Internship at The Wall Street Journal Americas

The work i did in my internship at The Wall Street Journal Americas .

THE WALL STREET JOURNAL AMERICAS.
© 2011 Dow Jones & Company, Inc. Reservados todos los derechos.
DOWJONES Una Empresa De News Corporation | SÁBADO/DOMINGO, 20-21 DE AGOSTO, 2011 | FIN DE SEMANA | wsjamericas.com

El difícil momento de Kodak

La icónica compañía lucha por sobrevivir tras décadas de reestructuraciones

Mark Ovaska para The Wall Street Journal

Antonio Pérez, presidente ejecutivo de Kodak, se opone a dividir la empresa y pone sus fichas en las impresoras.

ROCHESTER, Nueva York—Después de varias reorganizaciones a lo largo de tres décadas, Eastman Kodak Co. no encuentra su foco.

Rivales acabaron con gran parte del negocio de rollos fotográficos de la compañía estadounidense de 131 años, que luego no supo hacer la transición a las cámaras digitales. Ahora, en un esfuerzo por reinventarse como una empresa que vende impresoras y tinta, se está quedando sin efectivo.

Por ***Dana Mattioli, Joann S. Lublin*** *y* ***Ellen Byron***

Kodak acumula cinco trimestres consecutivos de pérdidas. Su deuda, con una calificación de "basura", se vence en dos años y ha descendido por debajo de los 80 centavos por dólar, lo que indica que el mercado ve un riesgo de cese de pagos. En tanto, sus golpeadas acciones se cotizan en apenas alrededor de US$3.

La empresa había estado recaudado dinero con demandas a compañías por violación de patentes, incluida la de vista previa de imágenes. Pero el flujo de acuerdos se ha detenido este año, llevando a Kodak a buscar compradores para los derechos, según una fuente al tanto. El banco de inversión Lazard Ltd. ya empezó a contactar a potenciales interesados.

En una señal de la profundidad de la caída de Kodak, los analistas creen que el valor de su cartera de patentes supera hoy a la misma capitalización de mercado de la empresa, que ha descendido por debajo de los US$600 millones.

Luego de que un banquero le comunicara a la empresa a fines de julio el interés de una firma de inversión de capital privado en comprar una importante participación en Kodak, el presidente ejecutivo, Antonio Pérez, convocó a la junta directiva a una teleconferencia. En la reunión, la junta aprobó una medida para impedir una adquisición hostil, permitiéndoles a los accionistas comprar títulos con descuento si un inversionista externo adquiere una participación importante.

Algunos ex ejecutivos afirman que probablemente la compañía debería haberse dividido y vendido en partes. Pérez, un español nacionalizado estadounidense, rechaza tal idea. En cambio, la junta directiva podría ser más flexible. Rick Braddock, quien preside la junta, señaló que la ruptura no es consecuente con el compromiso de la empresa a reorganizarse. No obstante, el director independiente agregó que él no va a descartar nada.

Pérez afirmó que mantiene su confianza en el plan de transición. Destacó que Kodak cerrará el año con al menos US$1.600 millones en efectivo, por encima de los US$957 millones de la actualidad, debido a que espera que los ingresos por derechos de propiedad intelectual, venta de activos —que podrían incluir patentes— y ventas de productos repunten en el segundo semestre.

La aparición de rivales y el rápido avance de la tecnología digital fueron algunos de sus mayores obstáculos.

"Alguien puede dudar del nivel de efectividad del plan, pero no de que vaya a funcionar", dijo el ejecutivo en una entrevista en una sala especial de la sede central de la compañía, rodeado de nuevas impresoras y cámaras digitales Kodak, y artículos de los días de gloria de la empresa.

Pérez explica que el gran desgaste de efectivo este año es consecuencia de las contribuciones a los planes de pensiones y los acuerdos de propiedad intelectual, y no un problema empresarial subyacente. Agrega que las impresoras de Kodak no han tardado en ganar participación de mercado, y el negocio será altamente rentable una vez que se haya establecido una red de usuarios y Kodak pueda empezar a generar ganancias de las ventas de tinta.

Por otra parte, Kodak tuvo un respiro a principios de este mes, cuando un juez que había inicialmente fallado en contra de la empresa en un juicio de patentes contra Apple Inc. y Research In Motion Ltd. (RIM), el fabricante del BlackBerry, renunció antes de completar una segunda revisión del caso. Kodak afirma que las funciones de las cámaras en los teléfonos de Apple y RIM violan su patente de vista previa de imágenes. El caso será ahora asignado a un nuevo juez y Pérez prevé que la demanda podría dejarle US$1.000 millones a la empresa. Apple y RIM declinaron hacer comentarios.

Con la mira en las impresoras

Wall Street sigue preocupado por el desempeño de la compañía. "Ha sido un trimestre decepcionante en cuanto a liquidez, crecimiento de ganancias y crecimiento en general", indicó Chris Whitmore, analista de Deutsche Bank. "Están vendiendo la vajilla de plata para no quedarse sin luz".

Pérez, de 65 años, es el quinto jefe de Kodak en tres décadas con la misión de frenar la caída de la compañía. Sus propuestas no han carecido de creatividad. El gigante de los rollos de fotos intentó diversificarse en fármacos, productos de limpieza de baños y aparatos para pruebas médicas. Nada funcionó.

El presidente ejecutivo, tras una carrera de 25 años en Hewlett-Packard Co., donde dirigió el negocio de impresoras de chorro de tinta, pone sus fichas en las impresoras. El plan lo coloca en competencia con gigantes como H-P, Canon Inc. y Seiko Epson Corp., que en conjunto controlan cerca de tres cuartos del mercado, según la firma de información tecnológica IDC.

Kodak empezó a vender impresoras a los consumidores en 2007. Su estrategia fue cambiar la oferta de la industria con la de una impresora más cara, pero con tinta más barata.

—Pasa a la página siguiente

Tres grandes en 3D

Las apuestas de Coppola, Scorsese y Spielberg podrían ser decisivas para el formato

Por Michelle Kung

Cuando se estrene la primera película en tres dimensiones de Francis Ford Coppola, *Twixt*, en el Festival de Cine de Toronto el próximo mes, los espectadores recibirán gafas 3D, pero no para que las usen durante toda la función. El legendario director de la saga *El Padrino*, sabiendo que los graciosos lentes pueden ser incómodos para algunos espectadores, decidió que una imagen brille en la pantalla para indicarle a la audiencia cuándo ponérselos y cuándo quitárselos.

La tecnología en tres dimensiones está en una coyuntura crítica en Hollywood. Sus resultados inconstantes dejan pocas pistas respecto a si significará una transformación como lo fueron las películas en color o habladas o una plataforma limitada como lo ha sido Imax.

En los próximos meses, sin embargo, además de Coppola, Steven Spielberg y Martin Scorsese lanzarán sus primeras películas en tres dimensiones. Si las cintas de estos tres grandes del cine decepcionan, el escepticismo sobre el formato podría incrementarse. O 3D podría superar un importante escollo: la respetabilidad.

"Ahora tenemos a algunos de los más grandes directores del mundo ingresando al formato para contar sus historias", señala Jeffrey Katzenberg, presidente ejecutivo de DreamWorks Animation, y el más infatigable impulsor del formato 3D.

La película en tres dimensiones que podría ser la más observada de las tres sería *Hugo* de Scorsese, sobre un pionero del cine francés a comienzos del siglo XX. El director es conocido por sus dramas enérgicos y aclamados por los críticos, que no suelen entrar en el territorio habitual del formato 3D.

Sin embargo, Scorsese revela que el género lo atrapó. "Si cuando a principios de los años 70, cuando hice *Calles peligrosas* o *Taxi Driver*, o incluso *El toro salvaje* en 1980, 3D hubiese sido la norma, creo que esas historias hubiesen encajado perfectamente en 3D", asegura.

James Cameron, cuyo *Avatar* es la película más taquillera de todos los tiempos y representa el apogeo de 3D, cree que películas como *Hugo*, que no dependen de efectos especiales espectaculares para atraer audiencias, son las que más se beneficiarían del formato.

"Si tiene un drama íntimo… el aporte de 3D es profundo", dice Cameron. La talla de Scorsese podría hacer del formato no sólo "un circo para las masas sino una parte legítima del arte cinematográfico".

En momentos en que los estudios de cine siguen perdiendo dinero por la caída de las ventas de DVD y el futuro incierto de Internet, muchos ven a las películas en tres dimensiones —y las entradas caras que se cobran por ellas— como la gran salvación.

Los tres patriarcas del cine se están aventurando en el formato en etapas diferentes de sus carreras. Scorsese, de 68 años, es reverenciado por los directores y cineastas jóvenes, pero nunca tuvo mucho éxito comercial hasta hace poco. A pesar de haber hecho algunas de las películas más icónicas del último medio siglo, Coppola no ha tenido un éxito de taquilla o que haya enamorado a los críticos en años. *Twixt*, una película de suspenso sobre un escritor de tercera categoría (Val Kilmer) que se ve envuelto en un misterioso asesinato, todavía está buscando un distribuidor que lo coloque en los cines estadounidenses.

Spielberg sigue estando en todas partes, con un persistente interés en los efectos especiales y en el material para niños. Su cinta en 3D, *Las aventuras de Tintín*, se basa en un libro de cómics y tendrá el espectacular lanzamiento típico de sus películas.

El director criticó en julio los "precios exorbitantes" que cobran los cines y los estudios por las entradas. En Nueva York, por ejemplo, una entrada para una película regular cuesta US$13,5 mientras que para una en 3D, US$18. En Bogotá, los precios van de US$7 por una cinta en 2D a US$10 por una en tres dimensiones mientras que en Asunción, US$6,5 y US$9, respectivamente.

De todas formas, los estudios de Hollywood han invertido mucho en el formato y alistan el estreno de unas 30 películas en 3D para 2012, incluida *El increíble Hombre Araña*. También se lanzarán versiones en tres dimensiones de películas antiguas como *Titanic* y la primera de la serie de *La guerra de las galaxias*.

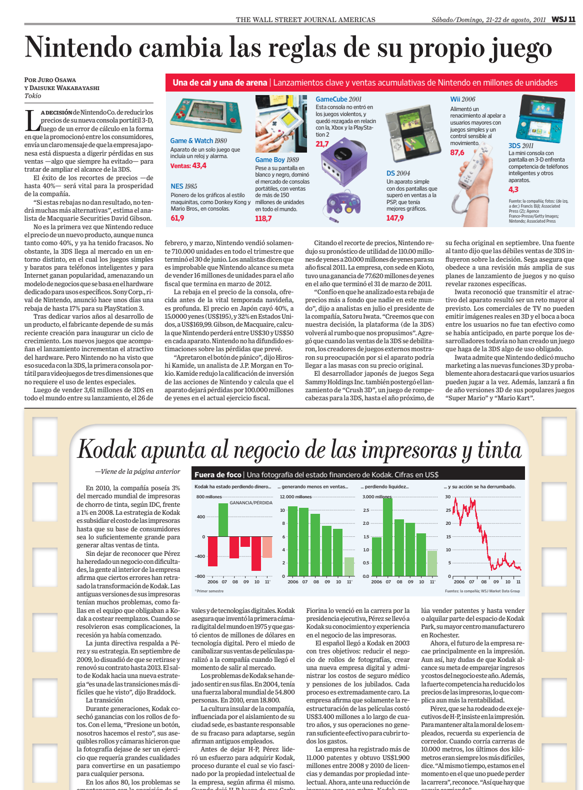
Scorsese, que reclutó a Vince Pace, el director de fotografía de *Avatar* para *Hugo*, dice que se dio cuenta de que el formato combina el teatro con el cine. "Los actores se transforman en especies de esculturas vivientes, lo que resalta en particular el drama en sus rostros", considera.

Spielberg cuenta que para *Las aventuras de Tintín*, incrementar la profundidad de la imágenes en 3D durante momentos de gran acción, ayudó a "elevar la emoción". "Creo que será un efecto subliminal", acotó el director.

"No hay ninguna razón por la que, a falta de una mejor frase, 'películas serias' no puedan ser hechas en 3-D. Realmente no hay ninguna razón, excepto limitaciones técnicas", asegura Scorsese. "En lo que tiene que ver con la aceptación de la audiencia, es sólo cuestión de tiempo hasta que las cosas se pongan un poco más fáciles en cuanto a los lentes y otros tecnicismos. Van a ver. Será algo muy extraordinario".

Paramount Pictures y Columbia Pictures | American Zoetrope | Paramount Pictures y GK Films

Las próximas películas en 3D de Spielberg, Coppola y Scorsese, respectivamente: 'Las aventuras de Tintín', 'Twixt' y 'Hugo'. La hija de 11 años le sugirió a Scorsese que utilizara el formato tridimensional.



Nintendo cambia las reglas de su propio juego

Por Juro Osawa y Daisuke Wakabayashi
Tokio

Una de cal y una de arena | Lanzamientos clave y ventas acumulativas de Nintendo en millones de unidades

Game & Watch *1980* Aparato de un solo juego que incluía un reloj y alarma. Ventas: 43,4

NES *1985* Pionero de los gráficos al estilo maquinitas, como Donkey Kong y Mario Bros., en consolas. 61,9

Game Boy *1989* Pese a su pantalla en blanco y negro, dominó el mercado de consolas portátiles, con ventas de más de 150 millones de unidades en todo el mundo. 118,7

GameCube *2001* Esta consola no entró en los juegos violentos, y quedó rezagada en relacin con la Xbox y la PlayStation 2. 21,7

DS *2004* Un aparato simple con dos pantallas que superó en ventas a la PSP, que tenía mejores gráficos. 147,9

Wii *2006* Alimentó un renacimiento al apelar a usuarios mayores con juegos simples y un control sensible al movimiento. 87,6

3DS *2011* La mini consola con pantalla en 3-D enfrenta competencia de teléfonos inteligentes y otros aparatos. 4,3

Fuente: la compañía; fotos: (de izq. a der.) Francis Bijl; Associated Press (2); Agence France-Presse/Getty Images; Nintendo; Associated Press

La decisión de Nintendo Co. de reducir los precios de su nueva consola portátil 3-D, luego de un error de cálculo en la forma en que la promocionó entre los consumidores, envía un claro mensaje de que la empresa japonesa está dispuesta a digerir pérdidas en sus ventas —algo que siempre ha evitado— para tratar de ampliar el alcance de la 3DS.

El éxito de los recortes de precios —de hasta 40%— será vital para la prosperidad de la compañía.

"Si estas rebajas no dan resultado, no tendrá muchas más alternativas", estima el analista de Macquarie Securities David Gibson.

No es la primera vez que Nintendo reduce el precio de un nuevo producto, aunque nunca tanto como 40%, y ya ha tenido fracasos. No obstante, la 3DS llega al mercado en un entorno distinto, en el cual los juegos simples y baratos para teléfonos inteligentes y para Internet ganan popularidad, amenazando un modelo de negocios que se basa en el hardware dedicado para usos específicos. Sony Corp., rival de Nintendo, anunció hace unos días una rebaja de hasta 17% para su PlayStation 3.

Tras dedicar varios años al desarrollo de un producto, el fabricante depende de su más reciente creación para inaugurar un ciclo de crecimiento. Los nuevos juegos que acompañan el lanzamiento incrementan el atractivo del hardware. Pero Nintendo no ha visto que eso suceda con la 3DS, la primera consola portátil para videojuegos de tres dimensiones que no requiere el uso de lentes especiales.

Luego de vender 3,61 millones de 3DS en todo el mundo entre su lanzamiento, el 26 de febrero, y marzo, Nintendo vendió solamente 710.000 unidades en todo el trimestre que terminó el 30 de junio. Los analistas dicen que es improbable que Nintendo alcance su meta de vender 16 millones de unidades para el año fiscal que termina en marzo de 2012.

La rebaja en el precio de la consola, ofrecida antes de la vital temporada navideña, es profunda. El precio en Japón cayó 40%, a 15.0000 yenes (US$195), y 32% en Estados Unidos, a US$169,99. Gibson, de Macquaire, calcula que Nintendo perderá entre US$30 y US$50 en cada aparato. Nintendo no ha difundido estimaciones sobre las pérdidas que prevé.

"Apretaron el botón de pánico", dijo Hiroshi Kamide, un analista de J.P. Morgan en Tokio. Kamide redujo la calificación de inversión de las acciones de Nintendo y calcula que el aparato dejará pérdidas por 100.000 millones de yenes en el actual ejercicio fiscal.

Citando el recorte de precios, Nintendo redujo su pronóstico de utilidad de 110.00 millones de yenes a 20.000 millones de yenes para su año fiscal 2011. La empresa, con sede en Kioto, tuvo una ganancia de 77.620 millones de yenes en el año que terminó el 31 de marzo de 2011.

"Confío en que he analizado esta rebaja de precios más a fondo que nadie en este mundo", dijo a analistas en julio el presidente de la compañía, Satoru Iwata. "Creemos que con nuestra decisión, la plataforma (de la 3DS) volverá al rumbo que nos propusimos". Agregó que cuando las ventas de la 3DS se debilitaron, los creadores de juegos externos mostraron su preocupación por si el aparato podría llegar a las masas con su precio original.

El desarrollador japonés de juegos Sega Sammy Holdings Inc. también postergó el lanzamiento de "Crush 3D", un juego de rompecabezas para la 3DS, hasta el año próximo, de su fecha original en septiembre. Una fuente al tanto dijo que las débiles ventas de 3DS influyeron sobre la decisión. Sega asegura que obedece a una revisión más amplia de sus planes de lanzamiento de juegos y no quiso revelar razones específicas.

Iwata reconoció que transmitir el atractivo del aparato resultó ser un reto mayor al previsto. Los comerciales de TV no pueden emitir imágenes reales en 3D y el boca a boca entre los usuarios no fue tan efectivo como se había anticipado, en parte porque los desarrolladores todavía no han creado un juego que haga de la 3DS algo de uso obligado.

Iwata admite que Nintendo dedicó mucho marketing a las nuevas funciones 3D y probablemente ahora destacará que varios usuarios pueden jugar a la vez. Además, lanzará a fin de año versiones 3D de sus populares juegos "Super Mario" y "Mario Kart".

Kodak apunta al negocio de las impresoras y tinta

—Viene de la página anterior

Fuera de foco | Una fotografía del estado financiero de Kodak. Cifras en US$

Kodak ha estado perdiendo dinero… | … generando menos en ventas… | … perdiendo liquidez… | … y su acción se ha derrumbado.

*Primer semestre — Fuentes: la compañía; WSJ Market Data Group

En 2010, la compañía poseía 3% del mercado mundial de impresoras de chorro de tinta, según IDC, frente a 1% en 2008. La estrategia de Kodak es subsidiar el costo de las impresoras hasta que su base de consumidores sea lo suficientemente grande para generar altas ventas de tinta.

Sin dejar de reconocer que Pérez ha heredado un negocio con dificultades, la gente al interior de la empresa afirma que ciertos errores han retrasado la transformación de Kodak. Las antiguas versiones de sus impresoras tenían muchos problemas, como fallas en el equipo que obligaban a Kodak a costear reemplazos. Cuando se resolvieron esas complicaciones, la recesión ya había comenzado.

La junta directiva respalda a Pérez y su estrategia. En septiembre de 2009, lo disuadió de que se retirase y renovó su contrato hasta 2013. El salto de Kodak hacia una nueva estrategia "es una de las transiciones más difíciles que he visto", dijo Braddock.

La transición

Durante generaciones, Kodak cosechó ganancias con los rollos de fotos. Con el lema, "Presione un botón, nosotros hacemos el resto", sus asequibles rollos y cámaras hicieron que la fotografía dejase de ser un ejercicio que requería grandes cualidades para convertirse en un pasatiempo para cualquier persona.

En los años 80, los problemas se amontonaron con la aparición de rivales y de tecnologías digitales. Kodak asegura que inventó la primera cámara digital del mundo en 1975 y que gastó cientos de millones de dólares en tecnología digital. Pero el miedo de canibalizar sus ventas de películas paralizó a la compañía cuando llegó el momento de salir al mercado.

Los problemas de Kodak se han dejado sentir en sus filas. En 2004, tenía una fuerza laboral mundial de 54.800 personas. En 2010, eran 18.800.

La cultura insular de la compañía, influenciada por el aislamiento de su ciudad sede, es bastante responsable de su fracaso para adaptarse, según afirman antiguos empleados.

Antes de dejar H-P, Pérez lideró un esfuerzo para adquirir Kodak, proceso durante el cual se vio fascinado por la propiedad intelectual de la empresa, según afirma él mismo. Cuando dejó H-P, luego de que Carly Fiorina lo venció en la carrera por la presidencia ejecutiva, Pérez se llevó a Kodak su conocimiento y experiencia en el negocio de las impresoras.

El español llegó a Kodak en 2003 con tres objetivos: reducir el negocio de rollos de fotografías, crear una nueva empresa digital y administrar los costos de seguro médico y pensiones de los jubilados. Cada proceso es extremadamente caro. La empresa afirma que solamente la reestructuración de las películas costó US$3.400 millones a lo largo de cuatro años, y sus operaciones no generaron suficiente efectivo para cubrir todos los gastos.

La empresa ha registrado más de 11.000 patentes y obtuvo US$1.900 millones entre 2008 y 2010 de licencias y demandas por propiedad intelectual. Ahora, ante una reducción de ingresos por ese rubro, Kodak evalúa vender patentes y hasta vender o alquilar parte del espacio de Kodak Park, su mayor centro manufacturero en Rochester.

Ahora, el futuro de la empresa recae principalmente en la impresión. Aun así, hay dudas de que Kodak alcance su meta de emparejar ingresos y costos del negocio este año. Además, la fuerte competencia ha reducido los precios de las impresoras, lo que complica aun más la rentabilidad.

Pérez, que se ha rodeado de ex ejecutivos de H-P, insiste en la impresión. Para mantener alta la moral de los empleados, recuerda su experiencia de corredor. Cuando corría carreras de 10.000 metros, los últimos dos kilómetros eran siempre los más difíciles, dice. "Al mismo tiempo, estamos en el momento en el que uno puede perder la carrera", reconoce. "Así que hay que seguir corriendo".