-20	0
30/6/2019	Reducción	Banco HSBC	Grupo	50.000.000	jun-20	0
29/9/2020	Nuevo contrato	KPP2 (accionista)	Grupo	50.000.000	sep-23	0

Fuente: elaboración propia sobre la base de la Nota 24c (Financial Instruments, liquidity risk) de los Reportes Anuales y Estados Financieros 2014-2021.

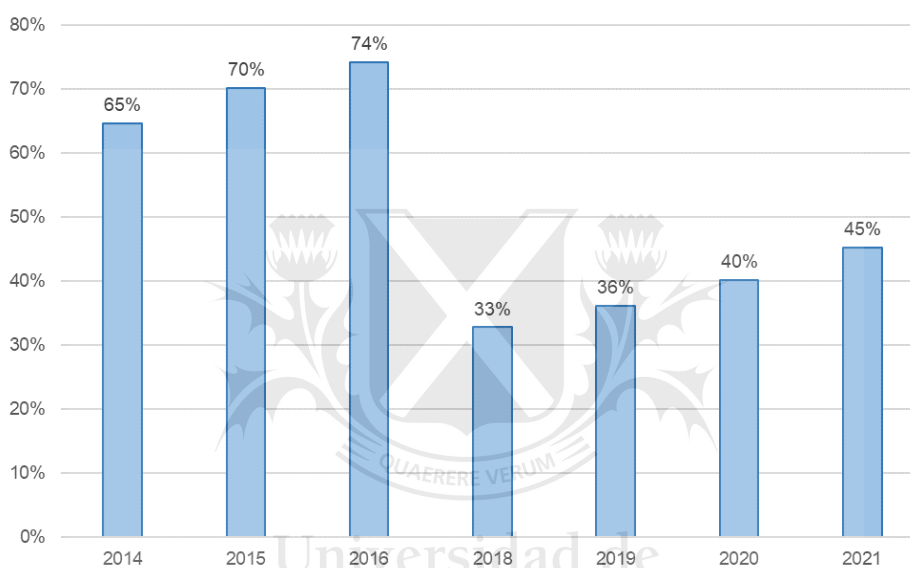
Al 31 de diciembre de 2014, la compañía mantenía una línea de crédito revolvente con el Banco HSBC por \$60 millones. Dicha línea fue renovada, por lo que, al cierre del ejercicio posterior, el descubierto ascendía a \$80 millones. Al 31 de diciembre de 2016, el Grupo tenía una línea de crédito de \$67 millones con el Banco HSBC y en abril de 2017, la renovó hasta junio de 2020. No obstante, cabe destacar que se acordó reducir el descubierto progresivamente a \$50 millones durante los tres años restantes del contrato. De esta manera, la línea de crédito disminuyó en junio de 2017 a \$55 millones y en junio de 2019 a \$50 millones. Finalmente, en septiembre de 2020, el Grupo suscribió una nueva línea de crédito a tres años con su accionista principal, KPP2. El contrato pone a disposición hasta \$50 millones y vence en septiembre de 2023.

Es importante mencionar también que de acuerdo con los datos reportados entre 2018 y 2021, el monto girado contra las líneas de crédito fue cero.

El endeudamiento a largo plazo se ve reflejado principalmente en la cuenta “Otros préstamos y empréstitos que devengan intereses”, correspondiente al pasivo no corriente. Como se observa en el siguiente gráfico, se trata de una cuenta que cuyo peso relativo al total del pasivo fue entre el 65 y el 74% durante los años de inicio de operaciones y reestructuración de la empresa (2014-2016).

Según el Reporte Anual y Estados Financieros de 2016, “La empresa emprendió una importante reestructuración financiera a principios de 2017 con el objetivo de normalizar la estructura de capital y los niveles de apalancamiento del balance” (p. 79). De esta manera, se intercambié deuda contraída con el principal accionista -KPP2 (sucesora de KPP)-, por acciones ordinarias. Probablemente, esa sea la razón de la caída de los pasivos financieros a partir de 2018.

Gráfico 1. Otros préstamos y empréstitos que devenguen intereses (% sobre el total del pasivo).



Fuente: elaboración propia.

3.2. Actividades clave

Si se toma como referencia la Cadena de Valor de Michael Porter, es posible concluir que la **división Alaris** cuenta con tres actividades clave (coloreadas en azul en la **Figura 3**). En primer lugar, se encuentra el desarrollo de la tecnología. Esta actividad implica el desarrollo de los productos que permitirán a la división ingresar al entorno competitivo. No obstante, como bien señaló Ariel Abrancato, con cada vez más frecuencia los escáneres se consideran *commodities*, lo que aumenta la relevancia de otras dos actividades que impulsan la diferenciación: marketing y ventas y prestación de servicios. Por un lado, las acciones de marketing y ventas llevadas a cabo -particularmente en Argentina- se destacan por la alta interacción con los clientes. Se trata de ventas consultivas en las que los clientes, además de productos, obtienen asesoramiento y acompañamiento

en su compra. Por otro lado, ha cobrado relevancia la prestación de servicios tales como mantenimiento, asesoramiento técnico, capacitación, entre otros.

Si bien es cierto que los equipos de digitalización de Kodak Alaris se distinguen por la calidad de sus imágenes, se podría decir que la división se está orientando ya no tanto hacia la producción, sino a la solución de problemas (Osterwalder y Pigneur, 2009). Este tipo de actividades requiere entrenamiento continuo del personal en las áreas clave tales como marketing, ventas y servicios.

Figura 3. Cadena de Valor de Michael Porter aplicada a la División Alaris.



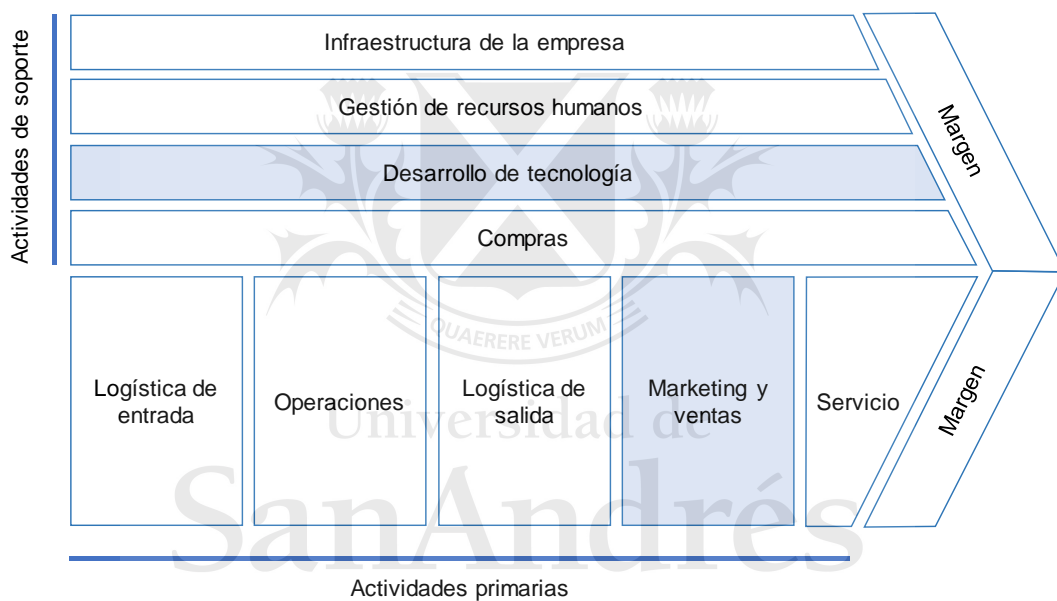
Fuente: elaboración propia sobre la base de la Cadena de Valor de Michael Porter.

De forma similar a la división Alaris, una de las principales actividades de **Kodak Moments** es el desarrollo de tecnología. Esto implica no solo crear nuevos y mejores equipos de impresión APEX y kioscos, sino también perfeccionar el software que los acompaña.

Además, el marketing y las ventas constituyen actividades clave. Establecer relaciones cercanas con las tiendas minoristas, más allá de la presencia de los intermediarios permite detectar las preferencias del consumidor e impulsar la venta de productos y servicios.

Al igual que Alaris, se podría decir que Kodak Moments, ya no está tan orientada hacia la producción, como consecuencia de las diferentes decisiones de tercerización. Por ejemplo, la planta dedicada a operaciones de acabado de papel en Manaos (Brasil) cuyas instalaciones eran compartidas por la división PFF y Kodak Moments, fue vendida en 2020 a Sino Promise Group Limited. La transacción fue parte del acuerdo de venta del negocio de papel, fotoquímicos, pantallas y software (PPDS) (Reporte Anual y Estados Financieros, 2021). En la **Figura 4** se han coloreado en azul las principales actividades de la división.

Figura 4. Cadena de Valor de Michael Porter aplicada a la División Kodak Moments.



Fuente: elaboración propia sobre la base de la Cadena de Valor de Michael Porter.

Es importante mencionar que, a raíz de la pandemia de COVID-19, y sobre todo en el año 2020, todas las áreas del **Grupo Kodak Alaris** se vieron afectadas. Según un artículo publicado por Decker (2021) en *Rochester Business Journal*, la coyuntura global impactó a las áreas desde ventas y marketing hasta ingeniería y recursos humanos. En lo que respecta a la cadena de suministro, las áreas afectadas incluyeron adquisiciones, planificación, logística y fabricación. Particularmente, la logística se volvió una actividad clave. Es así que, con el objetivo de garantizar la satisfacción de la demanda de los clientes, la compañía debió buscar métodos alternativos de transporte, ya sea por aire, mar

o tierra. A continuación, se presenta una figura con las principales partes de la Cadena de Valor de Porter afectadas por la pandemia:

Figura 5. Cadena de Valor de Michael Porter aplicada al Grupo Kodak Alaris.



Fuente: elaboración propia.

Kathy Cias, vicepresidenta de operaciones comerciales globales de Kodak Alaris, señala en el artículo que la pandemia hizo que se revisara la forma en la que estaban haciendo negocios y que probablemente esos cambios se mantengan a futuro. “El negocio se mantiene atento a tener un stock de reserva de inventario para componentes y productos terminados. También hay una revisión más frecuente de los procesos, tanto internamente como con los proveedores” (Decker, 2021).

3.3. Asociaciones clave

La **división Alaris** cuenta con una red de más de 2.800 socios (Reporte anual 2020). En este sentido, Paulo Fernandes -director de Ventas para América Latina-, señaló en una nota para Prensario TI Latin America que “Más del 90% de las ventas de Information Management se llevan a cabo gracias a distribuidores y resellers, por lo que, si nuestros socios no son exitosos, nosotros tampoco lo seremos [...]”. El programa de socios de Alaris cuenta con dos tipos de socios: revendedores de valor agregado y proveedores de soluciones.

Por un lado, los revendedores de valor agregado incorporan la cartera de escáneres y software de Alaris a la oferta de su negocio para optimizar los flujos de trabajo de documentos manuales ineficientes y desconectados de sus clientes (*Kodak Alaris Reseller Partner Program | Kodak Alaris, 2022*). En la Argentina, la división cuenta con dos mayoristas y dieciseis distribuidores:

Mayoristas	Distribuidores
<ul style="list-style-type: none"> • Air computers • Solution Box 	<ul style="list-style-type: none"> • Argontech • Artis Doc • Cignal • External Market • Tecnología informática • Negocios Informáticos Sociedad Anónima (NISA) • Noobit AR. Software Solutions. • Oportutek. • Percom. • Prointec. • RICOH. • Informática Río. • Servicios Digitales de Excelencia (Sediex). • Special BID. • Tacco Calpini. • Xerox.

Estas asociaciones están motivadas por la adquisición de recursos y actividades particulares (Osterwalder y Pigneur, 2009). En el caso particular de Alaris, la necesidad a satisfacer es el acceso a los clientes. En lugar de construir canales de venta directa, Alaris se beneficia de la reputación, la trayectoria y la cartera de clientes de sus mayoristas y revendedores.

Por otro lado, los proveedores de soluciones son típicamente ISV -*Independent Software Vendor* o Proveedor de Software Independiente- o integradores. Estas empresas se dedican a crear soluciones personalizadas para sus clientes combinando las tecnologías más apropiadas. Al aliarse con Alaris, incorporan a su porfolio herramientas útiles de gestión de información para entregar valor agregado a sus clientes (*Global Alliance Partners | Kodak Alaris, 2022*). Es así que Alaris cuenta con socios de alianza global, grandes empresas proveedoras de soluciones y de servicios de documentos que operan internacionalmente:

Proveedores de soluciones	Proveedores de servicios de documentos / BPO
<ul style="list-style-type: none"> • Ephesoft • Hyland • NEWGEN • NTT Group • OpenText • SoftExpert • Taiger • UiPath 	<ul style="list-style-type: none"> • DXC Technology • HP • Iron Mountain • Konica Minolta • Kyocera • Ricoh • Toshiba • Xerox

Alaris probablemente está formando estas alianzas estratégicas con el objetivo de reducir el riesgo y la incertidumbre propios del entorno competitivo actual (Osterwalder y Pigneur, 2009). Teniendo en cuenta que esta división se encuentra muy especializada y no se ha diversificado a otros productos, es posible que se formen dichas asociaciones para obtener participación en mercados antes no explotados.

En este sentido, Ariel Abrancato, en su entrevista señala que hace dos años la compañía creó un área nueva, Strategic & Global Accounts, encargada de incorporar socios que tengan un posicionamiento geográfico tal que se pueda hacer negocios en muchos países del mundo. Por un lado, la línea de cuentas globales comenzó en 2018 y gestiona las relaciones con clientes internacionales como Federal Express, ICBC, Citi Bank o Iron Mountain. Por otro lado, la sección de cuentas estratégicas comenzó a definirse aproximadamente en el año 2020 y es donde la compañía está haciendo foco. Esta nueva dinámica implica constituir alianzas con grandes empresas integradoras tales como Sonda, Indra, Newgen, UI Pack, El Corte Inglés o Genpact. Por lo tanto, a nivel estratégico, se está asociando con integradores para entregar al cliente una solución más integral, con una metodología no de ventas sino de servicios.

A continuación, se analizará las asociaciones clave concretadas por **Kodak Moments** a lo largo del período bajo análisis. En los apartados 1 y 2 del segundo capítulo se describió el Programa API de impresiones Kodak Moments lanzado en 2016. De acuerdo con la página web de Kodak Alaris, los proveedores de aplicaciones asociados actualmente con Kodak Moments son: Pictarine,

Autopilot Print, MEA Mobile, MailPix, Inc., JPEG Labs y AppGrow (Kodak Alaris, 2019).

El 12 de septiembre de 2019, Kodak Moments incorporó como socio clave a Google Photos, aplicación que permite almacenar, organizar y compartir bibliotecas de fotos y videos. Según un artículo publicado por Fast Company, se creó en 2015 y para 2019 ya había superado los mil millones de usuarios. A su vez, ambas compañías se aliaron con **CVS** y lanzaron la posibilidad de imprimir en formato 4x6 para retirarlas el mismo día en las tiendas de CVS de Estados Unidos. De acuerdo con el Reporte Anual de 2020, “La asociación de Kodak Moments con CVS proporcionó a los usuarios de Google Photos más de 7400 ubicaciones de impresión” (p.10). La funcionalidad es accesible mediante iOS o Android, así como a través del sitio web de Google Photos (Reporte Anual y Estados Financieros, 2020).

Asimismo, el Reporte Anual de 2020 señala que la búsqueda continua de la innovación ha derivado en la renovación de contratos con varios socios minoristas clave. “Renovamos contratos con DM, Rossmann, CVS, Walmart Canada, Kmart Australia y Disneyland París durante el año y algunos finalizaron poco después de fin de año” (Reporte Anual y Estados Financieros, 2020, p. 14).

Capítulo 4: Aspectos financieros

En el cuarto capítulo se abordan los aspectos financieros del modelo de negocio, representados por los bloques de flujos de ingresos y estructura de costos del Business Model Canvas. En la primera sección, por la forma de presentación de la información financiera, fue posible distinguir entre los flujos de ingresos de las divisiones Alaris y Kodak Moments. Sin embargo, la estructura de costos se analizó a nivel del Grupo debido a la información disponible.

4.1. Flujos de ingresos

Según el Marco Conceptual de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), “**Ingresos** son incrementos en los activos o disminuciones en los pasivos que dan lugar a incrementos en el patrimonio, distintos de los relacionados con aportaciones de los tenedores de derechos sobre el patrimonio” (2018, p. 42).

Kodak Alaris cuenta con dos flujos de ingresos principales. Por un lado, realiza **venta de activos**, es decir, recibe dinero a cambio de la transferencia de los derechos de propiedad de un producto físico. Por otro lado, **provee servicios** que comprenden soluciones de imágenes de eventos y atención al cliente, marketing, asesoramiento técnico, garantía y acuerdos de mantenimiento (Reporte Anual y Estados Financieros, 2021 p. 69). Hay casos en los que los servicios se proporcionan como parte de un paquete que incluye productos y servicios. Los resultados se reconocen de acuerdo en el período en el que se prestó el servicio.

Además de los flujos mencionados anteriormente, el grupo realiza ventas de software. Existe software cuyo derecho de uso se transfiere inmediatamente con la entrega del instalador y **licencias** de software que requieren mejoras y actualizaciones y obligan a reconocer los resultados a través del tiempo.

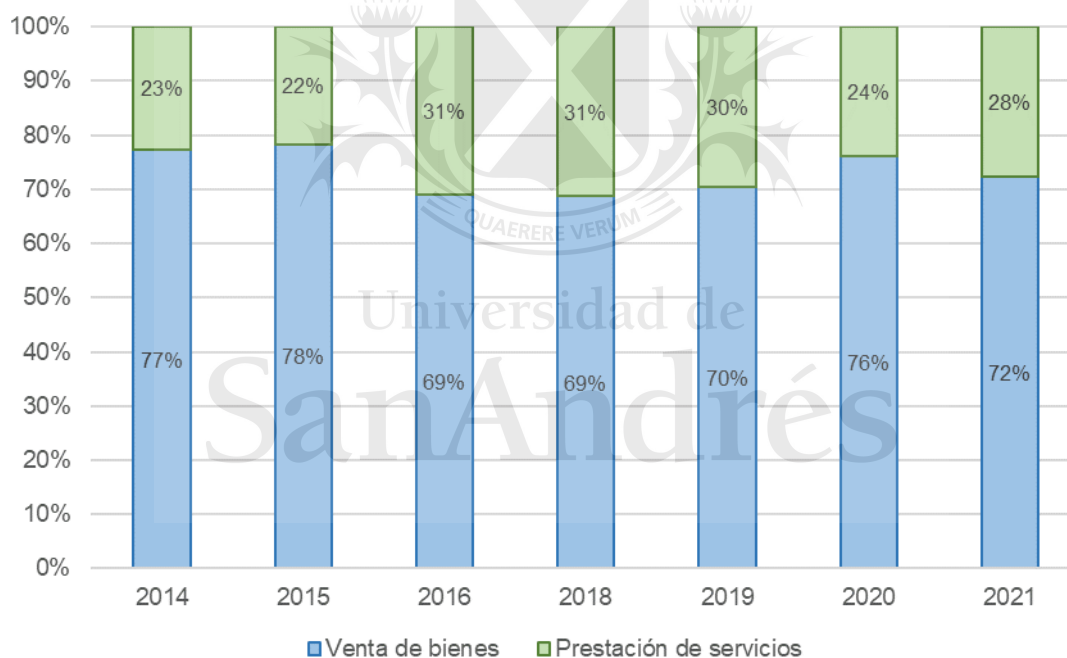
De forma similar a la sección de recursos clave, para analizar la evolución del peso relativo de cada flujo de ingreso se tomaron los Estados Financieros Consolidados correspondientes a los años 2014 a 2021. En particular, se utilizó información proveniente de la Nota 3, Revenue - Group. Los ingresos totales tomados en consideración entre los años 2016 y 2021 corresponden únicamente a las operaciones continuadas (y no a la suma de operaciones continuadas y discontinuadas).

Al realizar el análisis de los estados contables, se observó que los ingresos de la compañía se desagregaron en dos de acuerdo con su naturaleza: venta de bienes y prestación de servicios. En este sentido, cabe resaltar que no se

reportaron las licencias de software como un flujo de ingreso independiente, por lo que no es posible determinar su peso en el total de los ingresos.

Como bien señaló Ariel Abrancato en su entrevista, el valor agregado que puede entregar la empresa en el futuro probablemente se vincule más a servicios que a productos. De esta manera, en el **Gráfico 2** observamos que el peso relativo de los servicios sobre el total de los ingresos se ha ido acercando al 30% a lo largo de los últimos siete años. Si bien se experimentó un descenso del porcentaje de servicios en 2020, es posible que se deba a distorsiones en los resultados provocadas por los efectos de la pandemia de COVID-19.

Gráfico 2. Porcentaje de venta de bienes y prestación de servicios sobre el total de ventas (Grupo Kodak Alaris).

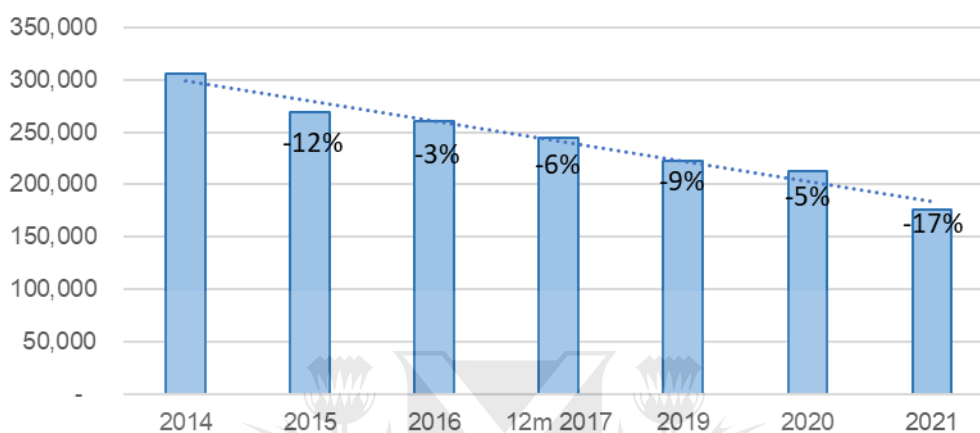


Fuente: elaboración propia.

En la **división Alaris**, particularmente, los ingresos evidencian una tendencia bajista, con una caída acumulada del 42% entre 2014 y 2021. Como se observa en el **Gráfico 3**, todos los años se experimentaron descensos en los niveles de ingresos, consecuencia de diferentes factores: debilitamiento de los tipos de cambio (años 2016, 2019 y 2020), caída del mercado de soluciones de escaneo centralizado (año 2018) y de servicios de mantenimiento (años 2019 y 2020).

Asimismo, debido a que la fecha de cierre de los estados financieros es el 31 de marzo de cada año, en el reporte anual de 2021 se evidenció una caída del 17% en los ingresos de la división, provocada por la desaceleración del mercado derivada de la pandemia de COVID-19.

Gráfico 3. Evolución de los ingresos de la División Alaris (escáneres)

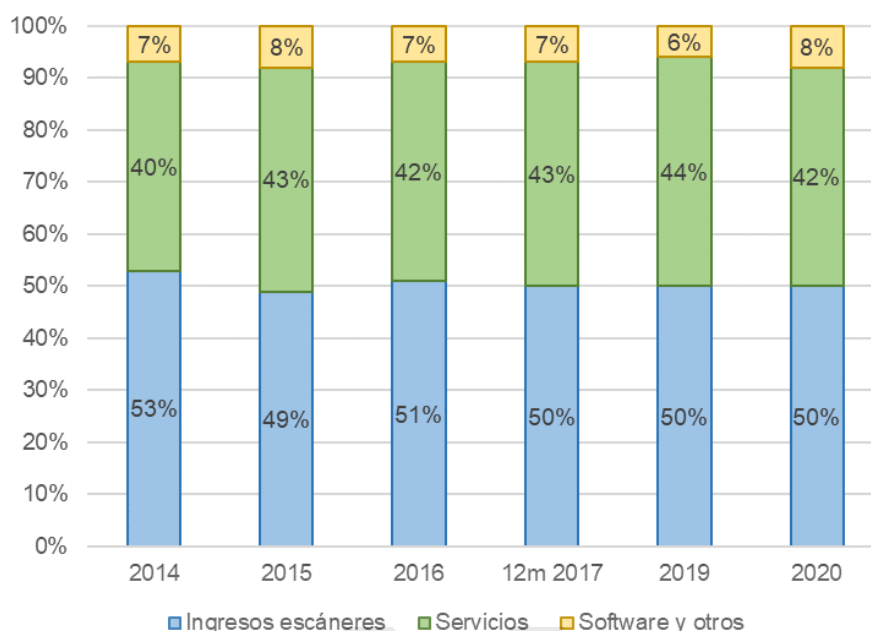


Fuente: elaboración propia.

* **Nota:** para el período de doce meses entre enero y diciembre de 2017 se tomó como referencia el monto aproximado de 245 mil USD publicado en el Reporte Anual y Estados Financieros de 2018 (p. 14).

En cuanto a la naturaleza de los flujos de ingresos de la división, los activos vendidos son equipos de hardware: escáneres. Los servicios, por su parte, incluyen acuerdos de instalación, mantenimiento, asistencia técnica para la operación, garantías, entre otros. Para comprender la evolución de la composición de los ingresos de la división se comparó la información financiera presentada entre los años 2014 y 2020 (en 2021 no se desagregaron los ingresos por tipo). Ver **Gráfico 4**.

Gráfico 4. Ingresos de la División Alaris según su naturaleza (2014-2020).

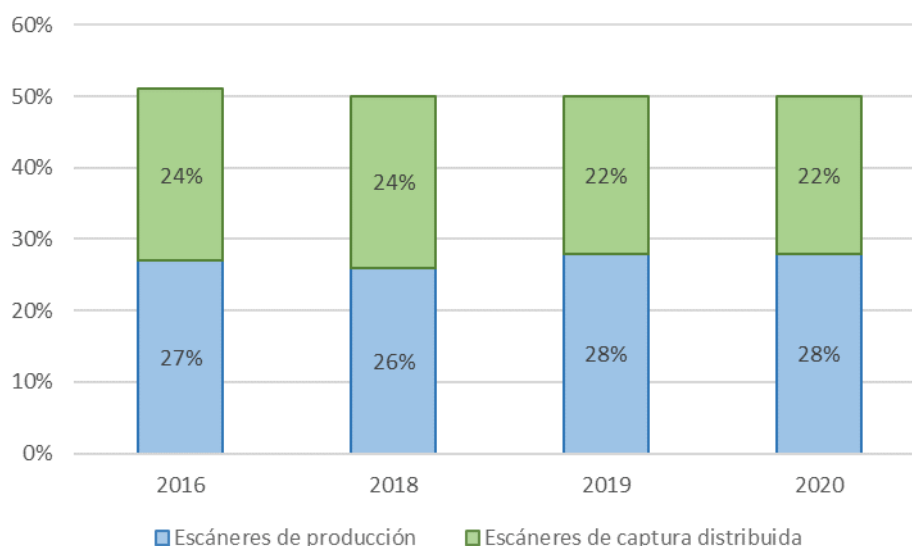


Fuente: elaboración propia.

Del análisis del gráfico anterior se puede concluir que la participación de cada tipo de ingreso en el total, en promedio, se ha mantenido. Los ingresos derivados de la venta de escáneres (activos) se mantuvieron constantes alrededor del 50%. Complementariamente, los servicios suelen representar entre el 40 y el 44% de los ingresos. Finalmente, la venta de software constituye entre el 6 y el 8% de los ingresos.

A partir del año 2016, la compañía comenzó a presentar datos desagregados sobre la composición de los ingresos por venta de escáneres (ver **Gráfico 5**). Por un lado, se vendieron equipos de producción, capaces de procesar grandes volúmenes de hojas y por el otro, equipos de captura distribuida, de menor tamaño. Entre los años 2016 y 2020 el peso relativo de las ventas de cada tipo de equipo se mantuvo entre 22-24% y el 26-28%, respectivamente.

Gráfico 5. Composición de los ingresos derivados de la venta de escáneres (2016-2020).



Fuente: elaboración propia.

Por su parte, en la división **Kodak Moments**, los dos principales flujos de ingresos de la son la venta de consumibles -tales como papel, cartuchos, productos químicos fotográficos y películas- y la venta de equipos de hardware, que en este caso son los kioscos fotográficos. Este tipo de ventas pueden incluir ingresos adicionales por venta de derecho de uso de licencias de software. Asimismo, la división obtiene ingresos de la venta de servicios, como pueden ser instalaciones, asesoramiento técnico, garantía y acuerdos de mantenimiento (Reporte Anual y Estados Financieros, 2021).

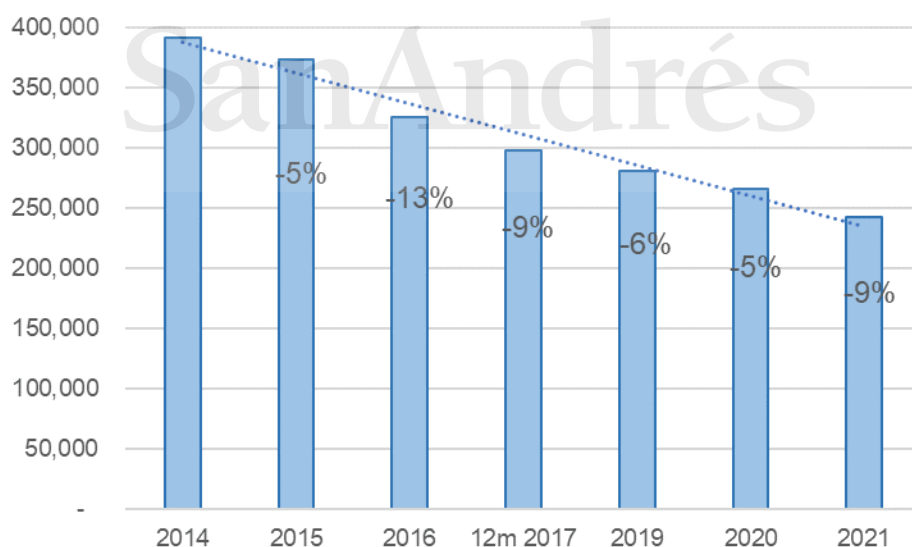
De acuerdo con la Entrevista 2, el peso relativo de cada fuente de ingresos tuvo dos grandes momentos. En los años de prosperidad de la empresa predecesora Eastman Kodak (fines de los 90, principios de los 2000), entre el 60 y el 70% de ganancias provenía de las licencias. Posteriormente y hasta la actualidad, la caída de la demanda derivó en que licencias representen el 15% de los ingresos. Del 85% restante, aproximadamente 80% corresponde a venta de productos y 20% a venta de servicios (Entrevista 2).

Para analizar la evolución de los flujos de ingresos, se utilizó la información publicada por la compañía en sus reportes anuales. Respecto a los años 2014 y

2015, se empleó información proveniente del reporte del CEO y para los años 2016 a 2020, el Business Review correspondiente a Kodak Moments. Cabe destacar además que en el año 2021 no figura en el gráfico debido a que en dicho ejercicio no se desagregaron los ingresos por tipo.

Los ingresos totales de la división Kodak Moments han sufrido una caída acumulada del 38% entre 2014 y 2020. Tal como se evidencia en el **Gráfico 6**, en todos los años se experimentaron descensos en los niveles de ingresos. Los principales factores que impactaron en los ingresos fueron los movimientos desfavorables en los tipos de cambio de moneda extranjera (años 2015-2016, 2019-2020) y la disminución en el volumen de impresión global (años 2018-2020). Sumado a esto, en el reporte con cierre el 31 de marzo de 2021, se evidenció una caída de los ingresos “impulsada principalmente por el impacto global de la pandemia de COVID-19 y los cierres resultantes, lo que provocó períodos prolongados de cierre de tiendas y kioscos” (Reporte Anual y Estados Financieros, 2021, p. 15).

Gráfico 6. Evolución de los ingresos de la División Kodak Moments (2014-2021).

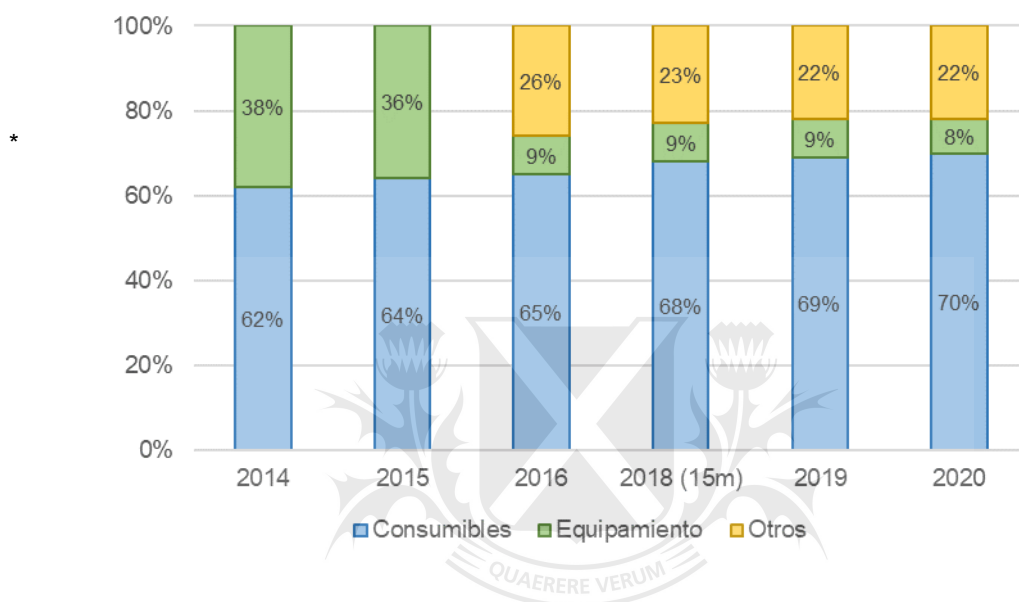


Fuente: elaboración propia.

En el **Gráfico 7** se puede observar la evolución de la composición de los ingresos de la división. El peso relativo de la venta de consumibles se mantuvo siempre

por encima del 60% e incluso aumentó hasta llegar al 70% en 2020. Por su parte, los ingresos por venta de equipamiento se mantuvieron constantes alrededor del 9% y otros ingresos (en donde se incluyen servicios) representaron entre el 26 y el 22%.

Gráfico 7. Ingresos de la División Kodak Moments según su naturaleza (2014 - 2020).



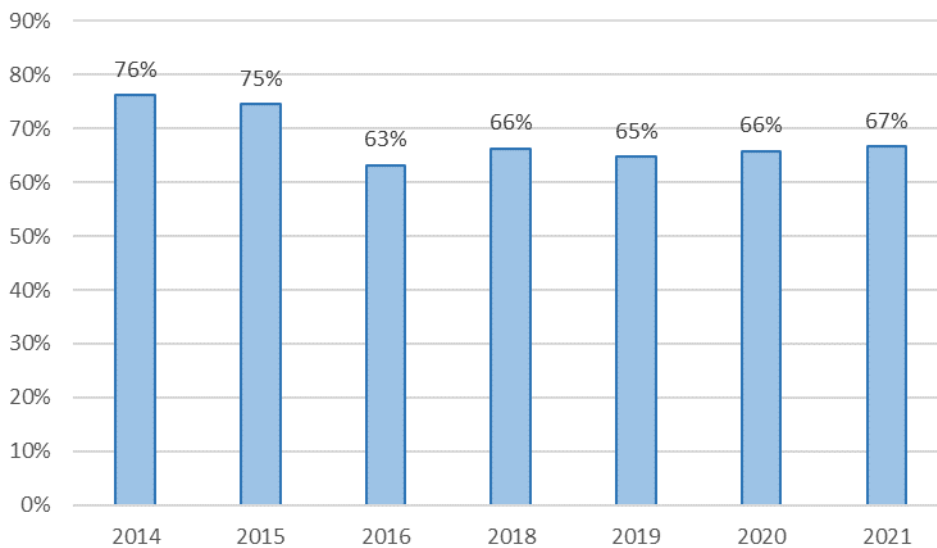
Fuente: elaboración propia.

Nota: Los % de equipamiento en 2014 y 2015 corresponden a la suma de los ingresos derivados de la venta de equipamiento y servicios, ya que no se reportaron los porcentajes por separado.

4.2. Estructura de costos

Para identificar los elementos clave de la estructura de costos del Grupo Kodak Alaris se realizó un análisis vertical y horizontal de los Estados de Resultados Consolidados (años 2014 a 2021). En primer lugar, se encuentra el **costo de ventas**. En los años 2014 y 2015 representó alrededor del 75% del total de las ventas y en los años siguientes se observó una reducción, por lo que promedió el 65%. Ver **Gráfico 8**.

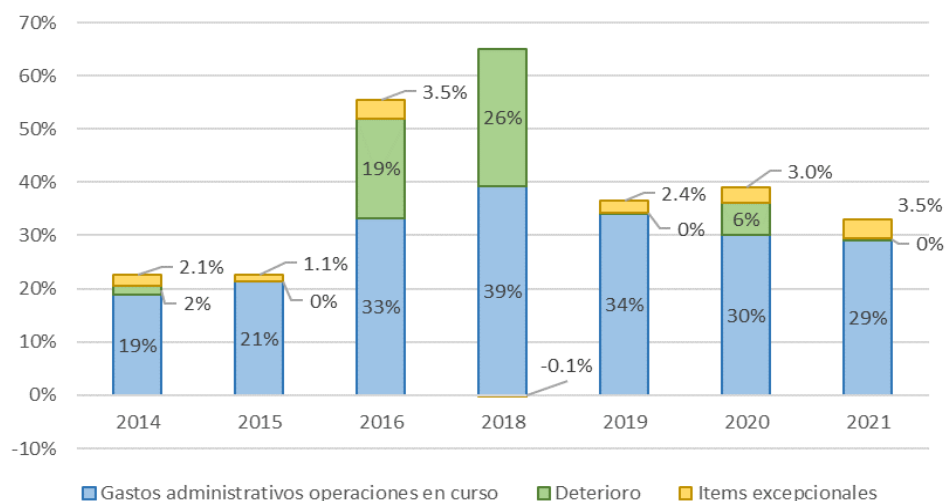
Gráfico 8. Costo de ventas como porcentaje del total de ventas (2014-2021).



Fuente: elaboración propia.

En segundo lugar, se hallan los **gastos administrativos**. Como se observa en el **Gráfico 9**, estos se componen de gastos administrativos de operaciones en curso, deterioro de activos y otros ítems excepcionales. De los tres tipos de gastos, los primeros son los más relevantes, ya que promedian el 30% de los ingresos (excepto en 2014 y 2015, que fueron menores gracias a depreciaciones y gastos generales y administrativos más bajos). Cabe destacar asimismo que el aumento en los gastos de deterioro se debe a las pérdidas por deterioro reconocidas en marcas y patentes (año 2016) y en terrenos y propiedades, relaciones con los clientes y software (año 2018).

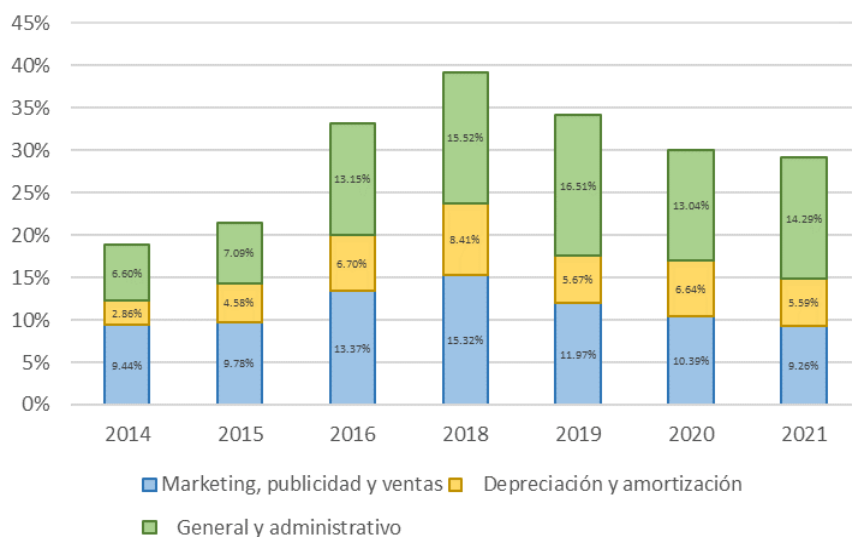
Gráfico 9. Gastos administrativos como porcentaje del total de ventas, según su naturaleza (2014-2021).



Fuente: elaboración propia.

A su vez, si se analiza la composición de los gastos administrativos de operaciones en curso, se observa que las actividades operativas más relevantes son el marketing, la publicidad y las ventas (ver **Gráfico 10**, barras coloreadas en azul). El peso relativo de esta cuenta en el Estado de Resultados se condice con lo tratado en el apartado de actividades clave perteneciente al Capítulo 3.

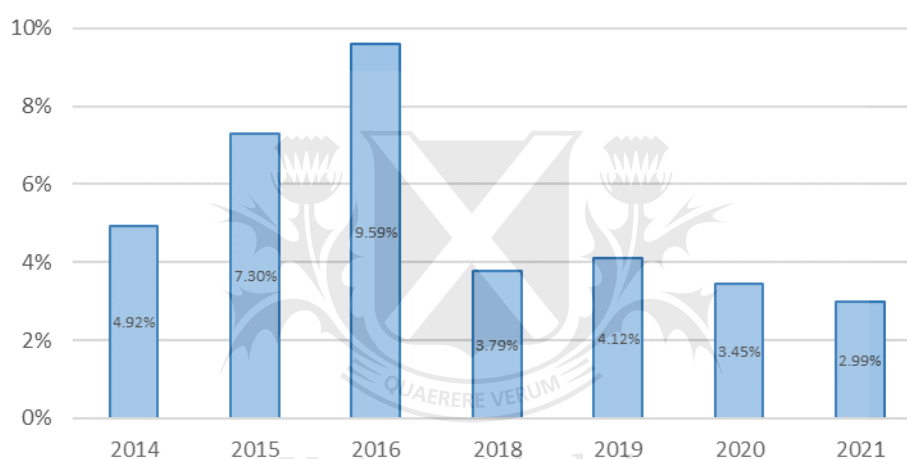
Gráfico 10. Detalle cuenta gastos administrativos de operaciones en curso (2014-2021).



Fuente: elaboración propia.

En tercer lugar, se encuentran los **costos financieros**, compuestos principalmente por gastos por intereses de obligaciones financieras. Estos gastos representaron en promedio el 4% del total de ventas, aunque en 2015 y 2016 aumentaron al 7.3 y 9.6%, respectivamente. Como bien se había adelantado en la sección de recursos clave perteneciente al Capítulo 3, la deuda es un recurso clave para el Grupo, y los intereses derivados de su emisión se reflejan en el Estado de Resultados. Ver **Gráfico 11**.

Gráfico 11. Costos financieros como porcentaje del total de ventas (2014-2021).



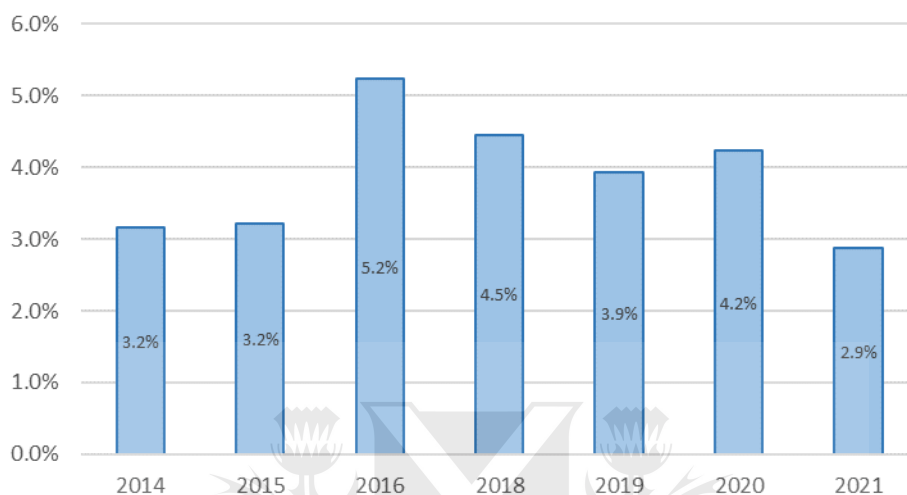
Fuente: elaboración propia.

Finalmente, se hallan los **gastos de investigación y desarrollo**, que promediaron el 4% de las ventas (ver **Gráfico 12**). Según la información incluida en los reportes anuales de 2013 a 2021, las inversiones se destinaron a mejorar y ampliar las aplicaciones de software de Kodak Moments y Alaris. Asimismo, se mejoraron líneas de productos tales como kioscos, laboratorios secos y escáneres.

Respecto a los gastos de investigación y desarrollo, Amaro Vargas (Entrevista 2) señala que antes de 2012, “lo que más le costaba a la compañía -Eastman Kodak- era mantener el nivel de investigación que tenía a nivel mundial” (línea 942). No obstante, Kodak Alaris, su sucesora, ha trabajado sobre los desarrollos de Eastman Kodak. En otras palabras, según el entrevistado, el foco de la nueva compañía está puesto en la comercialización de productos existentes (que

repercute en los gastos de marketing), en lugar de en la investigación y desarrollo.

Gráfico 12. Gastos de investigación y desarrollo como porcentaje del total de ventas (2014-2021).



Fuente: elaboración propia.

En síntesis, los costos más relevantes de la compañía son: costo de ventas (variable), gastos administrativos, costos financieros y gastos de I+D (fijos). En líneas generales, se podría decir que la estructura de costos de la compañía está **impulsada por el valor**. No obstante, desde los inicios de la empresa se ha llevado adelante un proceso de **reducción de costos y simplificación de los negocios** (Reporte Anual y Estados Financieros, 2015, p. 4). Dicho proceso comprende: “la estructura de entidad legal, los arrendamientos de las oficinas, la forma en que interactúan con sus socios clave de canal y sus clientes, su conjunto de herramientas de TI y sus procesos comerciales diarios” (Reporte Anual y Estados Financieros, 2020, p. 9).

Respecto a la estructura legal, en 2019 el Grupo incurrió en costos de casi un millón de dólares destinados a la consolidación del Centro Global de Servicios Compartidos (GSSC) en una sola ubicación y una revisión integral de la estructura de Operaciones Globales.

En cuanto al arrendamiento de las oficinas, la compañía tiene la iniciativa estratégica de revisar el presupuesto destinado a espacio de oficinas. Es así que en 2021 Kodak Alaris ejerció la opción de rescindir el arrendamiento de una parte de sus oficinas estadounidenses en Rochester Tech Park, comprendida en el contrato correspondiente (Reporte Anual y Estados Financieros, 2021). La decisión resultó en una ganancia de U\$D304.000.

Finalmente, cabe destacar que en 2021 se decidió cambiar el modelo de salida al mercado de los negocios Alaris y Kodak Moments. Estos costos no recurrentes ascendieron a 11 millones de dólares y se debieron principalmente a la transferencia de pérdidas por diferencia de cambio en Argentina (Reporte Anual y Estados Financieros 2021).

Capítulo 5: Resultados y conclusiones

5.1. Resultados

Kodak Alaris surgió como consecuencia de la reorganización de Eastman Kodak, una empresa histórica en la industria de la imagen. Se conformó a partir de tres segmentos de su predecesora, vinculados a captura de imágenes y gestión de documentos, impresión de fotografías y papel, productos químicos fotográficos y películas. El objeto de estudio del presente trabajo se circunscribió a las dos principales divisiones de la compañía: Alaris (dedicada a escáneres) y Kodak Moments (especializada en impresión de fotografías). La investigación tuvo como objetivo principal analizar la evolución del modelo de negocios de Kodak Alaris desde su creación en 2013. Para ello, se dividió al trabajo en tres capítulos, que a su vez abarcaron los nueve bloques que componen el Business Model Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2009). El Capítulo 2 se orientó a entender quiénes son los clientes de la compañía (o las divisiones) y como se busca crear y entregarles valor. En el Capítulo 3 se estudiaron los factores clave del éxito, constituidos por: relaciones con los clientes, actividades y asociaciones clave. Finalmente, los aspectos financieros se estudiaron en el Capítulo 4 y se dividieron en los flujos de ingresos y estructura de costos.

Para arribar a los resultados que se presentan a continuación se utilizaron dos fuentes principales de datos. Por un lado, las entrevistas a empleados actuales y pasados de Kodak Alaris y Eastman Kodak. Por el otro, se recopilaron datos de los Reportes Anuales y Estados Financieros publicados por la compañía al cierre de cada ejercicio y se realizaron análisis horizontales y verticales. Dichos análisis, cuando la disponibilidad de datos lo hizo posible, se realizaron a nivel de las divisiones y cuando no, se llevaron a cabo teniendo en cuenta el Grupo Kodak Alaris en su conjunto. A continuación, se presentan los principales resultados del trabajo.

División Alaris

Los **segmentos** atendidos por la división se mantuvieron relativamente estables a lo largo de la trayectoria de la empresa. El gobierno siempre representó el tipo de cliente más relevante, con un 60% de la participación sobre el total de ventas. Le siguieron los segmentos verticales (PyMEs, estudios, instituciones educativas), con un 30% y el sector privado (industrias de seguros, finanzas y bureaus de servicios), que representó el 5% de las ventas. Respecto de los segmentos verticales, sus ventas aumentaron como consecuencia de la pandemia y de la necesidad de digitalización de documentos de las pequeñas empresas.

La **propuesta de valor** de la división se basó principalmente en un desempeño superior de los equipos. A esto se sumó la reducción de costos de almacenamiento de datos y la personalización del proceso de captura y guardado. Finalmente, mediante la oferta de equipos con menores capacidades de volumen se entregó valor a clientes más pequeños, por ejemplo, los pertenecientes a los segmentos verticales (accesibilidad).

Desde sus inicios, la compañía empleó **canales** de distribución indirectos largos para vender sus escáneres, software, soluciones de captura y servicios a clientes finales. Los canales preferidos fueron los mayoristas (primer nivel) y los revendedores (segundo nivel). No obstante, cabe destacar que en 2021 Kodak Alaris optó por cambiar el modelo de llegada al mercado en la Argentina. De

modo que se cerraron las oficinas de la empresa en el país y se designó a uno de sus mayoristas como importador oficial.

A lo largo de la trayectoria de la empresa, las **relaciones con los clientes** basaron principalmente en las ventas consultivas. Esta forma de relacionamiento permitió una mayor interacción y conocimiento del cliente. Asimismo, demostró ser una estrategia eficaz para la captura de participación de mercado frente a competidores.

Entre 2014 y 2016, los **recursos clave** de la compañía fueron principalmente intelectuales. Sin embargo, en el período 2016-2021, tanto Alaris como Kodak Moments experimentaron una caída en la importancia de este tipo de recursos como consecuencia del reconocimiento de pérdidas por deterioro de marca y relaciones con los clientes. Al mismo tiempo, se produjo un aumento en algunos recursos financieros (créditos por cobrar a clientes y efectivo y equivalentes). Por su parte, la deuda a corto y largo plazo constituyeron recursos financieros importantes para la empresa a lo largo de todos los años analizados.

Las **actividades clave** de la división fueron el desarrollo de tecnologías, marketing y ventas y servicios. No obstante, durante la pandemia de COVID-19 iniciada en 2020, la logística cobró importancia no solo para la división Alaris, sino para toda la empresa.

Respecto a las **asociaciones clave**, el punto más importante a resaltar es la creación del área Strategic Accounts en 2020. Esta medida se apalancó en el objetivo de la división de constituir alianzas con grandes empresas integradoras proveedoras de soluciones.

En cuanto a los **flujos de ingresos**, en el período bajo análisis, se observó que el peso relativo de los ingresos por venta de hardware, servicios y software se mantuvieron bastante constantes (50, 42 y 8%, respectivamente).

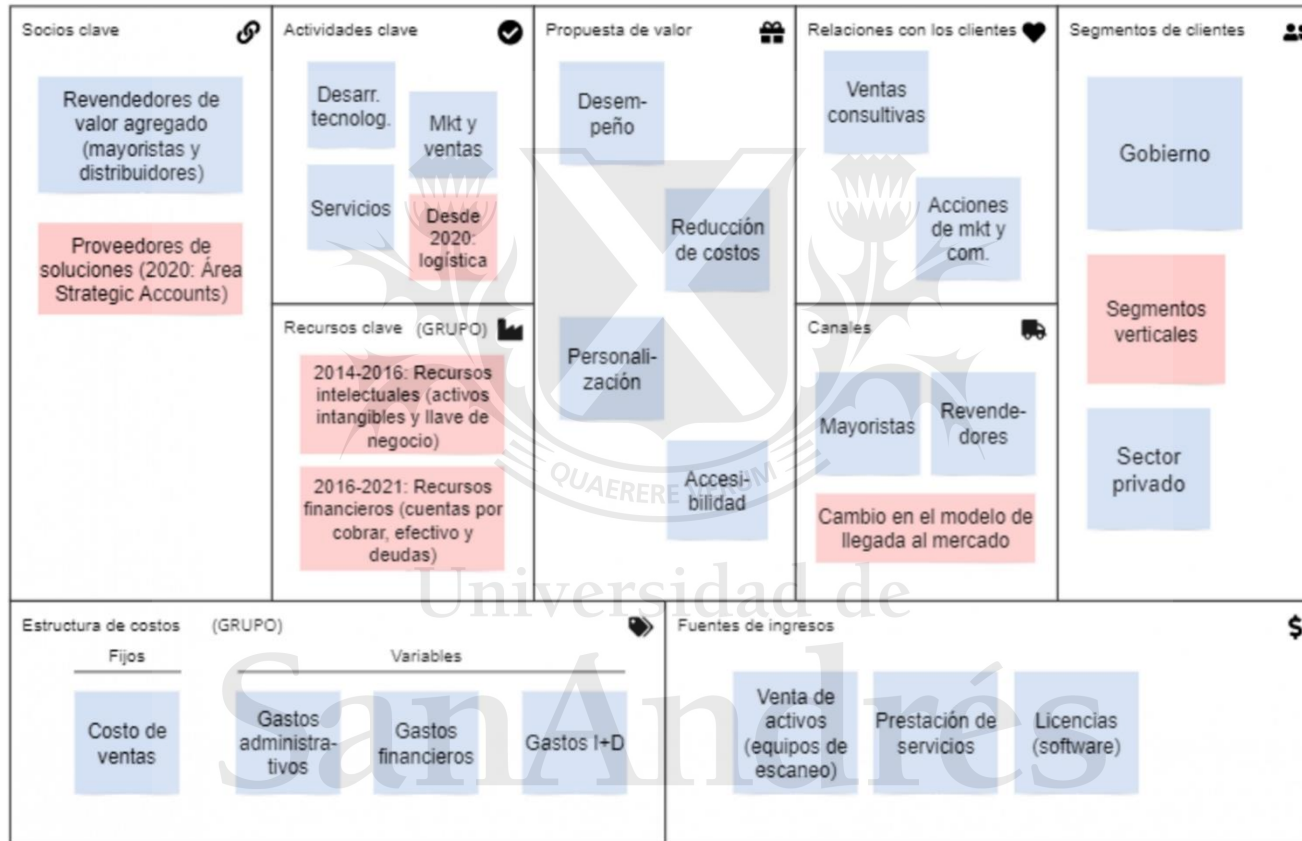
Finalmente, la **estructura de costos** se estudió a nivel del Grupo Alaris. El costo más significativo fue el costo de ventas, a lo que siguieron los gastos administrativos, los gastos financieros y los gastos de investigación y desarrollo.

Dentro de los gastos administrativos, la cuenta más relevante fue la de marketing, publicidad y ventas, lo que se condice con las conclusiones de la sección de actividades clave. Asimismo, el peso relativo de los costos financieros sobre el total de ventas reveló que la deuda es efectivamente un recurso clave para la empresa.

A continuación, en la **Figura 6**, se presenta el Business Model Canvas correspondiente a la división Alaris que resume los resultados detallados más arriba. Los aspectos que se mantuvieron constantes se encuentran coloreados en azul y los que experimentaron cambios, en rojo.



Figura 6. Business Model Canvas aplicado a la división Alaris (2014-2021).



■ Aspectos que se mantuvieron constantes
■ Aspectos que sufrieron cambios

Fuente: elaboración propia.

División Kodak Moments

En lo que respecta a los **segmentos de clientes**, la división trabajó por un lado con los clientes de termal y, por el otro, con los clientes de los laboratorios. Los primeros eran aquellos que priorizaban la velocidad de entrega de las impresiones, mientras que los segundos la calidad de la imagen resultante.

La **propuesta de valor** de la división en la Argentina se basó en el desempeño (calidad de las imágenes) y la personalización. Más tarde, con el lanzamiento de la App Kodak Moments, se buscó entregar valor a través de la conveniencia. De esta manera, se permitió a los usuarios ingresar órdenes mediante su celular para luego retirarlas o recibirlas en su domicilio.

En lo que respecta a los **canales** de distribución, la división utilizó tanto canales indirectos como directos. Por un lado, los indirectos estuvieron compuestos por distribuidores y, por el otro, los directos por la App Kodak Moments y el sitio web de la compañía.

A lo largo de la trayectoria de la empresa las **relaciones con los clientes** se basaron principalmente en la asistencia personal en tiendas. Este tipo de relacionamiento se complementó con servicios automatizados al momento de lanzar la App Kodak Moments.

De forma similar a la división Alaris, las **actividades clave** de Kodak Moments fueron el desarrollo de tecnología y el marketing y ventas. Asimismo, como se mencionó anteriormente, a nivel Grupo la logística cobró relevancia como consecuencia de la pandemia de COVID-19.

El bloque de las **asociaciones clave** fue uno de los que sufrió cambios más significativos. La división se alió con Google Photos, de forma tal de permitir a los usuarios de la App imprimir fácilmente las fotos presentes en su biblioteca. Asimismo, en Estados Unidos constituyó alianzas con minoristas tales como CVS para ampliar el alcance de su negocio de impresión de imágenes.

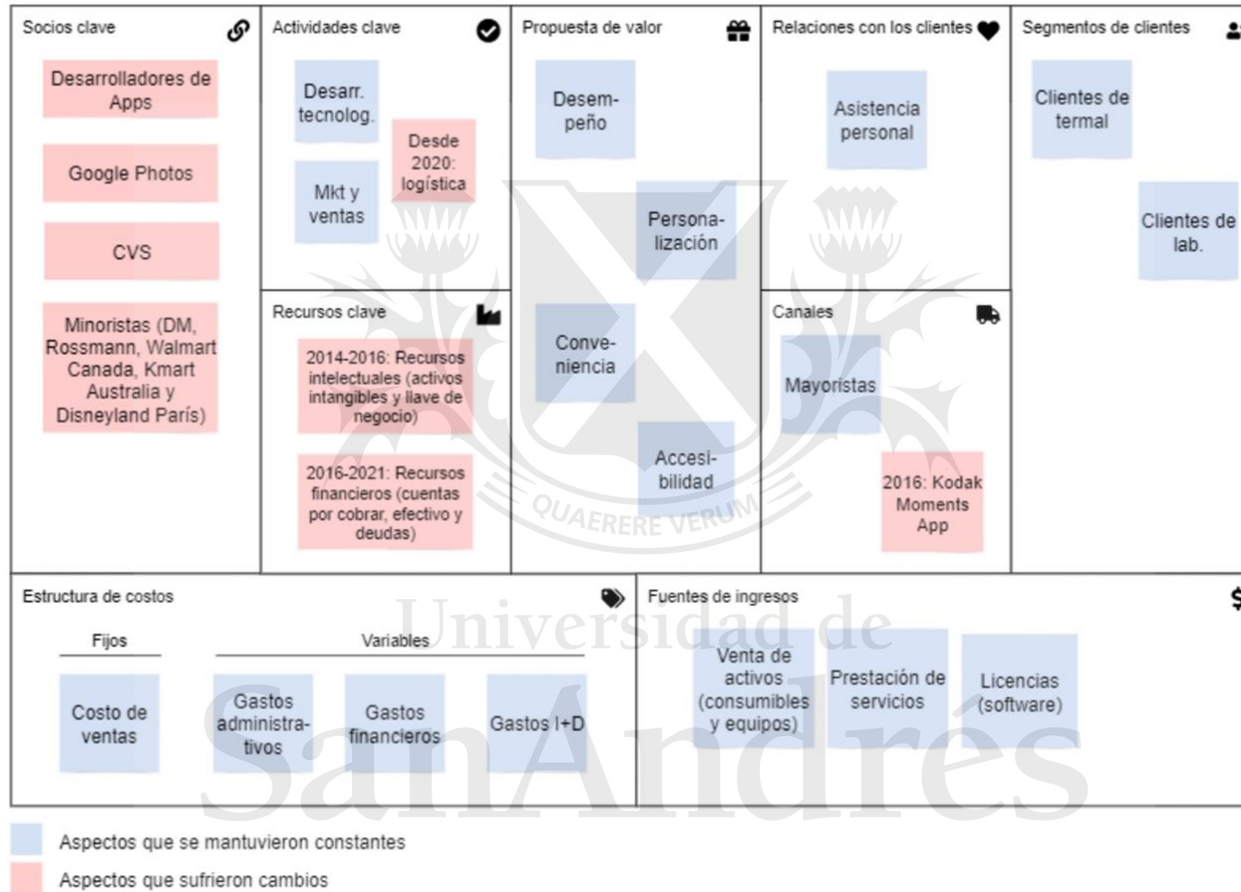
Finalmente, al igual que en la división Alaris, los **flujos de ingresos** se mantuvieron constantes. Los consumibles, equipamiento y otros representaron el 70, 9 y 21% de las ventas, respectivamente.

En la sección anterior se adelantaron las conclusiones correspondientes a los recursos clave y la estructura de costos, que fueron analizadas a nivel del Grupo Kodak Alaris.

Los resultados anteriores se resumen en la **Figura 7**, que representa el Business Model Canvas correspondiente a la división Kodak Moments. En este caso también se colorearon en rojo los aspectos que sufrieron modificaciones en el período bajo análisis.



Figura 7. Business Model Canvas aplicado a la división Kodak Moments (2014-2021).



Fuente: elaboración propia.

5.2. Conclusiones

La **división Alaris** surgió a partir de uno de los negocios más rentables para Eastman Kodak. Como conclusión general respecto la división, se puede decir que a lo largo de su trayectoria (2013-actualidad), el foco estuvo en explotar oportunidades de negocio en los mercados de hardware de escáneres (de producción y de captura distribuida), así como también de flujos de trabajo de documentos transaccionales. No obstante, la caída en la demanda en dichos mercados, que derivan en menores ingresos para Alaris, evidencian que las oportunidades restantes son finitas.

Como bien señala Abrancato, el mercado de captura de imágenes podrá ser explotado por aproximadamente cinco años más, hasta que los procesos sean digitales desde su concepción. Esto quiere decir que todo el ciclo de vida de los documentos es digital, desde su producción hasta su eliminación. Por lo tanto, resulta de vital importancia que la división adopte un enfoque proactivo a futuro para no perder su lugar en el mercado.

Es así que uno de los principales cambios en el modelo de negocios se dio en el bloque de asociaciones clave. Al respecto, Abrancato señala que “el mercado va a estar orientado y va a estar limitado a grandes compañías integradoras de soluciones” (Entrevista 1: línea 368). En este contexto, el lugar adoptado por Alaris sería el de un proveedor que forma parte del porfolio de los integradores de soluciones. Por consiguiente, si la división busca subsistir a largo plazo, se verá obligada a dejar de producir hardware (escáneres) y a dedicarse al desarrollo y comercialización de software, ya sea a través de integradores o de forma independiente.

De forma similar, Leonel Da Costa, nuevo Director General de Ventas para las Américas, indicó en una entrevista para Efasys que, si bien la Alaris deberá mantener su negocio *core* de escáneres de alta velocidad, son clave los negocios estratégicos: Cloud y Software. Indicó que no es un proceso fácil porque la empresa lo está haciendo desde hace unos dos años, y se requiere de un cambio

interno y uno externo, de los canales. Por este motivo, la estrategia es “buscar canales que puedan ayudarnos con estas nuevas tecnologías, como compañías enfocadas en RPA (automatización robótica de procesos) [...]”. Asimismo, indicó que “Estamos buscando los canales que están invirtiendo y están mirando las cosas para los próximos 10 años”.

Para llevar a cabo la transformación mencionada en el párrafo anterior, la compañía en su conjunto ha decidido modificar su modelo de llegada al mercado, vinculado al bloque de canales. En este contexto, se cerraron las oficinas en Argentina y se designó a un distribuidor como importador oficial. Si bien esta reorganización implicó costos iniciales, a futuro la simplificación de su estructura probablemente permitirá ahorrar costos y alocar el dinero en inversiones para desarrollo de nuevos productos.

La necesidad de un cambio de enfoque también se evidencia en el bloque de recursos clave. Los recursos intelectuales perdieron relevancia como consecuencia de la desvalorización de la marca y de las relaciones con los clientes.

En síntesis, tanto el análisis financiero como la información provista por empleados de la división indican que para que Alaris continúe operando en el futuro es necesaria una transformación con miras al software. Para ello, resultará de vital importancia concretar las alianzas correctas con socios de negocio y trabajar en conjunto con los canales de distribución. Asimismo, se deberá invertir en generar nuevos recursos clave, principalmente intelectuales, en forma de patentes y marcas ligadas a desarrollos de software.

División Kodak Moments

La principal conclusión que se puede extraer respecto de la evolución de Kodak Moments, es que actualmente existe demanda -reducida- de impresión de fotografías, que la división puede capturar y satisfacer. En este sentido, Federico Arce (Entrevista 3) señala: “Lo que se ve ahora, y más con la pandemia, es que mercado de público que imprime hay. Por ahí lo que pasa es que se está

acomodando la oferta. Porque al haber tantas tiendas antes, se tuvo que empezar a achicar porque obviamente la demanda empezó a ceder, un montón”.

Sin embargo, si lo que se busca es crecimiento de los ingresos a largo plazo, resultarán fundamentales las asociaciones. En este contexto, será útil expandir a otros países la estrategia basada en alianzas con minoristas, tal como se hizo con CVS o Walmart en Estados Unidos. Dichas asociaciones permitirán aumentar el volumen de impresiones, apalancándose de recursos que poseen los socios, tales como canales y carteras de clientes. Asimismo, el aprovechamiento de la App Kodak Moments como canal de ventas resultará clave para aumentar los ingresos por impresiones de fotografías.

Para finalizar, cabe destacar que el presente trabajo cuenta con la limitación de estar orientado al estudio de un solo caso. Asimismo, el acceso a la información fue limitado, dado que Kodak Alaris redujo su estructura en la Argentina. La información fue obtenida a partir de los Reportes Anuales y Estados Financieros publicados por la compañía entre 2013 y 2021, así como también entrevistas realizadas a tres exempleados. Por lo tanto, futuras líneas de investigación podrían enfocarse en la evolución del modelo de negocios de otras empresas del sector o profundizar el análisis de Kodak Alaris a través de entrevistas a más empleados. En estudios venideros también se podría analizar la forma en la que Kodak Alaris adaptó su modelo de negocios para permanecer en el mercado en los años posteriores a 2020-2021.

Referencias bibliográficas

- Aguirre García, M. S. (2000). *Marketing en sectores específicos*. Editorial Pirámide.
- Amit, R., & Zott, C. (2010). Business model innovation: Creating value in times of change.
- Bañuelos, J., Pérez Novelo, R. & Vega, E. (2012). *Factores clave del auge y declive de Kodak: del paradigma analógico al digital*. Razón y palabra 79.
- Barbieri, L. (28 de mayo de 2021). Kodak Alaris: «Necesitamos partners que vendan valor». *Enfasys*. Recuperado el 24 de febrero de 2022 de <https://www.enfasys.net/2021/05/28/kodak-alaris-necesitamos-partners-que-vendan-valor/#>
- Deckert, A. (2021). Manufacturers adjust supply chains to lessen future disruptions. *Rochester Business Journal*, 36(50), 11. Recuperado el 22 de febrero de 2022 de <https://www.proquest.com/trade-journals/manufacturers-adjust-supply-chains-lessen-future/docview/2518433336/se-2?accountid=28034>
- Dwyer, F. R. & Tanner J. F., (2003). Introduction to Business Marketing. En L. Schreiber (Ed.), (pp. 4-28), *Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships and Learning*. Nueva York: Mc Graw-Hill Irwin.
- Dwyer, F. R. & Tanner J. F., (2003). The Character of Business Marketing. En L. Schreiber (Ed.), (pp. 30-61), *Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships and Learning*. Nueva York: Mc Graw-Hill Irwin.
- Eastman Kodak Company (2013). *Form 10-K*. Securities and Exchange Commission.
- Eisenmann, T. R. (2012). *Business model analysis for entrepreneurs*. Harvard Business School Entrepreneurial Management Case, (812-096).

- Feltner, K. (14 de agosto de 2017). Kodak Alaris CEO has a strong focus. *Rochester Business Journal*. Recuperado el 4 de febrero de 2022 de <https://rbj.net/2017/08/14/kodak-alaris-ceo-has-a-strong-focus/>
- Fill, C. & Fill, K. E. (2005). *Business-to-Business Marketing Relationships, Systems and Communications*. Prentice Hall: Harlow.
- Garcia, I. A. S., Junior, D. B. C. V., & Lucena, W. G. L. (2020). *Cadê a Empresa que Estava Aqui? Processo de Falência e Reestruturação da Kodak à Luz da Teoria do Ciclo de Vida da Firma*. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 15(2), 107-119.
- Global Alliance Partners (2022). *Kodak Alaris*. Recuperado 19 de enero de 2022, de <https://www.alarisworld.com/es-es/landing-page/global-alliance-partners#section%202>
- Hamermesh, R. G., Marshall, P. W., & Pirmohamed, T. (2005). *Note on business model analysis for the entrepreneur*. Harvard Business School.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la investigación*. Naucalpan de Juárez: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Ho, J. C. & Chen, H. (2018). *Managing the disruption and sustaining the disrupted. The case of Kodak and Fujifilm in the face of digital disruption*. *Review of Policy Research*, 35 (3), 352-371.
- Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (2018). *Recognising identifiable intangible assets acquired in a business combination*. Recuperado el 21 de febrero de 2022 de <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/meetings/2018/april/iasb/ap18a-gi.pdf>
- Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (2018). *Marco conceptual*. Recuperado el 27 de enero de 2022 de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/EI%20Marco%20Conceptual%20para%20la%20Informaci%C3%B3n%20Financiera.pdf>

Kodak Alaris Holdings Limited (2013). *Annual Report and Financial Statements*. 31 December 2013.

Kodak Alaris Holdings Limited (2014). *Annual Report and Financial Statements*. 31 December 2014.

Kodak Alaris Holdings Limited (2015). *Annual Report and Financial Statements*. 31 December 2015.

Kodak Alaris Holdings Limited (2016). *Annual Report and Financial Statements*. 31 December 2016.

Kodak Alaris Holdings Limited (2018). *Annual Report & Accounts*.

Kodak Alaris Holdings Limited (2019). *Annual Report & Accounts*.

Kodak Alaris Holdings Limited (2020). *Annual Report & Accounts*.

Kodak Alaris Holdings Limited (2021). *Annual Report & Accounts*.

Kodak Alaris optimiza la experiencia de sus partners (14 de julio de 2021). *Prensario TI Latin America*. Recuperado el 19 de enero de 2022 de <https://prensariotila.com/20853-kodak-alaris-optimiza-la-experiencia-de-sus-partners/>

Kodak Alaris Reseller Partner Program (2022). *Kodak Alaris*. Recuperado 19 de enero de 2022, de <https://www.alarisworld.com/en-us/landing-page/alaris-reseller-partner-program>

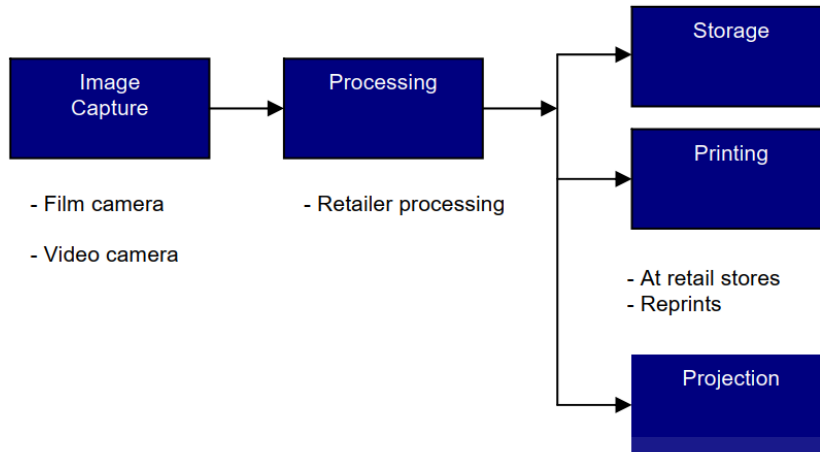
Kodak Moments (17 de diciembre de 2019). *Kodak Moments Prints*. Recuperado el 2 de febrero de 2022 de <https://www.kodakalaris.com/pressroom/news/2019/kodak-moments-prints-api-program-fulfills-more-tha>

- Kotler P. & Keller, K. L. (2011). *Marketing management*. Ed. 14. Prentice Hall: Nueva Yersey.
- Leschke, J. (2013). *Business model mapping: A New Tool to Encourage Entrepreneurial Activity and Accelerate New Venture Creation*. Journal of Marketing Development and Competitiveness, 7(1), 18-26.
- Lucas, H. C. & Goh, J. M. (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. Journal of Strategic Information Systems, 18 (1) 46–55.
- Mccracken, H. (24 de julio de 2019). *Fast Company*. Recuperado el 2 de febrero de 2022 de <https://www.fastcompany.com/90380618/how-google-photos-joined-the-billion-user-club>
- Matzler et al. (2013). Business model innovation: Coffee triumphs for Nespresso. Journal of Business Strategy, 2013.
- Mendes, G. (2005). *What went wrong at Eastman Kodak?* The strategy Tank.
- Núñez-Torrón Stock, A. (11 de mayo de 2021). ¿Qué es una API y para qué sirve? Todo lo que necesitas saber. *Business Insider España*. Recuperado el 2 de febrero de 2022 de <https://www.businessinsider.es/api-sirve-todo-necesitas-saber-861403>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Shaughnessy, H. (2014). *Recognizing the ecosystem phase-change: a guide to four types*. Strategy & Leadership vol. 4, 1.
- Shibata, T. et al. (2018). *Managing ambidextrous organizations for corporate transformation: a case study of Fujifilm*. R&D Management, 49 (4), 455-469.
- Shibata, T., Baba Y., & Suzuki, J. (2018). *Managing exploration processes for new business*. DSSR Discussion Papers 82, 1-37.

- Shih, W. (2016). *The real lessons from Kodak's decline*. MIT Sloan Management Review, 57(4), 11.
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- The last Kodak moment? (14 de enero de 2012). The Economist: Business. Recuperado el 27 de mayo de 2021.
- Toscani, E. R. (2012). Caso Eastman Kodak: El cambio en el modelo de negocios en la industria fotográfica (Tesis de licenciatura inédita). Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.
- Teece, D. J. (2010). *Business models, business strategy and innovation*. Long range planning, 43(2-3), 172-194.
- United States Courts (s.f.). Chapter 11 - Bankruptcy Basics. Recuperado el 3 de febrero de 2022 de <https://www.uscourts.gov/services-forms/bankruptcy/bankruptcy-basics/chapter-11-bankruptcy-basics>
- Urbano Pulido D., Toledano Garrido, N. (2007). *El estudio de casos como estrategia de investigación en creación de empresas: cuestiones preliminares*. Revista OIKOS, 24, 145-160.
- Wu, B., Wan, Z., & Levinthal, D. A. (2014). *Complementary assets as pipes and prisms: Innovation incentives and trajectory choices*. Strategic Management Journal, 35(9), 1257-1278.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Yuzawa, T. (2018). *The digital revolution and business behaviour*. Entreprises et histoire 90, 37- 50.
- Zimmerman, A. & Blythe, J (2013). *Business to business. marketing management. A global perspective*. Routledge: Nueva York.

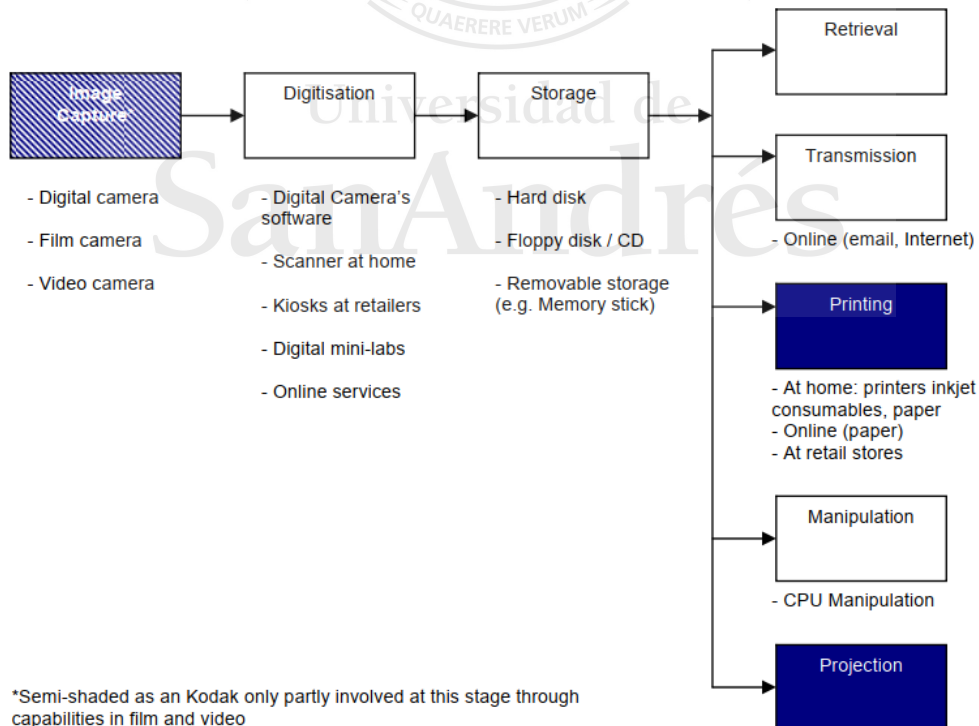
Anexos

Anexo 1: cadena de valor de Kodak era pre-digital.



Fuente: Mendes, G. (2005). *What Went Wrong at Eastman Kodak?* The Strategy Tank. Web. Jun. 2021.

Anexo 2: cadena de valor de Kodak era digital.



Fuente: Mendes, G. (2005). *What Went Wrong at Eastman Kodak?* The Strategy Tank. Web. Jun. 2021.

Anexo 3: relación entre el modelo de Eisenmann (2012) y los bloques del Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Eisenmann (2012). <i>Note on Business Model Analysis for the Entrepreneur</i>	Osterwalder & Pigneur (2009). <i>Business Model Canvas</i>
Propuesta del valor al cliente	Propuestas de valor (bloque 2)
Gestión de tecnología y operaciones	Actividades y recursos clave (bloques 7 y 8)
Plan de llegada al mercado	Canales (bloque 3)
Fórmula de beneficios	Flujos de ingresos y estructura de costos (bloques 5 y 6)

Fuente: elaboración propia.

Anexo 4: comparación entre los dieciséis componentes del modelo de Leschke (2013) y los nueve bloques del Business Model Canvas (Osterwalder, 2010).

Leschke (2013). <i>Business Model Mapping</i>	Osterwalder (2010). <i>Business Model Canvas</i>
1. Propuesta de valor a. Medios esenciales b. Necesidades esenciales	Propuesta de valor
2. Adecuación del emprendedor a. Posición actual b. Adecuación personal/técnica/estratégica c. Alternativas de salida	
3. Rol/posición en la cadena de valor	
4. Cliente/mercado objetivo	Segmentos de clientes
5. Productos/servicios	Propuesta de valor
6. Canales de distribución	Canales
7. Flujos de ingresos	Flujos de ingresos
8. Costos y gastos	Estructura de costos
9. Actividades operativas	Actividades clave
10. Proveedores y socios clave	Asociaciones clave
11. Recursos y activos	Recursos clave
12. Propiedad intelectual	
13. Actividades de marketing	Actividades clave
14. Relaciones con los clientes	Relaciones con los clientes
15. Alternativas de productos	
16. Entorno económico/industrial	

Fuente: Leschke (2013). Business Model Mapping: A New Tool to Encourage Entrepreneurial Activity and Accelerate New Venture Creation.

Anexo 5: enfoque anidado de la segmentación.

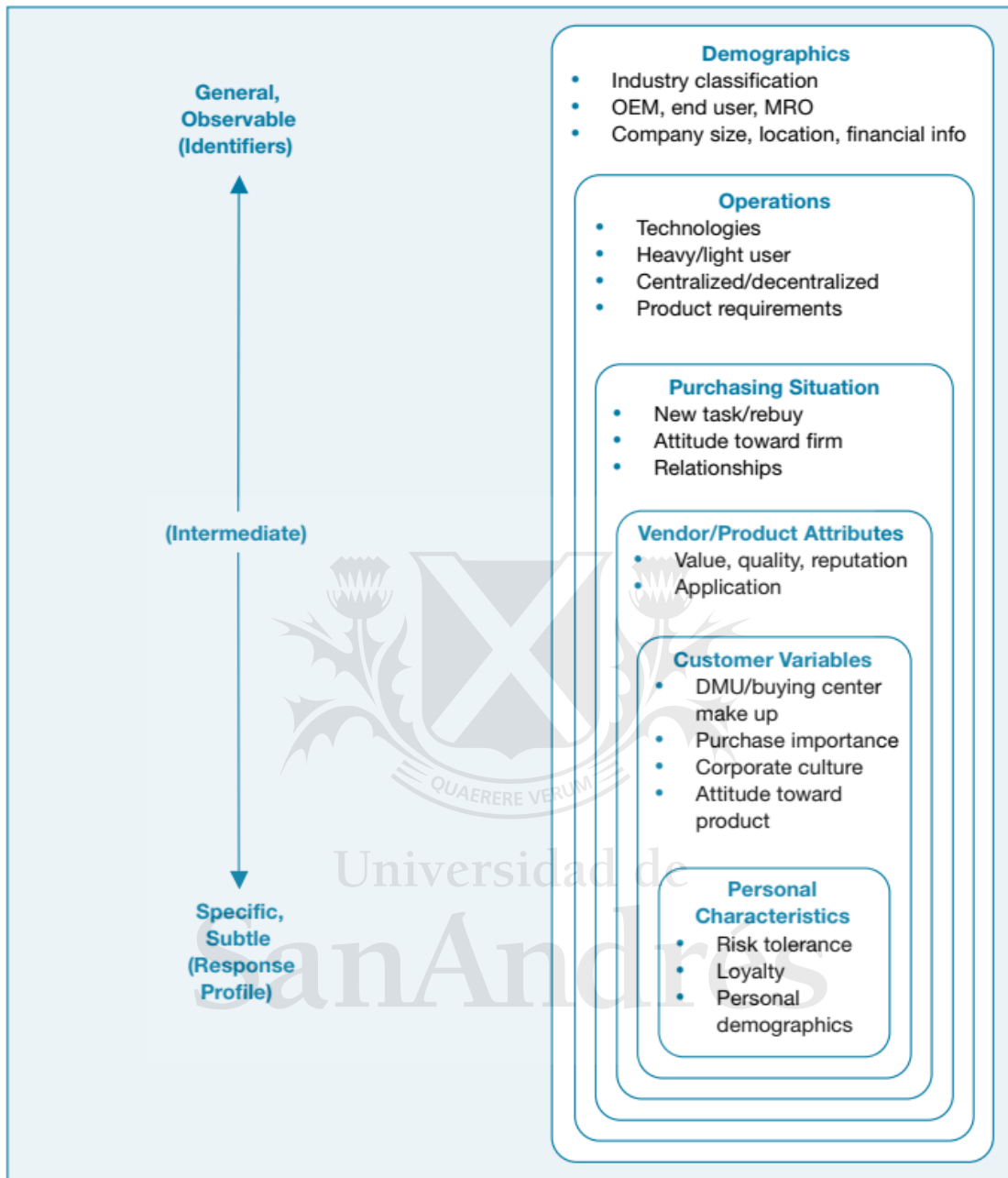
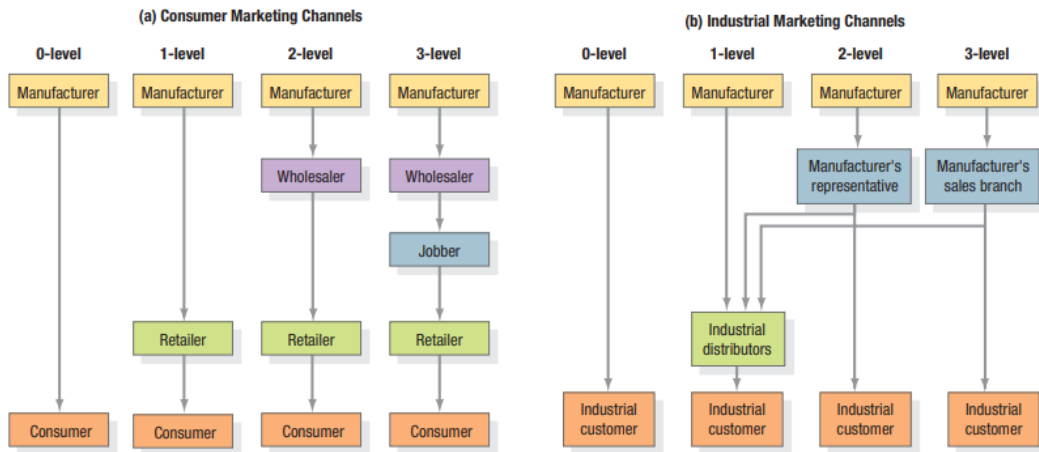


FIGURE 6.2 The nested approach to segmentation

Source: adapted from Bonoma and Shapiro (1983).

Fuente: Zimmerman & Blythe (2013), p. 128.

Anexo 6: clasificación de los canales de distribución en función de su longitud.



Fuente: Kotler & Keller (2011), p. 420.

Anexo 7: escáneres de producción y de escritorio.

Escáner de producción i5850. Capaz de digitalizar 210 páginas por minuto (ppm o *pages per minute*) y de imprimir 420 páginas por minuto (ipm o *impressions per minute*).



Fuente: Sitio Web Alaris. Recuperado el 22 de febrero de 2022 de <https://www.alarisworld.com/en-us/solutions/document-scanners/production/i5850s-scanner#Home>

Escáner de escritorio S2060w. Capaz de digitalizar 60 páginas por minuto (ppm o *pages per minute*) y de imprimir 120 páginas por minuto (ipm o *impressions per minute*).



Fuente: Sitio Web Alaris. Recuperado el 22 de febrero de 2022 de <https://www.alarisworld.com/en-us/solutions/document-scanners/production/i5850s-scanner#Home>

Anexo 8: kioscos Kodak



Fuente: sitio web de Kodak Moments. Recuperado el 22 de febrero de 2022 de <https://www.kodakmoments.com.ar/kioskos.html>



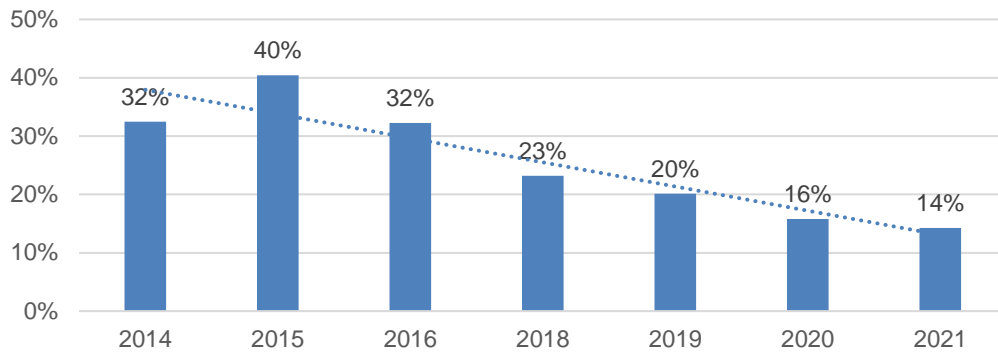
Fuente: Sitio Web de Kodak Alaris. Recuperado el 22 de febrero de 2022 de <https://imaging.kodakalaris.com/es/taxonomy/term/20>

Anexo 9: bordes, tarjetas y fotolibros



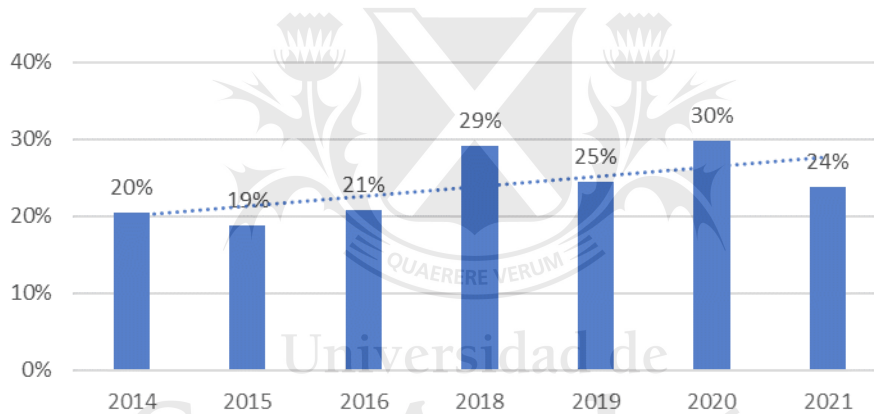
Fuente: Sitio Web Kodak Moments. Recuperado el 22 de febrero de 2022 de <https://www.kodakmoments.com.ar/img/fotolibros-03.jpg>

Anexo 10: evolución de la cuenta activos intangibles (2014-2021).



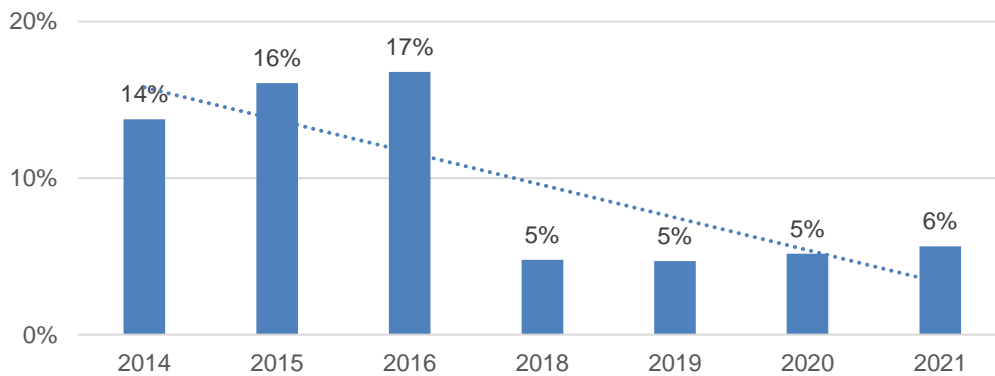
Fuente: elaboración propia.

Anexo 11: evolución de la cuenta comerciales y otras cuentas a cobrar (2014-2021).



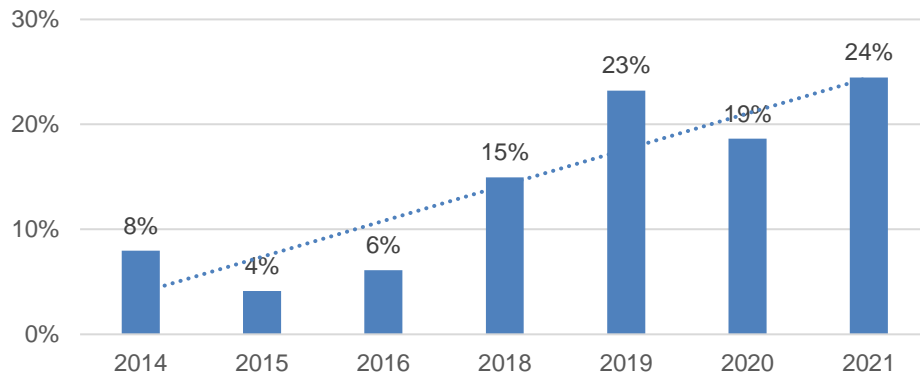
Fuente: elaboración propia.

Anexo 12: evolución de la cuenta llave de negocio (2014-2021).



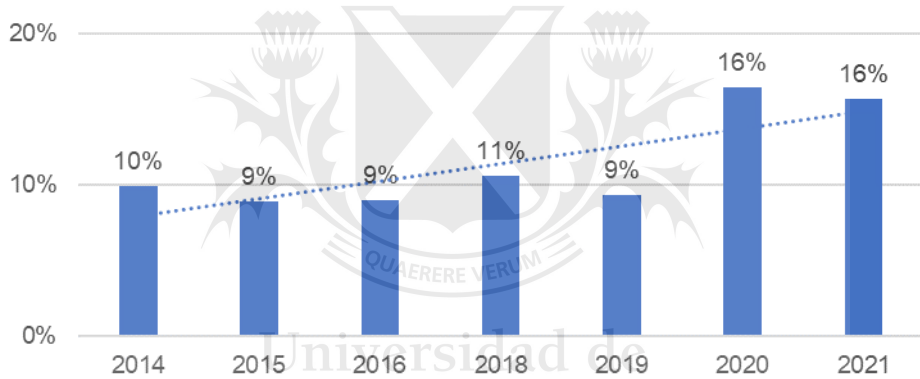
Fuente: elaboración propia.

Anexo 13: evolución de la cuenta efectivo y equivalentes (2014-2021).



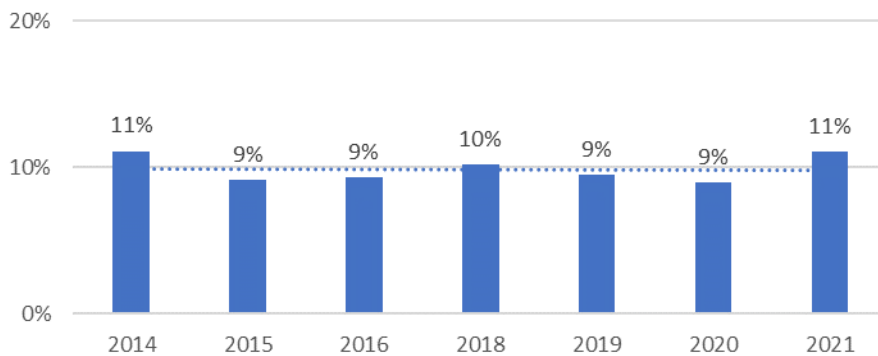
Fuente: elaboración propia.

Anexo 14: evolución de la cuenta inventarios (2014-2021).



Fuente: elaboración propia.

Anexo 15: evolución de la cuenta propiedad, planta y equipos (2014-2021).



Fuente: elaboración propia.

Anexo 16: Entrevistas

Entrevista 1: Ariel Abrancato, director de ventas LATAM (sur) Kodak Alaris (2020 – abril 2022); US&C Latin America South Cluster Sales Director (abril 2022 – actualidad).

A: Bueno, te voy a compartir, te voy a mostrar un *slide* que encontré. Mirá, este es un slide que nosotros muchas veces presentamos, si a vos te sirve yo después te lo paso, no hay problema. Es el que usamos bastante en líneas generales cuando nos encontramos con clientes que preguntan, con clientes que quieren entender un poco cual fue la dinámica de la evolución que tuvo la compañía. Cómo digamos un monstruo que durante muchos años supo ser una de las 10 compañías más fuertes del mundo tuvo que aggiornarse [actualizarse] o como fue la evolución, ¿no? De muchas de las unidades de negocio de una compañía que estuvo en el *top of mind* durante mucho tiempo.

Kodak per se tuvo en los años 90 digamos la incorporación de todo lo que son los dispositivos de digitalización. Pero si yo me fuera..., ahora te cuento bien en detalle, ¿no? Que es básicamente lo que yo manejo. Pero si yo me fuera en esta línea un poquito para atrás y arrancara en el año 72, 73 hasta el año 88, 89, te diría que fueron los años dorados de la compañía. En esa época la compañía se dedicaba en un 85-90% a lo que era el revelado fotográfico y como tal, era al lado de Fujifilm, como oponente nacional, como competidor, era el líder indiscutido en el mercado. Hay una localidad en Estados Unidos que se llama Rochester, que es en donde está asentada la casa matriz. Hoy, hoy mismo digamos, la casa matriz está en Rochester. Pero tuve yo la oportunidad de visitar las plantas en Rochester en las que se llevaba adelante la misión crítica de la producción de papel fotográfico, el revelado y toda la unidad de negocio de la fotografía. Y te digo, era una época en la que había 30.000 empleados en la compañía. La ciudad de Rochester está en el estado de Nueva York y prácticamente la mitad de la ciudad trabajaba para Kodak y la otra mitad trabajaba para Xerox. O sea, Rochester básicamente se dividía en Kodak y en Xerox. Y era básicamente eso, toda la gente trabajaba en una o en la otra. Y es triste ver, digamos, años más tarde, que cuando yo la fui visitar, ¿no? La primera

vez que viajé haré 8 años aproximadamente, claro, ves kilómetros y kilómetros de plantas fabriles, pasillos vacíos porque claro, de 30.000 personas que supo tener la compañía, la reducción fue drástica, fue de un 90%. Hoy Kodak Alaris cuenta casi con 3.000 empleados a nivel *wolrdwide*, o sea te das cuenta de que hay una reducción violenta en lo que fue el negocio. Entonces el equipo, el
40 negocio fundacional de la compañía tuvo su punto más..., su elíxir te diría en todo lo que fueron los 80. En los 80 la compañía tocó digamos sus picos máximos. Y en el momento en el que irrumpe la fotografía digital, acá te voy a dar un dato: la patente de la fotografía digital la tenía Eastman Kodak. O sea, una patente que se inventó, que se registró, si mal no recuerdo en el año 67. Y fue una patente que se quedó adentro de un cajón, que no salió porque claro, era prácticamente la posibilidad de tirar abajo un negocio gigantesco.

Allá por los 90, antes de los 90, si no tengo mal entendido, Sony lanza su primera cámara fotográfica, de hecho, yo la tengo, vaya a saber uno donde la tengo. Es
50 la primera cámara chiquitita fotográfica y ahí todo se empezó a desmadrar básicamente. El negocio de la fotografía, a partir de la incorporación de la imagen digital, se empezó a denigrar, se empezó a deteriorar, la gente empezó a utilizar cada vez más la fotografía digital, almacenar sus imágenes de manera digital y claro, la gran corporación, el monstruo que supo ser Kodak, inevitablemente cayó. En los papeles no vas a encontrar una bancarrota, una... si podés encontrar caída estrepitosa, podés encontrar informaciones como compañías que no lograron aggiornarse [actualizarse] al cambio, industrias que se vieron devaluadas por las nuevas tecnologías, y todo eso es verdad. La realidad es que la compañía tuvo que reacomodarse y el lugar de dirección, y lo que era la
60 compañía en general tuvo que hacer un cambio de timón para no desaparecer, básicamente. Porque la fotografía digital anuló prácticamente el 80% del mercado que venía manejando Kodak a nivel mundial, cautivo prácticamente y con resultados increíbles.

Entonces ahí por los años 90, la compañía lanza su primera línea... o sea Kodak siempre tuvo dos líneas de negocio grandes: lo que es la fotografía, todo lo que es Kodak Moments, lo que es las tiendas fotográficas que podés encontrar en un shopping, que podés encontrar a la vuelta de tu casa y la otra pata que tiene que

ver con la parte más tecnológica, que es justamente la pata de Kodak Alaris. No
70 quiero decir Alaris porque en el 90 no era Kodak Alaris, seguía siendo Kodak,
Eastman Kodak y eran dos líneas: fotografía y digitalización.

En la parte de digitalización, que es la que yo te puedo contar mejor porque yo
soy el responsable de esa área en el sur de Latinoamérica, básicamente la
reinención tuvo que ver con el lanzamiento de la primera línea de equipos de
producción. Cuando te hablo de equipos de producción me refiero a escáneres.
Yo no sé qué idea tenés vos de un scanner, pero por lo menos te cuento la idea
que tenía yo antes de entrar a la compañía. En mi cabeza estaba como una cama
80 plana, una impresora a la que vos le levantabas una tapa, ponías la hoja,
cerrabas la tapa y pasaba la información y a los 10 segundos te aparecía la
imagen en la pantalla. Entonces vos con esa imagen la guardabas, la
renombrabas y almacenabas. Y ya. Esa era mi idea al ingreso. No sé si vos ya
tenés algunas informaciones adicionales, pero mi idea de la digitalización era, si,
digitalización yo tengo mi impresora y levanto la tapa y hago eso. Era para mí
eso. Entre esa idea arcaica que yo tenía y la verdadera oferta, el verdadero valor
agregado que ofrece la compañía en esa línea eran enormes. Y ¿qué quiero
decir con esto? Vos podés encontrar en YouTube infinidad de videos de equipos
de producción, de digitalización de Kodak Alaris y vas a ver que son como
contadoras de dinero. Vos ponés 500 hojas y es tatatatata..., mientras van
90 pasando las hojas vas viendo el pop up de las imágenes. Y no solo vas viendo
el proceso de la digitalización, sino que cuando te hablo de un proceso de
digitalización no solamente me refiero a la transición del mundo analógico al
mundo digital desde una hoja. Sino que también me refiero a la inteligencia que
vos le das a esa hoja que digitalizás. Cuando hablo de inteligencia me refiero a
que existen soluciones de software, que también son propietarias de Kodak, que
lo que te permiten es, dentro de una hoja... Acá tengo una tarjeta, tengo mi
tarjeta. Dentro de esta tarjeta que yo quiero digitalizar tengo vamos a suponer
que este dato a mí me interesa, este dato de acá me interesa, que es una
dirección de correo electrónico, este dato de acá me interesa que puede ser un
100 código de barras y el nombre del cristiano. Todas estas cosas a mí me pueden
interesar. Entonces, ¿qué es lo que hago yo? Agarro la tarjeta, la paso por el
scanner y la digitalizo. Y lo que le voy a enseñar al equipo a través de la

utilización del software, es que a mí me interesa que se guarde este dato, este dato, este dato y este dato. ¿Cómo lo hago? A través de una metodología que se llama indexación. Indexación es básicamente ¿viste cuando vos copias en Word algo? ¿Copiar y pegar, que copias una información?, bueno, esa información que vos copiás, en el lenguaje técnico se llama indexar. Indexar significa que vos le estás diciendo al software "este dato me interesa". Entonces, una vez que vos indicaste todos los datos que te interesan de esta tarjeta o de esta hoja o de esta página... Vamos a suponer... estás en contabilidad, vamos a suponer que trabajarás en un estudio. Vamos a suponer que el estudio tiene en su archivo histórico 7 millones de documentos de diferentes tipos de clientes. Y de pronto el estudio se dio cuenta de que pasaron más de diez años de esa información que tienen en ese archivo y que la ley le exige que la información esté en forma física diez años. Pero después de diez años pueden moverla, reutilizarla, destruirla o hacer lo que quieran. El estudio va a decir yo no soy tonto, no voy a tirar esto porque en algún minuto me puede servir. ¿Entonces que hago? Voy a digitalizarlo. Tengo 8 millones de documentos que quiero digitalizar. Son 8 millones de documentos similares a este, entonces lo que yo hago es a la primera hoja le indico los datos que quiero digitalizar, que me quiero quedar y una vez que lo dejé grabado en la información del software, digitalizo los otros 8 millones de documentos. La utilización del software lo que me va a dar es la posibilidad de que una vez que yo digitalicé todos esos documentos de forma automática y rápida, voy a ir al software y le voy a decir "de esos 8 millones de documentos, quiero encontrar el documento que dice Ariel Abrancato, que tiene este código de barras y que tiene...". O sea, yo le voy a decir cuál es el criterio de búsqueda que necesito. Y el software, en menos de un segundo, dentro de esos 8 millones de documentos, te va a traer exactamente el documento que vos estás buscando. Ese es el proceso digamos de agregarle inteligencia al documento que vos digitalizás. No es solamente la transición del medio físico al medio digital, sino también hacerlo con inteligencia. ¿Para qué? Para después poder acceder a ese documento de forma más eficiente, de forma más rápida, para poder tomar decisiones de manera más acertada y para que tu personal no gaste el 35% del tiempo, que, de acuerdo con determinados estudios, se gasta la gente buscando información. Que a veces accede y a veces no. Hay un incendio, hay una inundación, hay un terremoto, hay muchos documentos que

se pierden, hay información a la que no se accede. Entonces el objetivo de la digitalización no es solamente pasar del medio físico al digital, esto lo digo mucho porque en todas las entrevistas, en las notas, en los videos en los que estoy, me vas a escuchar diciendo "la digitalización no solamente es la transición", a vos te lo digo más relajado, pero ya me sale de memoria. Entonces el objetivo es que vos tengas toda la información que necesitás dentro de tu compañía de forma rápida, en un smartphone, en la nube, en un repositorio, en donde fuera para poder tomar la mejor decisión en el momento en que la necesites.

140



150

Entonces, volviendo a la información, en el año 90, Kodak lanza la primera línea de equipos de producción. Estamos hablando de equipos que digitalizan 200, 220, 240 páginas por minuto. Estamos hablando como si fuera una contadora de dinero. Bichos que digitalizan muy rápido. Aparatos grandes, que deberían ser manipulados por más de una persona, etc. etc. En el año 95 la compañía ya lanza el *volume capture software*. Acá es donde lanzan el software que yo te acabo de comentar. La posibilidad de meterle esa inteligencia. O sea que del 90 al 95 solamente se podía digitalizar, todavía no estaba la inteligencia. Entonces **en el 90 lanzaron los equipos, en el 95 se lanza el software** que le permite a esos documentos darle inteligencia. En el año 99 se lanzan las garantías extendidas ¿y los *warranty card keys*? Garantías, información que no es tan relevante para lo que vos estás necesitando. En el año 2000 se lanza el *Perfect Page* ¿esto qué significa? La compañía decidió lo siguiente: así como durante los años sesenta y pico, setenta, ochenta, la compañía fue pionera en el mercado

160

de la imagen, Eastman Kodak ¿qué dijo? Bueno ok, hablando mal y pronto: me quitaron el negocio de la fotografía digital, me perdí esta opción, bueno, yo quiero mantener una línea en mi conducta y quiero mantener una coherencia en tipos de soluciones y en tipo de tecnología que ofrezco. ¿Qué quiero ser? ¿Qué quiero que la compañía, qué quiero que la gente cuando piense en Eastman Kodak o en Kodak o en Kodak Alaris automáticamente piense? Que es una **compañía que es pionera y líder en el desarrollo de la ciencia de la imagen**. ¿Qué significa esto? No vas a encontrar una compañía que te entregue una imagen con la calidad y con la inteligencia con la que te lo entrega Kodak. **Entonces, siguiendo ese racional de voy a entregar un equipo, que digitalice muy rápido, voy a entregar un scan, voy a entregar un software que le de inteligencia a la información que digitalizó, siguiendo la línea, en el año 2000 se lanza el Perfect Page**. ¿Qué significa el Perfect Page? Es una tecnología que viene nativa con el equipo y con la licencia gratuita del equipo que le permite a la hoja que vos digitalizás, sacarle los errores, ¿viste las hojas que vienen con los agujeritos? Les tapa los agujeros dependiendo del fondo que se requiera. Si la hoja es blanca, se rellena con blanco, las manchas, las abolladuras, los defectos y los errores que tienen las imágenes, automáticamente, con Perfect Page, se eliminan. Cada vez que yo hago una presentación...

Perdón, ¿te va sirviendo lo que yo te voy contando o vos querés ir más al fondo? Por ahí yo me enredo contándote solo mi unidad de negocio y vos por ahí necesitás algún dato adicional.

P: Me sirve para ir entendiendo básicamente como llegaron a Alaris.

A: Esta tecnología **Perfect Page** lo que permite es que cuando vos reducís el peso de la imagen..., o sea cuando vos mejorás una imagen, y la hacés más limpia, mejor legible, automáticamente lo que estás haciendo es quitarle peso a la imagen. Cuando vos le quitás peso a la imagen, lo que estás haciendo es que el peso en Kb de la imagen automáticamente es menor. Cuando vos te adentras en el concepto de la digitalización y empezás a darte cuenta de que todas las compañías del mundo, ya sea públicas, privadas, organismos, de la forma que

te quieras imaginar, PyMEs, individuos generales, todo el mundo necesita digitalizar sus documentos. Todo el mundo necesita tener acceso a la imagen digital. Entonces, ¿qué sucede? Cuando vos llevás adelante un proceso de digitalización masivo, tenés que empezar a considerar también los costos que te van a implicar el *storage* de esa información. Antes, no utilizabas un disco rígido para almacenar información. Ahora, estás almacenando en un disco rígido, en FTP, en la nube, en un archivo externo, en un pendrive, en un disk drive, en un *blue ray*, en donde sea, vos tenés que empezar a considerar que vas a tener costos adicionales producto de que vas a digitalizar masivamente información. Entonces la compañía que dice, que **ofrezca una tecnología que te permita reducir drásticamente el peso de la imagen para que vos tengas menos costos de storage**. ¿Y este punto para qué lado fue? La definición y el lanzamiento del Perfect Page tiene..., digamos la justificación del lanzamiento de esta línea fue porque muchas compañías hasta el año 2000 utilizaban sus multifunciones para digitalizar. Cuando vos agarrás una multifuncional, viste esos monstruos así gigantescos con los que fotocopias, imprimís, escaneás incluso también. Si vos escaneas una imagen con una fotocopiadora, con una multifunción, te vas a dar cuenta primero que la tecnología Perfect Page no existe. Vos digitalizas una hoja con esos monstruos y la hoja te sale como con la sombra, pesada, te sale tal como vos la ves, pero no te sale linda. Y, además, el proceso de la digitalización es más lento, el peso de la imagen es diez veces mayor. ¿Entonces que dijo Kodak? Yo necesito darle un valor agregado a este mercado. Y ese valor agregado es: vos vas a tener un equipo que solamente va a digitalizar, no va a imprimir, no va a hacer lo que hace una multifunción. Solamente digitaliza, pero lo hace de la mejor manera. Con una hoja muy legible, liviana y con el peso más bajo del mercado. Entonces eso redundaba en una **optimización en los procesos, en la velocidad y en el storage**.

En el año 2004 la compañía lanza equipos de captura distribuida. Ahí lo que la compañía hace, se da cuenta de que esto era básicamente para que lo contextualices geográficamente, Reino Unido, Estados Unidos, Países Bajos en Europa, estos fueron los primeros países, las primeras geografías en agotar este tipo de tecnologías. Una vez que los equipos de producción se lanzaron y que las soluciones de software empezaron a utilizarse y que las imágenes

230 empezaron a pesar un poco menos, la compañía se dio cuenta de que había un mercado enorme de **equipos de captura distribuida**. ¿Qué quiero decir? En vez de un monstruo de 15 kilos que puede almacenar 750 o 1000 hojas en su ADF, el ADF es donde pones las hojas que son tomadas por el rodillo y se digitalizan. En vez de un monstruo tan grande, podemos inventar equipos más pequeños que puedan servir para que las empresas empiecen a reemplazar sus multifunciones por equipos de digitalización más pequeños para escritorios. Entonces se empezaron a lanzar múltiples dispositivos, desde equipos de en vez de 200, 220 y 240, equipos de 140, 120, 100, 80, 60, 40 y 20. No sé si hay algún slide acá con estas líneas, a ver si tengo... Si, ¿estás viendo este slide? Bueno

240 fijate, estos son los equipos monstruo que te cuento que se lanzaron inicialmente. Cuando lanzan captura distribuida, empiezan a lanzarse todas estas líneas de productos. Fíjate que antes eran 1,2,3,4, eran 5 equipos. Después en el año 2004 se lanza bueno, 3, 6, 9, son como de cada línea básicamente son 3 o 4 modelos, con lo cual son casi 40 modelos diferentes que se lanzan en el año 2004 y lo que le permiten a la compañía es **diversificarse**. Diversificarse significa que empezamos a llegar a mercados a los que antes no llegábamos. Entonces, ahora, en el 2004, además de venderle a grandes aseguradoras, bancos, o bureaus de servicios, le empiezo a vender a **estudios de abogados, a estudios de contadores, PyMEs, usuarios finales,**

250 **compañías que tienen estructuras descentralizadas y necesitan un equipo o dos equipos en cada sucursal, farmacias, consumo masivo**. El mercado se empezó a ampliar porque el mercado en general empezó a exigir el proceso de la digitalización.

En el año 2008, *Kodak Capture Pro Launches*. ¿Qué significa? Cuando en el año 2008 se lanza el **Kodak Capture Pro**, los *features* y las prestaciones relacionadas con las **soluciones de software se multiplicaron por diez**. Vos tenías la posibilidad de definir la cantidad de dpis que pesara cada imagen, si el documento lo querías en blanco y negro, en color, en TIF, multi TIF, PDF, PDF

260 con una opción de búsqueda. El abanico opcional de software se amplió de manera tal que las compañías pudieran elegir cómo querían ese documento. Ya no era un enlatado que venía de una determinada forma, sino que vos podías elegir y **customizarlo**.

En el año 2013, bueno, en el año 2013 se lanza lo que es Kodak Alaris. Acá si, lo que sucede es que... Y acá es donde enganchó tu compañera Eliana, ¿no? En el 2013 lo que la compañía hace es un spin off. ¿Qué pasó acá? Eastman Kodak como tal, decidió venderle como tal a un fondo de pensión. A ver, fondo de pensión significa, había un grupo de directivos de Reino Unido a los cuales
270 Eastman Kodak les debía mucho dinero, y este grupo lo que decide es quedarse con una unidad de..., con dos unidades de negocio. Y las junta Kodak Alaris. La fundación de Kodak Alaris significaba que Eastman Kodak, como tal, va por un camino, y Kodak Alaris va por otro. ¿Qué se queda Eastman Kodak? **Eastman Kodak**, hoy, maneja todo lo que es el negocio de gráfica, la botella de Coca Cola? La botella de 2 litros de Coca Cola, la etiqueta de la botella está hecha con una máquina con un *printer* especial que te saca para esa botella y para infinidad de productos más, ese tipo de productos. Ese tipo de impresoras offset son las que utiliza hoy Eastman Kodak y su mercado se ha diversificado en otras unidades de negocio, pero te diría que el **70% de su core business hoy es la**
280 **industria gráfica** para el *printing* de esa línea. En ese sentido, de Eastman Kodak, yo no tengo mucha más información porque la verdad es que cuando yo ingresé en la compañía, yo ingresé en el 2013, que fue cuando se hizo este spin off, este *split* en la compañía. Y yo me fui con Kodak Alaris, entonces cuando yo me voy con Kodak Alaris tengo la opción de irme para el lado de Kodak Alaris escáneres o tengo la opción de irme a Kodak Alaris Moments. Yo me quedé con la parte de digitalización, ¿ok?

Entonces, Kodak Alaris hoy, el **grupo Kodak Alaris** hoy, que tiene presencia a nivel mundial y que opera a nivel general bajo el mismo paraguas, hoy está
290 dividido en Kodak Moments y Kodak Alaris. **Kodak Moments** sigue siendo las mismas soluciones fotográficas que te mencioné al inicio, todo lo que son las tiendas de revelado, la venta de tinta, la venta de tóner, la venta de los APEX, los APEX son las máquinas que encontrás en las tiendas de revelado a las que vos vas con tu teléfono, con tu pendrive. Entonces vos lo ponés, seleccionás las fotos, imprimís, bueno, eso se llama APEX. Ese APEX lo vende Kodak Moments y tiene usuarios en todo el mundo. Y además de lo que vende, ofrece servicios de mantenimiento, de recarga de tóner, la venta del papel. O sea, básicamente

todo ese negocio hoy sigue funcionando dentro de lo que es la línea Kodak Moments. En Argentina, en otros países, se trabaja todo a través de **canales mayoristas** que son los que compran los productos en Estados Unidos, los importan a cada uno de los países y lo van vendiendo a través de canales al mercado. Hoy el mercado de Kodak Moments está nuevamente en crecimiento. Vos te ponés a pensar y decís cómo puede ser, ¿la gente imprime? Si, bueno vos seguramente estarás mucho más informada que yo en ese sentido, los chicos de tu edad, incluso un poquito más jóvenes, usan mucho el tema del revelado fotográfico. Vuelven con la Fuji Film o con la cámara instantánea, el revelado, regalan muchos álbumes o regalan empapelar la habitación de una hija con muchas fotografías. O sea, hoy se está volviendo a utilizar. Entonces, el mercado de Kodak Moments afortunadamente se ha reinventado y otra vez está empezando a remontar a nivel mundial.

Producto de la venta de nuestros productos a nivel mundial y el posicionamiento que tiene la compañía en muchos de los países, por ejemplo, **en Argentina yo tengo el 70% del market share.** ¿Esto qué significa? Que cada 10 tipos que van a comprar, 7 eligen Kodak Alaris. Entonces, es **el país en el que mejor posicionamiento tenemos a nivel mundial.** Por eso cada vez que pasa algo, dicen llámenlo a Ariel, a ver que hizo, como fue... La verdad que no hice mucho, sino que la **estrategia que tiene la compañía es trabajar a través de canales.** Es trabajar... Cuando digo a través de canales es, la compañía es la fabricante y se le vende en un puerto, por ejemplo, en Miami, a los canales mayoristas. En Argentina trabajamos con dos canales mayoristas que son muy grandes y compran en Miami, traen a Argentina y esos canales mayoristas a su vez trabajan con 2.000 o 3.000 resellers cada uno. Los resellers son empresas pequeñas que tienen llegada al mercado, a los clientes y que son a quienes los clientes finales llaman para decirles mira, estoy trabajando en un proceso de digitalización, ¿qué me podés ofrecer? Bueno mira, te puedo ofrecer Kodak, porque tiene todo este porfolio de equipos, tiene toda esta línea que a vos te puede servir.

Como compañía, lo que nosotros hacemos, a diferencia de otros fabricantes, como nos dedicamos exclusivamente a lo que es la venta dispositivos de digitalización es, tenemos especialistas para cada línea de productos, tenemos

preventas, tenemos responsables comerciales en cada país, estoy yo como cabeza de la región que tengo base en Argentina, hasta dentro de un par de meses, que me voy a vivir afuera.

Pero digo... tenemos un nivel de posicionamiento tal que **siempre estamos cerca del cliente, aunque el cliente vaya al canal, el canal vaya al mayorista y el mayorista nos ida a nosotros, nosotros con nuestros equipos comerciales nos aseguramos de llegar al cliente, acompañar al canal, mostrar cómo funciona el equipo, armar presentaciones.** Yo soy la cara visible de la compañía en Argentina, me aseguro de que los clientes me conozcan, me pueden llamar, tienen mi teléfono, me escriben por WhatsApp, "Ariel, estamos pensando en comprar tal cosa", "ok, vamos por este canal, le vas a comprar al mayorista, pero yo ya estoy al tanto". Entonces ese nivel de llegada, ese nivel de penetración y ese nivel de relacionamiento con el cliente final nos permitió tener un nivel de posicionamiento fuerte a nivel Argentina, a nivel Colombia, a nivel Perú, México, Brasil. Chile es mi dolor de cabeza todavía, no logramos crecer mucho en Chile, es mi talón de Aquiles. Pero en líneas generales, esa digamos es la receta que nos ha permitido poder trazar una...
340 tener una trazabilidad en el tiempo y poder mantenernos vigentes.
350

Obviamente hay también toda una serie de **acciones de marketing, de comunicación, de llegada al mercado.** Yo participo particularmente en Argentina participo en cuanto evento de tecnología aparece, trato de tener una participación muy activa, participo en los paneles de líderes, me aseguro de estar en las notas editoriales, escribo casos de éxito, o sea me seguro de que en la cabeza de la gente diga "ah si, Ariel Abrancato, Kodak Kodak Kodak". O sea, el objetivo es mantenernos vigentes de esa manera.

360 Esa básicamente digamos es la línea en la cual la compañía fue de alguna forma aggiornándose [actualizándose] a las diferentes situaciones que fue presentando el mercado.

Y hoy, como para cerrar la idea, esto todavía no está acá en este slide porque todavía no está presentado, pero la compañía... a ver si tengo algo acá... Lo que

la compañía está lanzando, lo que lanzamos hace dos años, es básicamente una tecnología que lo que permite es no solamente, a ver... vuelvo un poco para atrás. Si vos me preguntás a mi cual creo yo que va a ser el futuro del digamos de las tecnologías y el **futuro** de las compañías en materia de evolución, yo te diría que el mercado va a estar orientado y va a estar limitado a **grandes compañías integradoras de soluciones**. ¿Qué significa esto? Yo soy un estudio y no voy a ir a preguntarle a Ariel que necesito un scanner para digitalizar tal documento y después voy a ir a una compañía como SAP y le voy a decir que necesito un módulo para poder cargar la información, y voy a buscar una compañía o un consultor que busque una forma de que la hoja digitalizada se convierta en un documento que pueda leer SAP, y después que esa información vaya a la nube a través de otro integrador. Eso no va a ir más. Lo que va a suceder es que se va a contratar a grandes compañías, como hoy puede ser Sonda, Indra, Fragia, Corte Inglés, o sea compañías fuertes. Que son compañías que lo que hacen es... buscan un muy buen relacionamiento con los clientes finales y les resuelven cualquier problemática: desde un scanner y una multifunción, una silla, una lámpara, un aire acondicionado y la integración de todas sus soluciones. Entonces, ¿qué estamos haciendo ahora nosotros? Estamos ofreciendo soluciones y estamos generando alianzas con grandes integradores a nivel mundial, ¿para qué? Para que ellos puedan tener dentro de sus portafolios la propuesta de Kodak Alaris. Entonces, Sonda, por ejemplo, que es una compañía enorme y que tiene presencia en muchos países. Vos la llamás y decís que necesitás una lámpara, auto, un aire acondicionado y un scanner. Ellos van a decir listo, la lámpara que tengo es esta, el escáner es este... El escáner que tengo es Kodak, en donde te ofrezco esta solución y **todo lo que ofrezco no te lo vendo: te ofrezco un bimensual, o sea un pago mensual por un contrato de 12, 24 o 36 meses por todo concepto**. Entonces el modelo de negocio se va hacia el servicio, hacia esa línea. O sea, ya no va a ser compro esto, lo entrego, lo recibo y esto forma parte de mi activo, no no. Las empresas están empezando a despojarse de sus activos y están contratando los **modelos de suscripción**. El modelo de *suscription* es justamente el servicio, que te permite a través de un pago mensual, contar con toda esa línea de soluciones. Y eso es algo que solamente pueden brindar grandes empresas. Empresas que tienen economía a nivel... que tienen una economía de escala. Y que tienen la

400 posibilidad de salir y ofrecerte una bombita, un scanner, una heladera y una licencia de SAP o una integración con el *cloud* de Microsoft. Entonces, en ese sentido nosotros estamos generando alianzas con ese tipo de compañías para formar parte de su *playbook*, de sus portafolios, y no solamente vender nosotros, sino que, cada cliente que va a buscar a esos integradores, esos integradores trabajen para nosotros ofreciendo nuestras tecnologías. Y atrás obviamente nosotros ofreciendo toda nuestra consultoría y apoyo.

P: Yo había empezado por 2013, que era cuando recién habías empezado. Vi que eras gerente de canal y lo que yo me preguntaba era qué segmentos tenías a cargo, o sea por lo que me contabas están los escáneres y todo el software que viene por encima, pero por ahí ustedes lo dividen más por industria, por tipo de cliente, por tamaño de cliente, no sé si tienen criterios para eso.

A: Si, si lo tenemos bien diferenciado. En esta presentación tampoco está... Bueno yo busque solamente el slide este para compartirte... ah si, acá tengo algo. Mirá, estas son los diferentes verticales en las que trabajamos, o sea trabajamos en salud, seguros, banca, gobierno, transporte y educación. Pero para que vos lo puedas identificar más fácil, o sea cuando a mí me toca presentar, yo lo divido en tres, tres familias: gobierno, en donde nuestra participación está prácticamente en un 65%, privados, con una participación de un 30% y segmentos verticales. En los segmentos verticales te podés encontrar con un estudio de abogados, una aseguradora, una farmacia, un transportador, una escuela. **Pero los segmentos fuertes son gobierno**, el gobierno es quien más invierte en este tipo de tecnologías y es en donde nosotros tenemos un posicionamiento fuerte. Y **privados**, en los privados los más fuertes son seguros, finanzas y bureaus de servicios. Bureaus de servicios no se si lo tenés, un bureau de servicios es por ejemplo en Adea tenés a Adea o a IronMountain, ¿Qué hacen? Un bureau de servicios es una empresa grande que tiene 5 o 6 naves, que son gigantescas, en donde almacenan cajas con información y documentos de sus clientes. De bancos, de aseguradoras. Yo soy el Banco Santander y digo me voy a ir a Adea y le voy a decir "Adea, necesito que vos me almacenes toda esta información". ¿Qué hace Adea? Adea agarra la caja, pero antes de almacenarla abre la caja y digitaliza toda la información. Nombre de la entidad,

firmado por el Santander... Y Adea digitaliza... Utiliza nuestros equipos, utiliza nuestro software, tiene toda la información en la nube y le dicen al Santander, "ok, vos tenés físicamente tus documentos almacenados acá, y te doy un usuario y una *password* acerca del cual vos accedes a la nube y buscás la información que necesitás, que yo te proporciono". ¿Por qué? Porque digitalicé toda tu información. Entonces, ese es el segmento dentro de los privados que tiene más peso para nosotros: *aseguradoras, bancos y bureaus* de servicios.

P: Entonces para ustedes es clave llegar al bureau de servicios que los contrate como servicio de digitalización.

A: El bureau de servicios por defecto ofrece esa opción a sus clientes. Nuestro objetivo es que el bureau de servicios use nuestros equipos. De hecho, en Argentina el bureau de servicios más grande es Adea y el 95% de los equipos que tiene Adea son equipos Kodak Alaris. Tienen algo así como 15 equipos de los grandes, de los de producción, los softwares nuestros, los servicios nuestros. Entonces, cada vez que un cliente va a Adea para ver cómo funciona todo ve a Kodak, ve nuestros equipos. Por eso nuestros equipos son sinónimo de calidad, de tasa de falla baja, de buena calidad de servicio. Esa es la imagen que tienen hoy los clientes de Kodak en general.

P: Y en tu trayectoria en todos estos años en la empresa, ¿crees que hubo cambios en esa composición en los segmentos? ¿o crees por ejemplo que la participación en las ventas al gobierno siempre fue más o menos igual o fueron redirigiéndose hacia determinados segmentos?

A: Mirá, eso depende mucho de cada geografía. Yo trabajo... yo tengo responsabilidad de Brasil para abajo y te diría que el segmento gobierno siempre fue el segmento que tuvo mayor peso en la compañía. O sea... yo no sé qué tan familiarizada estás con los procesos de las licitaciones y si sabes cómo funciona un proceso licitatorio, pero solamente para que tengas una idea. Cuando un ente de gobierno, no sé, el Ministerio de Educación, hace un llamado a una licitación y dice "vamos a comprar 3.000 escáneres que tienen que tener estas características". Cuando la licitación ya salió al mercado, o sea cuando se publicó

en el Boletín Oficial, eso significa que ese negocio ya tiene un dueño. ¿Que
quiero decir? Que hay empresas que están atrás de ese Ministerio de Educación,
470 que están sentadas y dicen "che, mirá, vos vas a comprar, ¿tenés un *budget*?,
¿tenés un presupuesto?" Si. "Pone lo que querés que tenga esta, esta y esta
característica". Entonces cuando el Ministerio hace la publicación, si el trabajo
no lo hice yo, con un equipo mío, ya lo hizo la competencia. Entonces te diría
que es una guerra fría entre los competidores, entre los fabricantes, para hacer
que las licitaciones salgan con el nombre y el apellido de la marca, sin que lo
digan.

P: Claro, hecho a medida de lo que ellos ofrecen.

480 **A:** Exactamente, o sea si yo soy, no sé, Fujitsu, Fujitsu es mi competidor. O
Cannon o Epson, o Panasonic. Cada uno tiene equipos con features
determinados y con terminología determinada. Entonces cuando vos ves una
licitación que dice "queremos un equipo de hasta 30 páginas por minuto, con un
ADF de 25..." Yo ya lo veo y digo, esto está orientado a... Cannon. Acá no estoy
yo. Cuando sí está orientado a mí, suelen ser de memoria porque en los
spreadsheets o en el *brochure* de mis equipos ya está la definición de cada
modelo. ¿Entonces qué hacen? Agarran, copian y pegan. Entonces ahí la
situación es que el trabajo tiene que hacerse de forma anticipada.

490 Y mis canales y demás... Yo estoy encima de los canales todo el tiempo para
que estén en contacto con los clientes del gobierno, para asegurarse de que
cuando salga una licitación, salga con mi nombre. Porque si no salió con mi
nombre, es muy difícil ganarla. Nunca... es muy difícil que una entidad de
gobierno salga y diga "quiero comprar 1.000 equipos y no sé lo que quiero, y
pongo una especificación abierta". Eso no pasa nunca, por eso hay todo un
trabajo previo.

Volviendo al inciso uno, te diría que **la incidencia de los negocios de gobierno
siempre fue alta. No creo que haya bajado nunca del 60%, puede que haya
500 oscilado entre el 60 y el 70, pero nunca bajó del 60.** El privado pudo estar un
poco más alto, a veces un poco más bajo. Y **los segmentos verticales te diría**

que ahora están empezando a repuntar un poquito más porque la pandemia hizo que muchos estuvieran necesitando digitalizar y empezar a actualizar sus procesos. Entonces tal vez algunos segmentos verticales crecieron un poco más. **El privado se quedó un poquito y el gobierno sigue siendo el segmento más fuerte.**

510 **P:** Bárbaro. Respecto a los canales de distribución, ya me contabas algo de que tienen los distribuidores, como llegás a los canales, y cómo se comunican ustedes directamente. ¿Ese canal de comunicación, que tenían más directo, fue algo que incorporaron hace relativamente poco o es algo que es una práctica más común de la empresa? ¿Esa estructura de canales fue siempre así o incorporaron más intermediarios o sacaron?

A: Te pregunto yo a vos, ¿tu trabajo final va a estar basado en Kodak Alaris Argentina o Kodak Alaris mundial?

520 **P:** Yo había empezado con Eastman Kodak, el problema es que se fue del país. Y en base a los datos que recolecte seguro va a ser de Alaris, porque es lo que hay acá y lo que es más cercano a nuestra experiencia. Por ahí analizar la experiencia de Brasil es mucho más lejano.

A: Ok, pero el *country manager* de Brasil soy yo así que de última también te la puedo dar.

530 El punto acá, con respecto a tu pregunta. En países desarrollados, Estados Unidos, Reino Unido, por ejemplo, el 80% de los equipos que se venden son equipos de producción. Y básicamente la demanda la trae el mercado. El mercado viene, le toca la puerta a Kodak y le dice "che, necesito equipos" "bueno dale, ¿cuántos necesitás?" "Toma". Es muy fácil, es como que te encarguen una pecera en Estados Unidos y en Reino Unido. ¿Por qué? Porque las compañías salen, compran, los márgenes son buenísimos, todo funciona.

Ahora, bajemos a la realidad. En Argentina, si yo solamente dejo mi relacionamiento... o sea yo le vendo al mayorista y que el mayorista se encargue

de buscar sus canales y que el canal llegue al cliente final, posiblemente el resultado que tendría a nivel local sería del 50 o 40% de lo que logro. ¿Por qué? Porque el negocio o el secreto que yo encontré para poder desarrollar los negocios y para poder tener el resultado que vengo teniendo es la **venta consultiva**. O sea, yo me aseguro de que el cliente me conozca, me aseguro de llevarle equipos demo al cliente, me aseguro de que el tipo antes de comprar haya tenido alguna reunión conmigo, que me conozca. Me aseguro de..., en la medida de lo posible, cuando se puede, si el cliente es grande, irme a comer con el cliente junto con el canal. Cuando el negocio requiere de alguna ingeniería diferente busco la manera. Cuando los canales con los que vengo trabajando no rinden como deberían, busco opciones. Si tengo que dar de alta nuevos canales, doy de alta nuevos canales. La sana competencia siempre es buena.

Con respecto a tu pregunta yo te diría, que la reacción nunca es estanca. La reacción siempre es dinámica, el trabajo siempre es proactivo y siempre estoy buscando nuevas maneras de hacer más negocios. Porque la competencia es cada vez más dura, porque **los clientes están viendo a los equipos prácticamente como commodities**, porque un equipo, un scanner al final termina siendo un commodity. O sea, un equipo Fujitsu, un equipo Kodak, los dos hacen lo mismo, los dos cuentan parecido, los dos se venden de manera similar, entonces **¿qué puedo hacer yo para diferenciarme de Fujitsu? Tengo que estar cerca del cliente, el cliente se tiene que sentir cómodo conmigo, tiene que sentir que tenemos algún tipo de relación, el tratamiento lo hacemos uno a uno**. Cuando hacemos un demo nos aseguramos de que el equipo o de que la presentación tenga siempre el nombre del cliente, para que el cliente entienda que hay un trabajo dedicado para ellos. O sea, hay toda una tarea artesanal que tal vez otras marcas no desarrollan tan en profundidad. **Porque otras marcas están más diversificadas**. O sea, Fujitsu además de escáneres vende equipos, vende multifunción, vende televisores, vende teléfonos. EPSON además de escáneres vende proyectores, televisores. Que se yo, Panasonic vende teléfonos a través de telefónicas. O sea, **nosotros vendemos esto**. Y como solamente vendemos esto, nos especializamos en esto, le damos un nivel de atención y un nivel de foco que ninguna otra empresa da. Entonces, yo te diría que la clave de esto es estar constantemente midiendo

570 los resultados, viendo si el mercado sube, baja y ajustando constantemente. Eso me permitió a mi lograr los umbrales de market share que venimos teniendo. Si yo no hubiese hecho nada y me hubiera quedado como arriba, en Estados Unidos, posiblemente hoy tendría un market share de un 30% y no de un 70.

Cuando digo yo, no es solo Ariel Abrancato, digo, cuando digo yo, es todo un equipo, un equipo de marketing, un equipo de preventa, un equipo comercial, desarrollo de marca. Una operación, asegurarnos con la planificación de que los equipos lleguen en tiempo y forma. Trabajar con la logística, trabajar con producción, para que los equipos que se venden lleguen al tiempo que se necesitan. Hay toda una serie de factores que inciden en el éxito o en el fracaso del negocio. En este caso, estamos encima de todo, no dejamos nada librado al azar. Creo que esa es la dinámica que a mí me permitió poder tener el resultado que tenemos.

P: Y después, respecto a los **socios estratégicos** algo me comentabas de estas grandes empresas que ustedes están buscando que los elijan para incorporarlos a sus portafolios. ¿En eso también hubo cambios? No sé, rompiendo alianzas y creando nuevas o recién ahora están pensando en unirse con gente así, o ponele no sé, cuando recién estaba surgiendo Alaris dijeron nos unimos con este tipo de empresas y fueron modificándolo, ¿cómo fue eso?

A: Mira, la compañía hace dos años definió un área nueva, que es **Strategic & Global Accounts** y esta área es justamente la que se encarga de incorporar socios que tengan un posicionamiento geográfico tal que se pueda hacer negocios en muchos países del mundo. Y que por ese posicionamiento que tienen, hace que la combinación de una compañía más la otra, la oferta al cliente es mucho más atractiva. Esta línea de cuentas globales inició en el 2018 y te diría que desde el año pasado se ha venido profundizando. No solamente con clientes globales, o sea Kodak tiene clientes globales como Federal Express, ICBC, Citi Bank, Iron Mountain, que son compañías grandes que tienen mucho posicionamiento. La parte de cuentas estratégicas se empezó a definir hace un año y ahí es donde la compañía está haciendo mucho foco, esto es nuevo. Ahí está Sonda, está Newgen, está UI Pack, está el Corte Inglés, Genpact. Son 7 u

8 compañías, Sonda. Que tienen justamente estas características de grandes integradores. Esta nueva dinámica de la compañía tiene poco más de un año. Y creo que es una de las áreas que más crecimiento va a tener. Porque como te digo, en algún momento, va a suceder que **el papel se va a terminar y que los procesos van a nacer nativos digitales**. Las compañías en vez de agarrar una hoja y firmarla, ya va a haber firma digital en todos lados. Los documentos van a circular dentro de los diferentes sistemas y en ningún momento se van a volver a convertir al medio físico. **Para eso falta todavía un poco. Te diría que 5, 6 años todavía**. En algunos países tal vez menos, como Chile, que muchos de los documentos ya son digitales. Pero todavía la adopción de este tipo de tecnologías llevará algunos años más. Por eso la compañía, hoy estratégicamente está aliándose con grandes integradores para entregar al cliente una solución mucho más integral y una metodología, en una **metodología no de ventas sino de servicios**.

P: En ese contexto si la captura porque ya no hay impresiones, si esa parte queda en desuso, ¿ustedes se quedarían con los servicios?

A: La parte del servicio y la integración, la **integración de soluciones de software**. Como te dije, nuestra pata de software no solamente incluye las soluciones de mejora de imagen y la indexación, sino que ahora lanzamos una nueva solución, que por ejemplo se llama **InFuse**, que lo que hace es te permite conectar las, por ejemplo, vos recibís una hoja digitalizada y te permite conectar ese documento con las diferentes divisiones de la compañía. Por ejemplo, un SAP, un ECM, un Enterprise Content Management, son software de contabilidad. Digamos, hoy estamos desarrollando soluciones que permiten conectar diferentes sistemas dentro de la compañía para que el flujo de trabajo sea continuo. Entonces, en algún minuto se va a terminar la producción de hardware, se va a profundizar la comercialización de software.

P: Actualmente, vos me decías que Alaris y Eastman Kodak como que se habían ido por caminos diferentes. ¿Tienen algún tipo de relación? Yo por lo que había estado viendo, porque viste que Eastman Kodak es una empresa pública que tiene todos los estados contables publicados, por lo que había estado viendo,

640 tienen a Alaris como un cliente. Que les vende parte de materiales, no me acuerdo como era el segmento, productos químicos y películas fotográficas para Alaris.

A: Si, está más vinculado con Kodak Moments, yo sé que... Pasa que hace poco hay una parte de Kodak Moments que también fue vendida a otra compañía. O sea, si vos quisieras profundizar en ese lado en todo caso me podrías mandar algún correo con tus preguntas y yo puedo averiguar un poquito mejor, pero no te quiero mentir, la verdad es que no sé hasta qué punto hay una codependencia. Lo único que yo te diría que sí es seguro, que de alguna manera se comparte, es el nombre. O sea, es Eastman Kodak, Kodak Alaris. La palabra Kodak, el *brand* es lo que se comparte. Y hoy Kodak Alaris creo que tiene el derecho a uso por 100 años de la marca. Entonces eso es algo inevitablemente indiscutible.

P: ¿Eastman controla a Alaris o son completamente distintas?

A: Completamente distintas. Incluso en algún minuto se compartían los *facilities*, osea Eastman Kodak y Kodak Alaris trabajaban en el mismo edificio, con la misma gente. Bueno, ahora Eastman Kodak está escindida de Kodak Alaris trabajamos incluso en edificios diferentes, con personal distinto y seríamos como primos lejanos, podríamos decir. Compartimos el nombre básicamente.

660 **Entrevista 2:** Amaro Vargas, ex Key Account Manager (2010-2016 y 2017-2019) y ex Sales Manager Export Sur & Colombia (2016-2017) Kodak Alaris.

A: Te cuento algo, he sido parte de las dos empresas. Digamos, ha sido una hasta el 2012, en el 2013 se dividen las empresas, una queda con el negocio de lo que es el consumo y otro queda con el negocio de desarrollos en la parte de gráfica. **Kodak Eastman** se va con la parte, se queda con la parte de desarrollos gráficos y **Kodak Alaris** se queda con la parte de consumo fotográfico, que eran lo que abastecían las tiendas y a lo que abastecía a todo el sector de consumo masivo que tenía, si en fotografía. En si las dos empresas... digamos, yo he entrado participando en las empresas juntas. Después me he dividido con Kodak Alaris y después he vuelto a Kodak Company. Y en el año 2019, termina mi

vinculación con Kodak Company, de las dos compañías. Obviamente, de la anterior me había ido en el año 2017. En el año 2019 termino la desvinculación con la compañía Kodak Company también.

Lo que yo creo que el negocio que Kodak hace en realidad digamos, lo que logra hacer Kodak es ganar tiempo para generar nuevas tecnologías. ¿En qué compañía? En Eastman Kodak. Kodak Alaris lo que toma es un negocio que se venía haciendo cada vez un poco más chico a través de su trabajo en el punto de venta. Entonces lo que Kodak Alaris toma, te voy a decir Alaris y Kodak, las dos son Kodak, pero para que no te confundas vos. El negocio de Kodak, cuando era un negocio conjunto, era un negocio que tenía desarrollos donde digamos apuntalaba sus desarrollos en la facturación que tenía diaria o anualmente con los negocios que eran estables. Ejemplo: el negocio de fotografía. Al desprenderse de los dos negocios, ¿qué hace Kodak? Les dice a sus acreedores, que en este caso eran digamos..., se llamaban KPP, que era Kodak Pension Plan, que eran digamos los mayores acreedores de los préstamos de Kodak eran sus propios fondos fiduciarios que hacía a sus jubilaciones.

Kodak llega al lugar que llega primero porque, desde mi punto de vista, y mi humilde punto de vista, no toma las decisiones acertadas en su momento cuando tenía salarios sumamente altos de cargos que no eran necesarios en ese momento, pero que no toman la decisión correcta. A partir del año... a partir de algunos cambios Kodak logra hacer esa reestructuración, pero lo hace de manera tardía y le termina llegando igual el colapso que se presenta digamos en Capítulo 11, que sería digamos el concurso preventivo de acreedores en Estados Unidos. Y ahí es donde digamos su principal acreedor, que es el que tenía la mayor parte de la deuda de Kodak, era KPP, acuerda con este grupo de Kodak quedarse con el negocio de consumo. ¿Qué pasa ahí? Cuando quedan con el negocio de consumo, esta gente era de capitales ingleses. Entonces eran dos compañías y ahora se dividen. Una queda, Alaris queda con la compañía... queda con el negocio de consumo y Kodak Eastman queda con el negocio de desarrollo digital o de desarrollo para lo que eran gráficas, imprentas, tecnología digital, packaging y todo lo demás. Ambas compañías se terminan disgregando igualmente.

Hoy por hoy son compañías muy chiquitas. Kodak en la Argentina, Kodak Argentina, que es la filial Argentina queda una sola persona. El resto de las personas no está ninguna más. Y se maneja desde Miami digamos y quedó una
710 sola persona en esta compañía. En Argentina, en la filial. Y en Alaris, creo que también queda una persona, que es el señor Guillermo Ordoñez, que era digamos el gerente de marketing de Latinoamérica. Pero las dos se han ido disgregando y achicando bastante. Han tratado de ganar tiempo vendiendo... A ver, te voy a decir un dicho viejo, pero ha sido así. Digamos como vendiendo las joyas que tenían cada uno. En algún momento hace poco tiempo Kodak, no Alaris, vende el producto de lo que era para hacer todo tipo de packaging. Ese negocio lo termina vendiendo, que era un negocio de verdad... que tenía mucha más proyección que el negocio de gráfica. El negocio de polímeros, el negocio de todo lo que es impresión flexográfica era un negocio que tenía mucho más
720 dinamismo para crecer que el negocio de consumo. Pero bueno, no logran hacer el cambio a tiempo y empiezan a entrar en ese derrotero de situaciones.

Alaris toma como un impulso en un momento por una lluvia de **inversiones** que en realidad nunca termina de ser. Porque en realidad nunca... no se invierte en Alaris, se seguía invirtiendo... los socios han utilizado como un resguardo de plata que quedaba y han utilizado para **seguir desarrollando algo de la tecnología que venían investigando**. Pero dejan el nivel de investigación de lado y comienzan a trabajar en otro tipo de negocio, que era un **negocio más de abastecimiento**. Un negocio que con el **crecimiento de lo que es los celulares** y todo lo demás, termina impactando de manera **catastrófica**, te podría decir. O de manera muy fuerte en el **pilar de su facturación**, que era la impresión. Porque digamos no han participado en ningún otro negocio. ¿Sí? No ha participado en ningún otro negocio. Entonces lo que ha hecho es quedarse sin ningún tipo de mercado. Entonces, si yo te tengo que decir ¿qué ha hecho Kodak para reinventarse? Nada. ¿Qué ha hecho Alaris para reinventarse? Nada. ¿Qué ha hecho Kodak? Muy poco. Se ha puesto a trabajar en tecnologías, en desarrollos y la verdad... algo que se le puede decir a **Kodak como a Alaris** es que siempre han sido compañías que han tratado de hacer un **negocio de desarrollo**. Kodak tenía desarrollada la cámara digital en el año 1979 y no la

740 saca por una cuestión estratégica de posicionamiento de sus películas
fotográficas. Algo que lo termina perjudicando fuertemente después porque le
ganan la parada otras marcas. Marcas que utilizaban la tecnología de Kodak.
Entonces yo no podría ser objetivo para decirte "che, mirá, la verdad que a Kodak
le ha ido bien". No, ni a Kodak ni a Alaris le ha ido bien. Seguramente a las
personas que lideraban ese negocio, con compensaciones la verdad muy altas,
han logrado estirar ese beneficio durante algún tiempo, pero han terminado
digamos en el lugar donde están terminando.

P: Había visto que habías empezado en Redolfi, que entiendo que es un
750 distribuidor

A: Redolfi es un distribuidor de Córdoba muy chiquitito. Yo comienzo en ese
lugar facturando para el negocio de Kodak. Y digamos a través de mi curiosidad
voy escalando a través de las posiciones de ese lugar. Yo entro en ese
distribuidor en el año 2001, en el año 2003 perdón, en enero de 2003. Enero de
2003 si no me equivoco. Y la verdad que era... Habíamos salido del 2001, una
crisis tremenda. Yo trabajaba en Naranja hasta el año 2001, hasta abril de 2001
creo que trabajo en Naranja. Y me vengo a Córdoba porque era donde yo había
nacido y que es mi ciudad de nacimiento, que es Santiago del Estero, la verdad
760 que había muy pocas oportunidades para hacer algo y había una crisis muy
grande. Entonces llego ahí. De ahí partamos. Te contaba para que entiendas...

**P: Empezaste ahí y ¿hoy cómo está la relación con ese distribuidor? ¿Qué
implica esa relación? Porque entiendo que sigue trabajando Kodak Alaris
con ellos.**

A: Mirá, yo hasta el momento que yo no he sido más parte tanto de Alaris como
de Kodak, **mantenía negocios con Redolfi. Kodak ha tenido digamos una
lealtad con sus clientes que no la han tenido... pocas empresas la han
770 tenido.** Era una empresa que cumplía sus compromisos, que decía lo que iba a
hacer y que hacía lo que decía. Ese era el valor más grande que tenía Kodak.
Pero, así como lo hacía con sus clientes, también tenía sus desaciertos. Así que

con la terquedad que cumplía sus compromisos es la terquedad que ha tomado decisiones que la han llevado a donde se encuentra hoy.

P: Y respecto a la reestructuración, ¿cómo impactó eso en tu trabajo? ¿Cambiaste de rol al pasar de una empresa a otra de las subdivisiones? ¿qué impacto tuvo eso en tu trabajo y en la empresa en general?

780 **A:** La reestructuración en sí ha sido un impacto muy grande, muy dolorosa. Muy dolorosa porque digamos yo he sido parte... no he sido parte afectada pero sí he sido... estaba justo en la compañía, nos habían llamado a todos a una reunión masiva y en realidad era una reunión para achicar estructura. Así que la verdad ha sido muy dolorosa, ha sido ver llegar a una persona con una caja de carpetas azules, todavía me acuerdo el color y me acuerdo la sensación que sentías cuando llamaban a un compañero y era para decirle que no era más parte de la compañía. Lastimosamente se tenía que hacer, no había otra forma de seguir... Sí han honrado todos sus compromisos, todas las personas han sido compensadas de manera correcta y con *plus value* todavía, para decirte digamos un plusvalor, doble o más. Pero ha sido un momento muy difícil. En ese momento todavía no se genera una reestructuración, eso es creo que ha sido por abril o marzo del 2012. Después de eso empieza digamos la puesta en venta y todo lo demás. Y el cambio de compañía es en el año... a fines del... principios del 2013 donde se dividen las compañías, creo que por febrero de 2013 se dividen las compañías si no estoy errado en las fechas.

800 Se dividen las compañías y yo me quedo en el negocio de consumo en una primera medida. Porque me sentía, digamos sentía que compartía en ese momento más valores de los que compartía con el otro negocio. Porque si bien había interactuado menos con las personas que habían quedado liderando ese negocio, me sentía digamos como más fuerte o para poder desarrollarme ahí. Creo que no tomo una decisión desacertada porque eso me permite llegar a la gerencia de ventas años posteriores. Pero tomaron otras responsabilidades, como las responsabilidades de Perú, después empezaron a liderar la región, y todo lo demás. Entonces digamos eso ha sido uno de los aprendizajes muy intenso y muy lindo para mí, sin dejar de tener en cuenta la cantidad de esfuerzo

que tenías que ponerle a ese trabajo. Era digamos mucho viaje, mucho trabajo digamos. Entonces si yo te puedo decir, la reestructuración ha sido muy dolorosa en el sentido de que han desaparecido estructuras completas, departamentos
810 completos de marketing, legales, de desarrollo, de esto... Departamentos completos y por los compañeros y por todo. Y también rearmarte desde un lugar de incertidumbre, porque si hay algo que yo le he criticado a las dos compañías, eso lo he dicho siempre, nunca ha habido una contención hacia los que quedaban. Era como si vos te hubieses quedado listo, es tu premio, buenísimo, felicitaciones, nos hemos sacado el peso que teníamos, ahora sí podemos volar. Y no era así. Porque la estructura quedaba muy golpeada. Había muchos lazos que se habían cortado, muchos lazos que se habían roto, había habido relaciones que se habían roto..., relaciones de amistad que no tenían que ver con el hecho.

820

P: Ya metiéndonos más en el modelo de negocios, te quería preguntar si cambió el peso relativo que había en las cuentas más importantes que manejabas vos. O si hubo cambios en los segmentos atendidos, cómo manejaban los canales de distribución y de comunicación.

Si, digamos, a ver. Lo que te puedo decir es esto. **A partir de mi gerencia, en el segmento en el que yo manejaba, si se han tomado decisiones distintas. La participación de los distribuidores ha pasado a tener otro tipo de formación.** Nosotros teníamos... a ver, teníamos diferentes regiones. Ejemplo:
830 en Chile teníamos dos distribuidores, en Perú teníamos dos distribuidores, en Paraguay teníamos dos distribuidores, en Bolivia teníamos dos distribuidores. Teníamos un distribuidor y un revendedor. En todas las localidades nosotros no teníamos ninguno exclusivo. Pero, en Colombia, que era uno de los países una de las regiones en las que nosotros no nos encontrábamos, teníamos divididos muchos distribuidores. Ahí habíamos tenido otro nivel de negocio, ¿por qué? Porque Colombia tenía como mucha... el territorio no se podía hacer foco con pocos distribuidores. Pero ¿qué pasaba? Terminaban haciendo digamos un negocio que no tenía focalización, que no tenía foco para el crecimiento. Entonces a partir de ello nosotros hemos tomado la decisión de generar el mismo
840 modelo que en los otros y achicar los distribuidores a dos y hacer que se hagan

subdistribuidores del distribuidor. Buscando digamos... ¿Cuál ha sido el negocio? Mejorar la porción de ventas en dos personas y trabajar para que el modelo de los subdistribuidores termine impactando en el consumidor final o en la tienda y de esos al consumidor final. O sea, hacer un efecto de dominó, pero digamos inverso. Dominó ascendente, para decirte así de esa manera terminamos haciendo un negocio más sano.

850 Con eso hemos logrado en todas las regiones, lo que nos habíamos propuesto, o lo que yo me había propuesto en ese momento era cambiar la participación de mercado y también, mejorar la rentabilidad de cada uno de los participantes. ¿Para qué? Para que podamos tener mayor inversión de mejor calidad con mayor desarrollo y mayores acciones que faciliten la venta de nuestros productos. Eso lo hemos logrado, lo hemos hecho en todas las subsidiarias. También ordenar un sobre stock que tenían las empresas. Había empresas que tenían un sobre stock muy grande de productos Kodak entonces había que cambiar todo ese proceso de manera rápida para evitar que termine impactando en el negocio de la compañía. Imaginate que la compañía pasaba de tener un negocio de 200 millones a tener uno de 20 millones en un ratito. De dólares, ¿no? Eso ha sido un golpe muy fuerte.

860 Y en Kodak, no en Alaris, la situación ha sido... digamos, lo que ha hecho en un principio Alaris es como... Alaris Kodak lo que tenía era un ejecutivo que viajaba por todos los países. Kodak Company. Un ejecutivo que viajaba por todos los países. Lo que se ha buscado es buscar un ejecutivo en cada país y tener en algunos países ejecutivos que tengan permanencia en Argentina. ¿Qué se buscaba con eso? Las cuentas que tenían cierta preponderancia las manejaban desde Argentina y otras cuentas las manejaban con un líder local que tenía un gerente de ventas que iba traccionando. Digamos, la posición que yo tenía en Alaris había otra persona que la tenía en Kodak Company.

870

P: O sea, que desde Kodak Company ponían uno en cada país...

A: Claro, desde Kodak Company ponían uno en cada país y en Kodak Alaris lo que se había hecho digamos es tener un ejecutivo en la Argentina que viajaba

mensualmente a cada país. Y, luego ese ejecutivo era acompañado por lo menos en un viaje por mes por el gerente, que en este caso era mi persona. Yo acompañaba a todos los ejecutivos y hacía una trazabilidad de las regiones, localidades, departamentos, provincias, en lo que esté dividido. para darte una idea, Perú es muy extenso, igual que Chile. Son extensiones muy largas, si bien no son países... son extensiones largas, te pasabas viajando la semana y tal vez no llegabas a terminar la extensión del país. En todos los países pasaba lo mismo entonces ibas buscando como hacer el foco en todo eso. ¿Entonces que pasaba? Vos te reunías con cada... cada distribuidor hacía un pequeño desayuno de ideas, lo que vos quieras llamarlo, donde discutíamos y debatíamos ideas para el negocio, en Alaris.

En Kodak Company el proceso era otro, era un proceso digamos más un negocio entre empresa-empresa. Y donde digamos vos hacías actividades o seminarios o presentaciones o desarrollos o reuniones donde traías referentes para que hablen y terminen hablando con la pequeña empresa que vendía el producto al consumidor final. Ejemplo: si vos hacías negocios desde Kodak Company con un periódico directo. Pero, a la vez te juntabas con una imprenta grande. Si, hacías un evento en el que estaba el que consumía el papel de la imprenta, más la imprenta, más el periódico. Pero no es que vos traccionabas con el consumidor.

En cambio, en Alaris sí podías tener contacto con el consumidor.

P: En cuanto a los flujos de ingresos, ya sea por venta de productos, de servicios, no sé si había algo de licencias...

A: Mucho, mucho de licencias.

P: ¿Qué peso relativo tenía cada uno y cómo fue cambiando eso?

A: Mirá, el peso relativo de las licencias en el transcurso de los años ha ido cambiando de manera sideral. Porque imaginate que digamos Kodak cuando comienza, las licencias de casi la mayoría de los productos tenían una ganancia

literalmente que rozaba la ilegalidad. Kodak ganaba muchísimo dinero por todo.
910 Después eso se ha ido achicando de manera progresiva, progresiva, progresiva, hasta que en un momento... digamos no se bien la participación de licencias porque eso es una cuestión muy del trabajo en el cual digamos ninguno de los... al menos no de mi parte, no de las gerencias, no de los ejecutivos, no de nadie, nadie conocía qué participación tenían. Pero creo que alrededor del 15-20%, ahí está algún tipo de licencias. Donde digamos el cobro de licencias era el 15% de los ingresos de la compañía, más o menos. Eso no lo tomes literal, porque tal vez es más global.

P: En cuanto a productos y servicios, ¿cómo era la participación?

920

A: Sacando las licencias, el 80-20. 80 productos, 20 servicios. Eso sí es así. Sacando las licencias. Si yo te tengo que decir che, la compañía facturaba 10 millones de dólares. Bueno, 1.5 millones eran licencias. Ahora, saquemos las licencias. Te quedaban 8 millones. 1.6 millones eran servicios y 6.4 eran productos.

P: Esto te referís a antes, como a los años...

A: No, no. En el último tiempo también.

930

P: ¿O sea que se ha mantenido esa tendencia?

A: No, ahí voy. En el principio, por decirte, 60-70% de las ganancias eran licencias. El resto eran productos y servicios. que todo era una ganancia exorbitante, que rozaba la ilegalidad. O sea, había mucho dinero. Después de que cambia todo eso, en un momento, en el último tiempo, que te voy a decir, aproximadamente el 15% podría haber sido de licencias y el 85% restante de productos y servicios. Ahora, saco licencias, me quedo con esas dos cosas, 80-20 eran productos servicios. Productos 20, 80 servicios.

940

P: Otro de los bloques fundamentales es el de costos. No sé si sabés cuáles son las actividades en las que más costos se incurren y que peso tiene cada cosa y cómo ha ido evolucionando también.

950 **A:** Mirá, lo que más le costaba a la compañía era mantener el nivel de investigación que tenía a nivel mundial. Y mantener esa estructura. Porque era muy costoso dejar de tenerla. Entonces mantener el nivel de investigación y la estructura que hacía que se mantenga esa investigación, era uno de los grandes costos. Después, afrontar seguramente los repagos que tenían en la salida del concurso preventivo de acreedores. También calculo que habrán sido costos, no lo sé. Pero sí las estructuras y el desarrollo era algo de lo que más le costaba a Kodak. Si vos no tenías todo eso, obviamente no hubieses podido permanecer tanto en el tiempo, pero, hubiese sido... hubieses podido con el flujo que tenías con la venta de los productos te podrías haber mantenido tranquilamente. Con ganancias.

P: ¿Eso te referís a la empresa antes de 2013? ¿Ahora con Alaris cómo sería? Me decías que por ahí no estaban invirtiendo tanto

960 **A:** Alaris no ha tenido... ha trabajado sobre los desarrollos que venía teniendo Eastman Kodak. La compañía que ha comprado a Alaris a incurrido en algunas investigaciones, pero eran tercerizadas de otros proveedores, entonces no te puedo decir que eso haya sido así. Alaris lo único que tenía era que mantener su estructura y seguir trabajando en la mantención de sus plantas.

P: Claro entonces se podría decir que la idea era seguir vendiendo, por ahí le metían más a marketing para seguir traccionando lo que ya está. Pero no creando nuevo.

970 **A:** Exactamente, esa era la idea. No así en Eastman.

P: Claro, aprovechaban los desarrollos de la otra.

A: Que venían trayendo de la otra. Porque ellos se quedan cuando se divide, Kodak Alaris queda con el uso de la patente de productos Kodak para fotografía de por vida. Y en ese segmento había otro segmento que queda dentro de Kodak Alaris, que es Kodak Escáneres. Que era otro segmento que se va de Eastman. Ese segmento de escáneres sigue vigente y sigue con mucha fuerza, lo lidera una persona que se llama Ariel Abrancato. La verdad que está haciendo un
980 excelente trabajo. Es más, ellos han rotado su marca, han sacado la palabra Kodak para que deje de ser como un lastre y han dejado Alaris como una empresa de desarrollo y de desafío, hasta lo que yo sabía.

P: ¿Cómo ves el sector? ¿Cómo pensás que va a evolucionar hacia el futuro? ¿Qué perspectivas tiene?

En cuanto al negocio de fotografía, la verdad que no le veo... en el segmento de impresión, no le veo ningún tipo de futuro. Es más, todo lo que es imágenes y todo lo demás pasa un poquito más a la virtualidad y a compartir más desde la
990 virtualidad y no desde la impresión. No deja de tener esa cuestión nostálgica. Para mí, yo leo libros en papel y leo libros en e-book y la verdad me termina siendo más lindo el libro de papel, la textura, el olor, el color. Todo lo que hace al libro me parece más lindo. Creo que en la fotografía también termina siendo eso. Pero hoy imaginate que se toman 14 millones más de veces fotografías de las que se tomaban 20 años atrás. Y sin embargo el negocio está desapareciendo. Porque la gente no valora ese producto.

En lo que es el negocio de **Eastman Kodak**, o en el negocio de **flexografía**, que ya no es de Kodak, que es de otra compañía, creo que ahí si tiene una gran
1000 oportunidad ¿por qué? Porque es un producto que va a ir con el packaging inteligente, con el packaging digital, con el desarrollo de nuevos tipos de packaging. Porque hoy lo que más que los que tiene de producto es lo que envuelve ese producto. Entonces creo que ahí hay un desarrollo y una gran oportunidad de negocio.

En lo que es el **negocio gráfico**, es un negocio que día a día se va achicando, pero igual creo que hay una gran oportunidad porque todavía hay gente y va a

haber gente que siga consumiendo el papel, aunque digamos, van a desaparecer a mi mirar las grandes estructuras para pasar a ser pequeñas *petit* imprentas de tecnología digital *on demand*, o sea a demanda y no de otra manera. Es lo que yo veo desde mi perspectiva.

Entonces por eso te digo, fijate vos que el negocio que ha crecido es el de **digitalización**, como es el de **Alaris en escáneres**, que hablaba Ariel Abrancato. Él ha capitalizado eso, ¿por qué? Porque ha encontrado una faceta en la cual puede pasar del papel a la digitalización para poder tenerla resguardada en uno u otro respaldo y aparte poder compartirla en el instante, sin tener miedo al deterioro, sin tener miedo a la pérdida, sin tener miedo a la degradación del tiempo, la humedad y las cuestiones climáticas que haya. Inundación, pérdidas, incendios, lo que sea. ¿Sí? Y con la cantidad de respaldo que vos tenés hoy, digamos lo único que te preocupas es tener buenos servidores ¿para qué? Para poder hacerte de esa información de manera más rápida.

P: Para profundizar un poco, en tu segmento, con qué tipos de clientes trabajaban y a qué industrias pertenecían

A: Te voy a hablar de la parte de Eastman, Kodak Alaris eran tiendas fotográficas. Que, con suerte, antes te chocabas una cada 10 metros, hoy si encuentras una cada 100 cuadras es una... Se han transformado en las tiendas digitales, o sea se venden productos de tecnología y no fotografía. Y tienen ahí como de pieza de museo algo que imprime algo, que sale en un papel y que la gente, algunas personas todavía lo consumen. O sea que ese era el tipo clientes que tiene hoy... es como ir a un deshuesadero, ir a un desarmadero y entrar.

Sobre el negocio de **Eastman Kodak**, son imprentas medianas y grandes imprentas y periódicos. Hay todavía muchísimo en tecnología por implementar. Kodak visitaba desde grandes periódicos hasta grandes gráficas a las **petit gráficas**, porque tenía de impresión a demanda para imprimir, para decirte planchas con desarrollo de tecnologías muy amigables al medio ambiente, que son las planchas Sonora sin el uso de químicos, sin el uso de derivados, digamos

una plancha que hace mucho más a la capacidad de tener impresiones mucho más rápidas con menor uso de tinta, con menor uso de agua, con menor uso de químicos, con un montón de cuestiones que son beneficiosas para el medio ambiente. Tiene ahí su segmento, o sea **grandes imprentas, periódicos e imprentas de tamaño razonable**. Empresas que se dediquen al packaging en la parte de flexografía, y después en lo que es en la pequeña imprenta o en la impresión a demanda, había equipos digitales, que, de primera mano eran un costo de inserción a la tecnología bastante alto, pero después un costo de mantenimiento o de producción bastante bajo.

P: Esto último ¿cómo era?

A: Son impresoras digitales, también provistas por la empresa. El equipo, el software y los insumos vendidos por la empresa. Entonces vos podías imprimir un libro con tecnología Kodak, a color/blanco y negro en un solo equipo a partir de... podías hacer un libro en 7 minutos.

En lo que no ha entrado Kodak es en otro tipo de impresiones como ticketeras, impresión de cebras, impresión de QR. Eso no había entrado en su momento, le ha ganado la partida HP, otro tipo de desarrolladoras que han hecho impresoras más petit, más pequeñas, de impresión baja pero que han sido utilizadas mucho más.

Igual, para que te quede cortito como resumen, Kodak es una de las grandes empresas a las que el despertar tecnológico le golpeó la puerta muchas veces, y nunca le ha abierto.

Entrevista 3: Federico Arce, ex desarrollador de canal Kodak Alaris, actual miembro del área de ventas Disglas (distribuidor).

P: ¿Hace cuánto te desempeñas en este puesto, que entiendo es en área de ventas? O por cuanto tiempo te desempeñaste

1080 **F:** Yo en realidad, actualmente ahora estoy trabajando en Disglas, que vendría a ser el distribuidor oficial e importador ahora de Kodak en Argentina, desde que la oficina cerró allá por marzo, febrero-marzo. Anteriormente yo trabajé en Kodak desde el 2019, desde abril de 2019 hasta la pandemia, hasta agosto de 2020. Y la tarea que desempeñaba ahí era en la parte de *trade marketing*. Era un desarrollador de canal, como se llamaba en la empresa. Que era básicamente la función de capacitar a los empleados en las tiendas que tiene Kodak distribuidas en Capital y en el Conurbano. Capacitaciones de ventas, de comercial, de los equipos de Kodak, de los kioscos. Más que nada porque la idea de la compañía era poder llevar a cabo su proceso de ventas que por ahí no se estaba desarrollando de la manera deseada en el canal de retail. Entonces bueno, nosotros dábamos una mano a las tiendas con capacitaciones, tanto sobre equipos como procesos de ventas, que era lo que nos capacitaba directamente la empresa.

1090 **P:** Y eso, con tema de canales, ¿era más directo? ¿Importaban directamente y ustedes, o sea Kodak les vendía a los laboratorios o a estos locales que te hacen las impresiones? ¿O tenían intermediarios en el medio?

F: Bueno, el intermediario vendría a ser donde estoy trabajando yo ahora. Que es Disglas, la distribuidora. La oficina de Kodak se ocupaba más de las cuestiones de... claro, importaban ellos, se distribuían la mercadería entre los distribuidores, que son ahora entre tres/cuatro, si mal no me equivoco. Y bueno, desde los distribuidores se hacía la distribución de la mercadería a las tiendas.
1100 Hoy en día, como la oficina cerró, en marzo **Disglas**, que es la compañía en la que trabajo yo, es el **importador oficial**. Directamente importa y distribuye en los demás distribuidores

P: O sea, los distribuidores estuvieron siempre, solo que ahora tomaron un rol más protagonista, que se fue la empresa.

F: Quedan solos. Claro, ahora la oficina central a la que reporta Disglas es a la oficina de Kodak en México. Que ahora es la que se ocupa de toda Latam.

1110 **P: ¿Tenés idea hace cuanto trabaja Disglas con Kodak? ¿Cómo es que entablaron esa relación? ¿Qué canales de comunicación tienen?**

F: Mirá, específicamente no sé cómo se dio que Disglas empezó a formar parte de lo que es la cadena de distribución, pero sí que están desde hace bastante tiempo, desde hace más de treinta años, te podría decir. Todos los distribuidores en realidad creo que ya están de manera histórica en vínculo con Kodak. Y siendo parte de la distribución.

1120 **P:** Claro, y por eso te preguntaba desde hace cuánto estabas porque uno viste por ahí ve una partecita de la historia, pero por lo que vas escuchando algo te llega.

F: Bueno, yo... mi historia personal es así. Yo en agosto del año pasado me desvinculan de Kodak y desde agosto-septiembre hasta diciembre estuve sin trabajo. Después de haber arreglado con la compañía todo el proceso de salida. Y en diciembre se contacta conmigo el dueño de Disglas diciéndome que se abría una posición. Entonces, yo accedí a empezar a trabajar con ellos y al ingresar a la compañía me enteré de que el cargo se abrió porque... yo ahora estoy de ejecutivo de cuentas, vendría a ser, de corredor o de ventas, representante de ventas. La persona que estaba anteriormente en mi cargo fue ascendida a ejecutivo de los demás distribuidores. Porque como **ahora Disglas se ocupa de distribuir a los demás distribuidores, cosa que antes hacía Kodak directamente**, a esta persona que ocupaba mi cargo que ya estaba hace mucho, digamos que lo ascendieron a ser ejecutivo de los demás distribuidores y la posición se abrió y bueno... Sabiendo que me habían desvinculado a mí, a... yo tenía buena relación además dentro de todo, creo yo que bueno, igual los hechos hablan por sí solos. La desvinculación se dio más que nada justamente por el tema de la pandemia. No es que hubo una salida mala de ninguna de las dos partes. Fue más que nada por una cuestión de decisiones coyunturales de la empresa y al haber quedado con buena relación en Disglas, digamos me recomendaron y así fue mi ingreso. Y desde enero que estoy trabajando con ellos, hace menos de un año. Ahora en enero se va a cumplir un año.

1130

1140

P: Y en el trabajo de Disglas, ¿tienen algún criterio para segmentar a los clientes que tienen, a los locales? Por geografía... porque me imagino que deben estar bastante dispersos en el país.

Tenés algunos factores que pueden ser determinantes en la segmentación. Primero tenés **laboratorios y termal**. Esa es la primera gran división que tenés.

1150 Laboratorio digamos es el proceso de impresión de fotos que requiere químicos en su proceso. Es menos costoso por copia, pero requiere de un gran volumen para llevarlo a cabo porque si no, no es rentable. Porque en el caso de que haya poco volumen de impresión, el laboratorio se desgasta más rápido, los químicos se echan a perder. Esa es una parte del negocio. Y la otra parte es la de termal, que es justamente con estos kioscos, que vendría a ser lo más cercano a una impresión normal de impresora. Se hace en el instante, no se utilizan químicos en el proceso, sino que la fotografía se hace por sublimación térmica, por calor. La tinta se imprime en el papel mediante el calor y no mediante los químicos. Esa primero es la gran diferencia que hay.

1160 Hoy en día, la mayoría son termales, porque justamente el volumen, desde la época de los 90, que fue la época de oro de la impresión, bajó muchísimo. Yo por ejemplo en mi cartera de clientes tengo aproximadamente **el 80% son de termal y el 20% además son de laboratorio**. Después de eso, dentro de termal podés dividirlo entre los que tienen termal APEX, que son máquinas que dentro del volumen que hacen un volumen grande, por así decirlo. Y después los que son, que utilizan solamente kioscos, que hacen un volumen mucho más bajo. Eso dentro de lo que es termal.

1170 Y después bueno, se podría dividir también por **zona geográfica**. Tenés... pero eso más que nada tienen que ver con la división de los distribuidores. Por ejemplo, Disglas está mayoritariamente en lo que es Buenos Aires, Litoral y Patagonia. Después en Córdoba tenés Redolfi, hay otro que se llama Dipromas que ahora igual creo que hace poco se desvinculó de lo que es Kodak. Pero bueno, eso es más o menos como se podría distribuir la segmentación de la empresa.

1180 **P:** Bueno y charlando con Ariel el otro día, me comentaba lo que era Alaris, que se había dividido en la parte más dirigida al consumidor final y otra más dirigida a empresas. Entiendo que vos estabas más vinculado a la parte de consumidores, creo.

F: Si

P: Que es Moments por lo que entiendo

F: Si, Moments, exactamente.

1190 **P:** **No sé si tienen algún tipo de productos, o por ahí eso lo maneja otra persona, que son viste más para consumidores finales, vi que son productos menores, pero que son viste portarretratos y eso. ¿Eso lo maneja ese lado de la empresa también?**

1200 **F:** Nosotros lo que manejamos ahora... portarretratos en realidad no manejamos nada. Tenemos alguna solución por ahí, pero en realidad la empresa por no decirte monopólica, la que más está asentada en el mercado de fotografía es Vértigo. Que la que hace todos los portarretratos. Nosotros no ocupamos más que nada de impresión hacia el consumidor final, el que va a ala tienda y otorgarle productos para que pueda consumir. Como puede ser por ejemplo foto bordes, foto libros, tarjetas, todas cosas que vos podés hacer dentro del software que tiene el kiosco de Kodak.

1210 Entonces una de las tareas que teníamos nosotros por ejemplo era comunicarle a las tiendas cual es toda la gama de productos que tiene el kiosco para poder ofrecer al consumidor. Los foto libros, las tarjetas, los bordes. Teníamos en un momento bordes de Disney, que bueno... quizás, el cargo que nosotros teníamos vino más que nada a la **necesidad** de que anteriormente, desde la época de oro de Kodak, en la tienda lo más **común era despachar**. El cliente venía con el rollito, dejaba el rollo y a la hora o al otro día venía a buscar las fotos y listo, ahí se terminaba el proceso. Como ahora no es así, la gente saca una foto con el

celular y ya la ve en la pantalla, no es necesario que la revele, surgió la necesidad de **incorporar estos productos como para darle un valor diferencial a la foto**. Como las tiendas estaban, están muchas muy acostumbradas a despachar, la idea era justamente decirles "mirá, vos tenés el kiosco, vos el kiosco podés ofrecerle al cliente bordes, tarjetas, foto libros y agregarle un diferencial porque eso obviamente se cobra, tiene un margen de rentabilidad mayor". Entonces básicamente dentro de lo que era Kodak Moments nosotros nos ocupábamos era de tratar de transmitir esos productos que traía el kiosco dentro de su software para que se lo puedan... la tienda lo pueda ofrecer a los consumidores y no solamente despachen fotos comunes. Había otra gama de productos que podía muy bien ser aprovechada.

P: Por lo que veía, no estuviste tanto tiempo vinculado a las empresas, pero mi tesis se relaciona más a cómo fue evolucionando el modelo de negocios, sobre todo después de 2013, que hubo un año bastante difícil en la empresa. Eso era lo que yo quería entender y mi pregunta es, ¿has visto en estos últimos años, cambios en el modelo de negocios, en los productos que ofrecen, en la dirección que está tomando la empresa? y ¿cómo la ves a futuro?

F: Si, bueno, más que nada... Estuve poco tiempo y lo que sé por ahí es lo que me contaron y lo poco que vi en este tiempo. Pero viene también de la mano de lo que te venía contando recién. O sea, el cargo de nosotros surgió justamente por una cuestión de que el consumo de fotografía, por como lo ve la empresa, tiene que evolucionar a darle a la foto otro valor que lo perdió con el tema de la digitalización. Porque antes la gente si o si tenía que revelar las fotos. Estaba obligada a ir a revelar las fotos. Entonces la tienda ha sido si, tenía al consumidor que iba a venir y la iba a comprar fotos. Ahora no, ahora justamente es vender el producto. No solamente despachar. La tienda tiene que entender que los tiempos no son los de antes y que ahora hay que tratar de generar, ya sea... nosotros veíamos mucho lo que era el **upgrade** y el **cros-sell**, en cuestión de o incrementar la cantidad de impresiones que hacía el cliente o tratar de ofrecerle otro producto como puede ser un foto libro, o un borde o una tarjeta. Y que la foto no quede en solo una mera impresión de un momento. Sino que también se

le podía agregar un valor diferencial con cualquiera de las cosas que el kiosco pueda ofrecer.

1250 En ese sentido, se están buscando..., por ejemplo, ahora están muy de moda lo que son las fotos Polaroid. Bueno, el kiosco tiene el software para hacerlo automáticamente, digamos vos subís la foto y podés poner el borde Polaroid y ya te sale como si fuera una foto Polaroid y lo podés vender con brochecitos con sogá, que nosotros también ofrecemos. Obviamente, no son los volúmenes de impresión que se hacían antes. Pero ni cerca, eso cambió un montón.

1260 Pero bueno, lo que se ve ahora, y más con la pandemia, es que **mercado de público que imprime hay**. Por ahí **lo que pasa es que se está acomodando la oferta**. Porque al haber tantas tiendas antes, se tuvo que empezar a achicar porque obviamente la demanda empezó a ceder, un montón. En la pandemia cerraron varios locales. Y nosotros desde Disglas, lo que se habla, estimamos que la oferta de tiendas que hay se va a terminar de acomodar un montón a lo que es la demanda actual de fotos. Pero bueno, hay potencial, ahora... No quiero ser tan redundante, pero Disglas tiene perspectiva de que todavía hay un potencial de mercado de consumidores de fotografía que todavía se puede desarrollar. No a los niveles de antes, pero que todavía hay una parte muy importante del público que todavía quiere imprimir fotos y la idea es ofrecerle en términos de diseño y de agregados de valor a la fotografía soluciones para que puedan seguir imprimiendo más. Y ven la necesidad de por ejemplo hacer un regalo, que la foto sea una buena opción.

P: ¿Con cuántos locales se manejan ustedes ahora?

1270

Por lo que yo tenía entendido, antes de la pandemia eran aproximadamente..., o sea en total, no solamente Disglas sino todos los distribuidores. Eran alrededor de 400 locales. No sé a ciencia cierta ahora, cuantos serán. Pero, por ejemplo, en mi cartera... Disglas no solo comercializa fotografía sino también productos de electrónica. La fotografía sigue siendo el 70% del... el 70-80% del pilar de negocio la compañía. Es bastante importante todavía. Pero bueno, no te puedo

decir a ciencia cierta después de los locales que cerraron, cuantos son los que habrán quedado activos.

1280 Y en la parte de electrónica trabajamos mucho con Newsan, que es la compañía que tiene Noblex, también productos de Philco, RCA, Black and Decker, memorias de Nexar, Hyundai. Multiproducto, multimarca digamos. Es un negocio que está creciendo dentro de la compañía, pero bueno, la fotografía sigue siendo el pilar más grande.



Universidad de
San Andrés