

Num. Reg. ACT 379
Procedencia DONACION
Proveedor ALU
Fact. Núm. _____
Precio _____
Fondo CONCEIPOS
Revisado por JMSG
Fecha 26/01/06
Catalogador _____
Fecha _____



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Posgrado

Tesis

Resolución y propuesta de solución del caso:

POLARIOD CORPORATION

Que Presenta:

Marcos Villagómez Rosales

Para obtener el grado de Maestro en Administración

Jurado:

M.A. Raúl Díaz de León
Director de tesis

M.A. Rafael Preciado Aceves
Asesor

M.A. Carlos González López
Asesor

San Luis Potosí, S.L.P.
Fecha del Examen

S. F. LINDA
BIBLIOTECAS
U.A.S.L.P.
No. DE REG.
ACAT 379

HL
V.P.
2005

Tesis


POLAROID CORPORATION

Resolución del caso y propuesta de solución


Que presenta:

Marcos Villagómez Rosales

Aprueban para su defensa en el examen de grado:



MA Raúl Draz de León
Director de tesis



M.A. Rafael Preciado Aceves
Asesor



M.A. Carlos González López
Asesor

Dedico este trabajo a mis hijos Marcos, Malú y Marite. Pero sobre todo a mi esposa Marilú, el gran amor de mi vida, ya que esto no hubiera sido posible sin su apoyo y cariño que en todo momento me brinda de manera incondicional

RESUMEN

En el siguiente documento se presenta una propuesta de solución ante la problemática que enfrentó Polaroid en el año de 1982, debido a su falta de planeación estratégica y a los problemas ante la competencia.

La Compañía Polaroid nace en el año de 1937 fue creada por el inventor y científico Edwin Land; comienza fabricando películas para polarizar, posteriormente innovar y penetrar en el mercado con la película instantánea.

Polaroid representó el símbolo de las empresas americanas con toda una trayectoria de éxitos, pero como cualquier negocio tuvo que enfrentar un sin número de eventualidades que afectaron el desarrollo de su vida futura como por ejemplo el hecho de haber pasado por los años 40's con un grado de ventas igual a 1.5 millones y pasar de eso a los 60's con ventas netas de 100 millones de dólares.

Lo que da la pauta para desarrollar este proyecto, es el hecho que se da en el periodo de 1965 a 1970, donde, por primera vez entran al mercado otros fabricantes de cámaras instantáneas, en particular el que se convertiría en su peor enemigo "Kodak". Por si fuera poco caducaban sus patentes por lo cual tuvieron problemas legales al tratar de defenderlas, y que por desgracia algunos de sus competidores encontraron la manera de ganar ciertas de las patentes y abordar el mercado que hasta el momento había sido exclusivo de Polaroid.

El problema que identifiqué fue el mayor para Polaroid, no fue el hecho de que hayan incursionado nuevos productores en su mercado, ni el hecho de haber perdido ciertas de sus patentes, sino que se mantuvieron realizando operaciones

dedicándose exclusivamente a un sólo segmento que nunca les permitió ser la empresa más grande de la industria fotográfica. Además de el hecho de no contar con una planeación estratégica y no tener las armas necesarias como organización para responder a las nuevas problemáticas que surgían en el nuevo mercado.

Presento además el análisis del comportamiento de las ventas de Polaroid en el período comprendido entre la década de los 70's y los 80's, con lo cual paro para proponer las estrategias de generar un sistema de información para la toma de decisiones, también el implementar una estrategia de servicios de mercados que le darían ventaja al conservar y mantener satisfechos a clientes, al igual que una estrategia de mercadotecnia, claro antes de implementar cualquiera de estas dos ultimas estrategias tendríamos que iniciar por cambiar la idea que tenia el Sr. Land de que el mercado giraba entorno a sus productos y no al contrario, desde ahí estaba mal la compañía pues es bien sabido que quien decide el rumbo de éxito o fracaso de una empresa es el cliente y si todos los esfuerzos que se realicen no van encaminados a satisfacer al cliente entonces la compañía esta perdida.

CONTENIDO

Dedicatoria.....	iii
Resumen.....	iv
Contenido.....	vi
Introducción.....	1
Metodología.....	1
1. EMPRESA.....	2
1.1 Nombre.....	2
1.2 Giro.....	2
1.3 Antecedentes Históricos.....	2
1.3.1 Situación de Polaroid en 1982.....	3
1.3.2 Historia de Polaroid.....	4
1.4 Planes de crecimiento.....	8
2. ORGANIZACIÓN.....	10
2.1 Organigrama de polaroid en 1982.....	10
3. PRODUCTO Y MERCADO.....	11
3.1 Principales productos.....	11
3.2 Composición del mercado.....	12
3.3 Participación de Polaroid con respecto al mercado.....	14
3.4 Principales competidores.....	19
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	19
4.1 Escenarios.....	19
5. ANÁLISIS FINANCIERO Y CONTABLE.....	20
5.1 Análisis de las ventas y el comportamiento del mercado.....	21
5.2 Análisis de los estados financieros de la empresa.....	23
5.3 Interpretación de las ventas y su comportamiento en el mercado.....	25
5.4 Interpretación de los estados financieros.....	26
6. ANÁLISIS FODA.....	31
6.1 Fortalezas.....	31
6.2 Oportunidades.....	31
6.3 Debilidades.....	32
6.4 Amenazas.....	33
7. DIAGNOSTICO.....	34
7.1 Matriz de Evaluación del Factor Externo.....	34
7.2 Matriz de Evaluación del Factor Interno.....	35
7.2 Matriz del Análisis FODA.....	36

PROPUESTA DE SOLUCION

PLANEACION ESTRATEGICA	39
Planteamiento de los objetivos	39
1. Definición de Conceptos de la empresa	41
1.1 Nombre de la empresa.....	41
1.2 Giro	41
1.3. Visión	41
1.4 Misión.....	41
1.5 Valores Corporativos.....	41
2. Generar un sistema de información.....	41
3. Estrategia de capacitación.....	44
4. Estrategia de producto.....	46
4.1 Investigación y desarrollo.....	47
4.2 Establecer un Benchmarking	48
4.3 Aprovechar nichos de mercado.....	49
5. Establecer una Estrategia de Mercado.....	49
5.1 Investigación de mercado	50
5.2 Análisis de la competencia.....	52
5.3 El Marketing	54
6. Establecer una estrategia de ventas.....	58
7. Elaboración de una estrategia de finanzas.....	59
8. El control.....	61
9. Conclusiones	62
Bibliografía	67
Anexo 1.....	69
Anexo 2.....	73
Anexo 3.....	77



INTRODUCCIÓN.

Polaroid inició su historia de inventor en base al modelo clásico. Edwin Land, un inventor y científico superdotado, creó Polaroid en 1937 y, hasta 1982, continuó como su presidente y director de investigación. Cuando dejó su cargo se dedicó a la investigación de tiempo completo, además de estar disponible como consejero para Polaroid. Fue el señor William McCune, alto ejecutivo desde 1980, colega y amigo durante largo tiempo del doctor Land, quien tuvo que reubicar a la compañía en medio de algunas nuevas fuerzas competitivas.

En este documento se hace una propuesta de visión estratégica a fin de contestar las preguntas presentadas como problemática de la situación. Básicamente las propuestas van en la línea de una nueva organización estratégica en las áreas administrativas funcionales de la empresa, considerando qué pudo haber hecho el Sr. McCune para corregir vicios o implementar tácticas que mejorarán la actuación de la organización.

METODOLOGÍA

ESTRATEGIA GENERAL DE TRABAJO EN LA RESOLUCIÓN CASO POLAROID

- Determinar los antecedentes históricos y situacionales de la empresa
- Establecer la situación actual del caso al 1982
- Hacer un diagnóstico de la problemática de la empresa
- Presentar una propuesta de solución al caso

- Por medio de un plan de negocios estratégico y controles tácticos para desarrollar las estrategias propuestas.

1. EMPRESA

1.1 Nombre

Polaroid Corporation

1.2 Giro

Manufactura

Fabricación y venta de cámaras y películas instantáneas; así como sistemas aislantes en películas para filtrar los rayos solares.

Industria Manufacturera.

Se entiende por industria manufacturera la transformación física y química de materiales y componentes en productos nuevos, ya sea que el trabajo se efectúe con máquinas o a mano, en la fábrica o en el domicilio, o que los productos se vendan al por mayor o al por menor. También abarca el reciclamiento de desperdicios.

1.3 Antecedentes históricos.

En 1937 la Compañía de Polaroid fue creada por el inventor y científico superdotado Edwin Land. Inicia fabricando película para polarizar y posteriormente incursiona en la película para fotografía instantánea por una pregunta que le hace su hija.

En 1928, Land, que por ese entonces era un adolescente de 17 años, se propuso investigar científicamente la producción de filtros polarizados con plásticos. Luego de varios años de trabajo y estudio, el 8 de febrero de 1932, presentó en un coloquio de la Universidad de Harvard el primer filtro realizado con material sintético. Ese mismo año, fundó el laboratorio Land-Wheelwright especializado en el desarrollo de filtros

polarizados para cámaras y anteojos para sol. Tres años más tarde, Land registró la marca Polaroid y finalmente en 1937 fundó la corporación cuyo primer éxito comercial fueron los anteojos para sol. Sólo en 1939 se vendieron 1 millón de lentes.

A éstos les siguieron otros productos revolucionarios, como la cámara modelo 95, número un millón, en 1964 la 5 millones, y al año siguiente la película instantánea a color, producto de años de investigación, que les permitió descubrir las bases del sistema de impresión a color. Precisamente durante esos años ingresaron a un nuevo negocio: el de documentos y fotografías para identificación. Así también, extendieron su presencia a Alemania, Gran Bretaña y Canadá.

1.3.1 Situación de Polaroid en 1982

Para ir ejemplificando la situación que vivía Polaroid en esos tiempos mostraré los informes y algunas gráficas, asimismo haré algunos comentarios sobre la situación y que esto sirva de antecedentes a los planteamientos de solución.

La empresa de Polaroid había representado el símbolo de las empresas americanas con toda una vida de éxito. Sí, había pasado de los años 40 de unas ventas de 1.5 millones a los años 60 con ventas netas de 100 millones de dólares.

La situación de Polaroid de los años 1972 a 1982 ha sido una de las etapas más críticas para la compañía, ya que desde su fundación en los años 30 hasta los años 70's había sido de un éxito total. Dominaba el mercado de la película instantánea que era el más importante hasta ese momento. Se pensaba que era la solución y alternativas mundiales en cuanto a película se refería, que los rollos de película y los otros formatos no tenían mercado o que la película instantánea marcaba las pautas de éste.

A partir de mediados de 1965 a 1970 se presenta, por primera vez, que otros fabricantes entran al mercado de la cámara instantánea y en particular quien a futuro será su peor enemigo Kodak. En este momento, tanto en los estados unidos como en el resto del mundo Polaroid demanda a su competencia y eso hace que se frene un poco y no por mucho tiempo la fabricación de cámara y películas instantáneas.

Para principios de los años 70's una compañía pequeña fabrica una cámara que usa la película de Polaroid la SX-70, pero a un costo menor. Para mediados de esta época, también empiezan a vencer las patentes que hasta ese momento estaban registradas y la competencia empieza de lleno a competirle con sus propios descubrimientos.

Asimismo a mediados de los 70 parece la compañía japonesa Fuji Photo que a la postre sería un aliado natural de Kodak y que le darían un verdadero golpe a la empresa más importante del ramo.

Aun con todos estos problemas que vivió Polaroid en estos años sus ventas nacionales nunca decayeron y sus ventas internacionales se mantuvieron y cada vez fueron mejores. Pero se quedaron en un rubro de mercado que nunca les permitiría ser la empresa más grande del mundo y por consecuencia dominar el mercado de la fotografía.

Así pues, con todos estos datos revisemos la información de esta época. Datos que todo mundo veía y que al parecer Polaroid no o, no los quería ver. O que la grandeza de ese momento no permitía ver con tanta claridad.

1.3.2 Historia de Polaroid

1937 Edwin Land Funda Polaroid.

Polaroid empieza a producir lámparas polarizadas de escritorio

La compañía cuenta con 6 empleados

1939 Polaroid asegura el primer contrato importante con el ejército de los EEUU

William J. McCune Se incorpora como jefe de operaciones de Polaroid

1942 Produce componentes específicos de reconocimiento como lentes ópticos para el ejército de EEUU

Participa muy activamente en suministrar equipo para la segunda Guerra Mundial

Sus ventas se disparan en este año.

1944 En esta época se detiene considerablemente la fabricación de películas

Fotográficas

Sigue fabricando componentes para periscopios y binoculares para el ejército

Las ventas se duplican a los años anteriores

La empresa en este momento cuenta con 1250 empleados

1947 El 21 de febrero de este año es presentada la fotografía instantánea en NY

La Asociación Óptica Americana queda asombrada con la fotografía instantánea.

1948 En Noviembre de este año se presenta el modelo 95 Land y Cinta 40 Sepia.

1949 Las Ventas de la cámara fotográfica en este año exceden los 5 millones de unidades

1950 La compañía fabrica 1 millón de piezas de película instantánea.

Se fabrica el primer rollo de película instantánea en blanco y negro.

La compañía cuenta con 429 empleados.

1951 Introduce la primera película para radiografías.

1952 Se presenta el primer modelo de cámara Modelo 110 para profesionales

Polaroid saca al mercado lentes para ver películas de 3-D.

- 1954 Construyen la Planta de Waltham MA y lo hace con un espectáculo
Presenta los nuevos modelos 95A, 100, 80 Smaller
Cuentan con 1462 empleados
Land es invitado a participar como asesor del consejo de tecnología de presidente Eisenhower
Este consejo empieza a trabajar sobre el proyecto U-2 (sistema Aeronáutico de reconocimiento).
- 1957 Polaroid se enlista en NYSE
Se presentan los nuevo modelos de cámaras: 80A, 95B, 150, 800 y 110 A, Blanco y negro.
Se introduce película para transparencia en dos tamaños con ASA 100.
- 1958 Se introducen películas instantáneas de tamaños de 4X5 para profesionales
- 1959 Se crea una nueva película más rápida de un ASA 300.
Se crean dos subsidiarias internacionales: Alemania y Canadá.
La compañía cuanta con 2505 empleados
- 1960 Se crea la subsidiaria Japonesa e italiana
Polaroid crea la primera cámara de exposición automática.
El modelo 900 cuanta con ojo electrónico
- 1961 Abre la subsidiara Francesa.
Aparecen dos nuevos modelos de cámaras J66, J33 Con ojo electrónico.
LADN CON KENEDY
- 1962 Se forma Polaroid del Reino Unido

Se introduce la cámara MP-3 con macro para microfotografía compatible con los usos de laboratorios, hospitales, universidades y con la industria.

1963 Se introduce la película de color y en rollo.

Se introduce la cámara modelo 100 pero micro chips y de exposición automática

Se conocen las cintas 107 y 108 blanco y negro y de color.

1965 Se forman más subsidiarias europeas.

Polaroid saca al mercado la primera mini cámara

Cuenta con 4987 empleados

1969 Se conoce la ColorPack II que puede usar película de blanco y negro, y de color indistintamente

y a un precio muy económico. La primera cámara económica.

Los bancos empiezan a usar un sistema de identificación creado por Polaroid

Polaroid cuenta con 9157 empleados.

1971 Se presenta una nueva cámara para fotografía de documentos y pasaportes

Se presenta el nuevo sistema de identificación ID-3 Land

Polaroid cuenta con 11654 empleados

Cuenta con 1238 patentes registradas.

1972 Aparece el producto más soñado por Land la Polaroid SX-70 con toda la tecnología aplicada

a esa cámara disponible hasta ese momento.

Tal fue la publicidad que alcanzó que el Dr. Land y la cámara fueron la portada principal de la revista Life Magazine.

Polaroid no había gastado tanto dinero en un proyecto como en este.

1975 Para esta fecha Land y compañía se a dado cuenta que la SX-70 casi ha sido un fracaso.

Tal fue el impacto sobre Land que se retira y queda como Presidente y director general de la compañía.

En este año es propuesto William McCune como a presidente de CEO (Comité Ejecutivo de Operaciones)

1978 Introducen una nueva película para cine

La compañía cuenta con 20884 empleados.

1979 Land se retira de CEO y queda como jefe de investigación McCune queda como responsable directo de todas las operaciones de la compañía.

1981 Polaroid sigue presentando sus nuevos productos.

Hace la reestructuración más severa de su historia recorta su personal, producción, etc. e implementa programas de productividad.

1982 William McCune queda como jefe y director general de toda la compañía y el Dr. Land se retira para trabajar de tiempo completo en el Instituto Rowland de Ciencia.

Se forma la subsidiaria de México.

1.4 Polaroid en 1982 (Planes de Crecimiento)

En realidad no existe ningún plan en concreto ya que el Dr. Land tenía una gran visión pero sólo en su mente ya que no existía nada plasmado.

se singulariza por su informalidad, así que Polaroid no tiene un organigrama. Land es compulsivamente reservado, y así es Polaroid. Land cree que fabricar es una extensión de la investigación; a menudo los empleados de Polaroid siguen proyectos tales como

la nueva cámara SX70 desde al laboratorio hasta el piso de la fábrica.- Land trabaja incontables horas; y así lo hacen los empleados clave, quienes están resignados a recibir llamadas telefónicas de Land a cualquier hora...

El Interés de Land por hacer crecer a su empresa siempre existió, sin embargo no de manera formal. Fue hasta que el señor McCune empezó a reestructurar las actividades de alto de nivel de Polaroid, aunque muchas de sus filosofías operativas permanecieron sin cambios.

McCune tenía muy claras sus metas de crecimiento, las cuales eran cuatro:

- 1. Entender mejor su potencial total como empresa.*
- 2. Alentar y trabajar en sus campos de expansión, como por ejemplo sus empresas fotográficas técnicas e industriales.*
- 3. Explorar campos que eran nuevos para Polaroid, por ejemplo las baterías y las empresas de productos químicos comerciales.*
- 4. Por último; establecer áreas claras de responsabilidad para el crecimiento, tanto en las ventas como en las utilidades.*

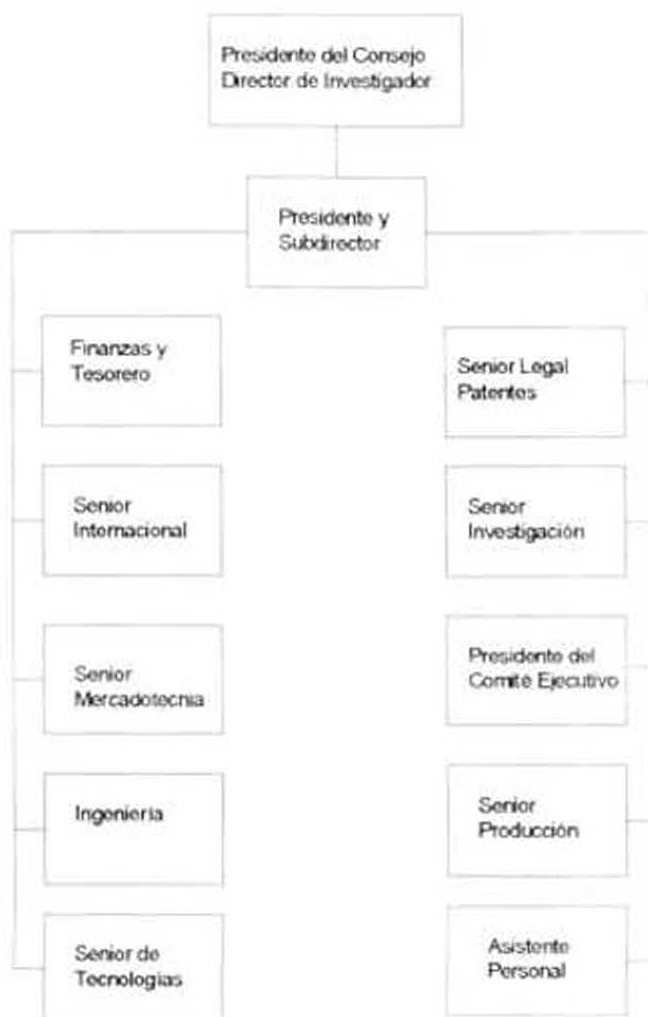
Basándome en esta última meta que estipulaba McCune es de donde surge la propuesta de reestructurar el organigrama, precisamente para establecer áreas claras de responsabilidad para el crecimiento, tanto en las ventas como en las utilidades.

2. ORGANIZACION

2.1 Organigrama en 1982

A continuación se presenta la estructura organizacional a la fecha de 1982 en Polaroid Corporation, aquí aún no tiene ningún cambio, únicamente presento el organigrama como lo indica el caso, de acuerdo a los puestos importantes.

- Director del Consejo: Edwin H. Land
- Presidente y Funcionario Ejecutivo: William J. McCune, Jr
- Vicepresidente Ejecutivo: I M Booth
- Vicepresidente Ejecutivo: Sheldon A. Buckler
- Vicepresidente Ejecutivo: Peter Wensberg
- Vicepresidente Ejecutivo: Richard W. Young
- Vicepresidente Señor: Milton S. Dietz
- Vicepresidente Señor: Charles Mikulka
- Vicepresidente Senior y Director de Investigación: Howard G. Rogers
- Vicepresidente Senior Finanzas: Harvey H. Thayer
- Vicepresidente y Secretario: Richard F. de Lima
- Vicepresidente y Director del Comité Ejecutivo: Julius Silver



3. PRODUCTOS Y MERCADO

3.1 Principales productos

- Lámparas polarizadas de escritorio.
- Lentes ópticos.
- Películas fotográficas.
- Componentes para periscopios y binoculares.
- Cámara fotográfica instantánea.
- El modelo 95 Land y Cinta 40 Sepia.
- Rollo de película instantánea en blanco y negro.
- Película para radiografías.
- Cámara Modelo 110 para profesionales.
- Lentes para ver películas de 3-D.
- Cámara modelo 100 pero micro chips y de exposición automática.
- Cintas 107 y 108 blanco y negro y de color.
- Cámaras: 80A, 95B, 150, 800 y 110 A, Blanco y negro.
- Película para transparencia en dos tamaños con ASA 100.
- Películas instantáneas de tamaños de 4X5 para profesionales.
- Película más rápida de un ASA 300.
- Cámara de exposición automática.
- Cámaras J66, J33 Con ojo electrónico.
- Cámara MP-3 con macro para microfotografía.
- Película de color y en rollo.

- ColorPack II que puede usar película de blanco y negro, y de color indistintamente.
- Sistema de identificación.
- Cámara para fotografía de documentos y pasaportes.
- Sistema de identificación ID-3 Land.
- La Polaroid SX-70.
- Película para cine.

Hoy en día hace los siguientes productos

- Cámaras digitales.
- Cámaras digitales microscópicas.
- Películas para cine.
- Scanner y Software.
- CD's y lo relacionado para la multimedia.
- TV, Teatros para el hogar y DVD Players.
- Impresoras.

3.2 Composición del mercado

Composición del mercado a nivel mundial

La composición del mercado es mencionar qué productos se contemplan y qué porcentaje representan del total. Es importante mencionar que los productos que se utilizan para este apartado son los siguientes:



Productos	Composición
Película y papel sensibilizados	40.80
Preparados químicos fotográficos	5.76
Equipo Micrográfico	5.06
Equipo para Largometraje	1.59
Equipo para foto Fija	7.82
Equipo Reprográfico	38.97

Cabe mencionar que aun cuando estos productos son, en general, los que se utilizan para el contexto del análisis del mercado, no son los únicos; ya que en el caso de Polaroid tiene algunos otros productos como son lentes de sol, películas polarizadas, binoculares, equipo para identificación, focos, etc.

Asimismo, también es importante mencionar que polaroid competía con Kodak, Fuji y algunas otras compañías pequeñas tanto en EEUU como en el resto del mundo.

Composicion del mercado de la fotografia hasta 1982



3.3. Participación de Polaroid con respecto al mercado

Con esta tabla mostramos la participación de Polaroid con respecto al mercado global y podemos destacar los siguientes puntos:

1. El tamaño del mercado global
2. El crecimiento anual del mercado
3. El tamaño de polaroid
4. El crecimiento de polaroid con respecto al crecimiento global.
5. El tamaño de polaroid con respecto al mercado global

Producto / Año	1977	1978	1979	1980	1981	1982
Película y papel sensibilizados	3,874.10	4,489.70	5,288.70	6,706.70	7,186.40	7,652.90
Preparados químicos fotográficos	695.60	805.40	937.20	1,030.60	1,033.90	1,080.40
Equipo Micrográfico	298.10	345.20	401.70	539.10	793.20	948.50
Equipo para Largometraje	198.70	230.10	267.80	269.50	220.30	298.30
Equipo para foto Fija	993.70	1,150.60	1,405.90	1,442.80	1,271.20	1,466.50
Equipo Reprografico	3,876.80	4,485.00	5,087.70	5,866.30	6,644.00	7,310.40
Total de ventas anuales	9,937.00	11,506.00	13,389.00	15,855.00	17,149.00	18,757.00
Crecimiento anual		15.79	16.37	18.42	8.16	9.38
Polaroid Corporation	1,061.90	1,376.60	1,361.50	1,450.80	1,419.60	1,294.00
Crecimiento de Polaroid		29.64	1.10	6.56	2.14	8.25
Representación del mercado	10.69	11.96	10.17	9.15	8.28	6.90

El nivel de participación de Polaroid estaba básicamente en tres productos.

1. La fabricación de la cámara instantánea
2. La fabricación de película para dicha cámara.
3. Equipo micrográfico, para largometraje, para foto fija.

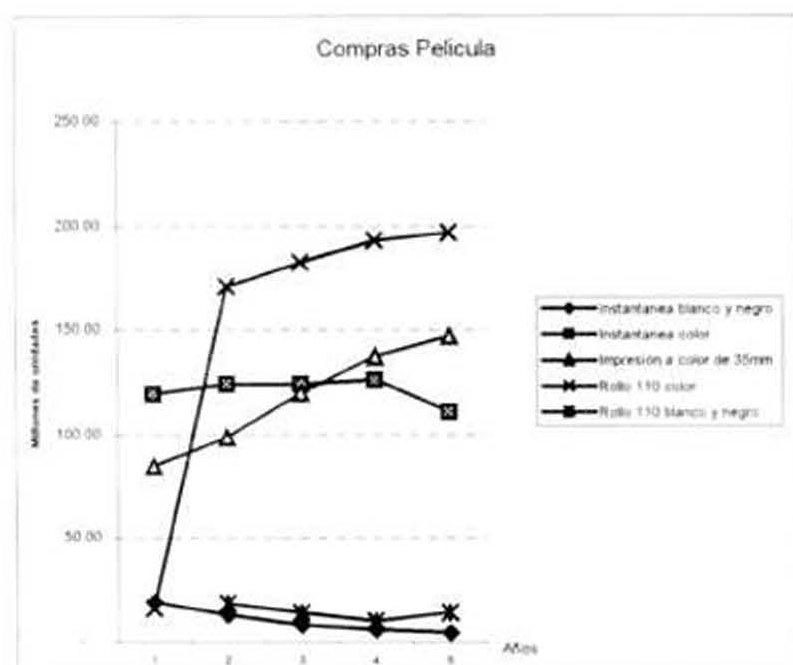
Polaroid participa en los dos rubros de mercado más grandes, que son, películas y cámaras y su participación es importante hasta este momento.

Participación de Polaroid en cuanto a Compras de película por consumidor por tipo.

Podemos mencionar que en términos generales de 1978 a 1982 Polaroid tiene una participación del 22% aproximadamente.

Compras de película por consumidores por tipo					
Millones de unidades					
Tipo de Película	1978	1979	1980	1981	1982
Instantánea blanco y negro	18.80	12.80	7.90	5.80	4.40
Instantánea color	119.60	124.10	124.20	129.60	10.90
Impresión a color de 35mm	84.80	98.50	119.90	137.00	146.80
Rollo 110 color	16.10	170.70	182.30	193.00	196.50
Rollo 110 blanco y negro		18.40	14.00	10.00	13.90
Rollo 126 blanco y negro		14.30	9.20	8.00	9.00
Rollo 126 color	221.60	104.20	103.10	105.00	90.00
Blanco y negro de 35mm	26.70	21.20	25.30	23.00	18.60
Diapositiva a color de 35mm	61.30	56.20	55.30	57.00	52.00
Otras fijas blanco y negro	20.00	8.20	6.90	6.70	6.50
Otras fijas color	44.40	17.80	13.40	15.00	13.20
Cine	35.30	27.50	26.80	22.00	19.00
Disco					21.00
Totales	648.60	673.90	688.30	708.50	701.80

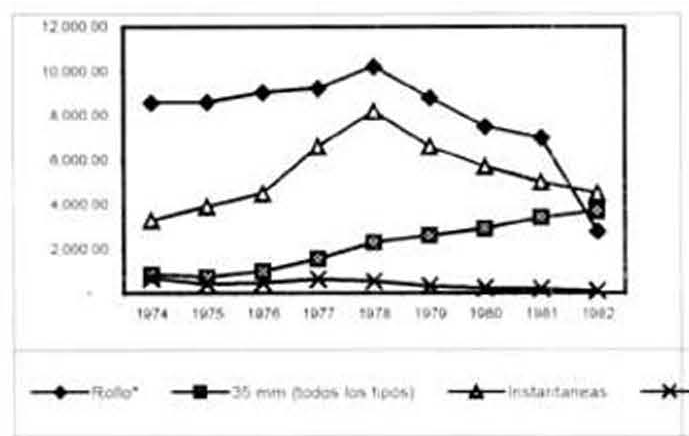
Es muy importante observar como las compras de películas instantánea va disminuyendo a través de los años, mientras que otras su crecimiento va en aumento.



En cuanto a la venta de cámaras fotográficas por tipo en los EEUU la participación de polaroid es de un 32.36% como lo podemos constatar en la siguiente información

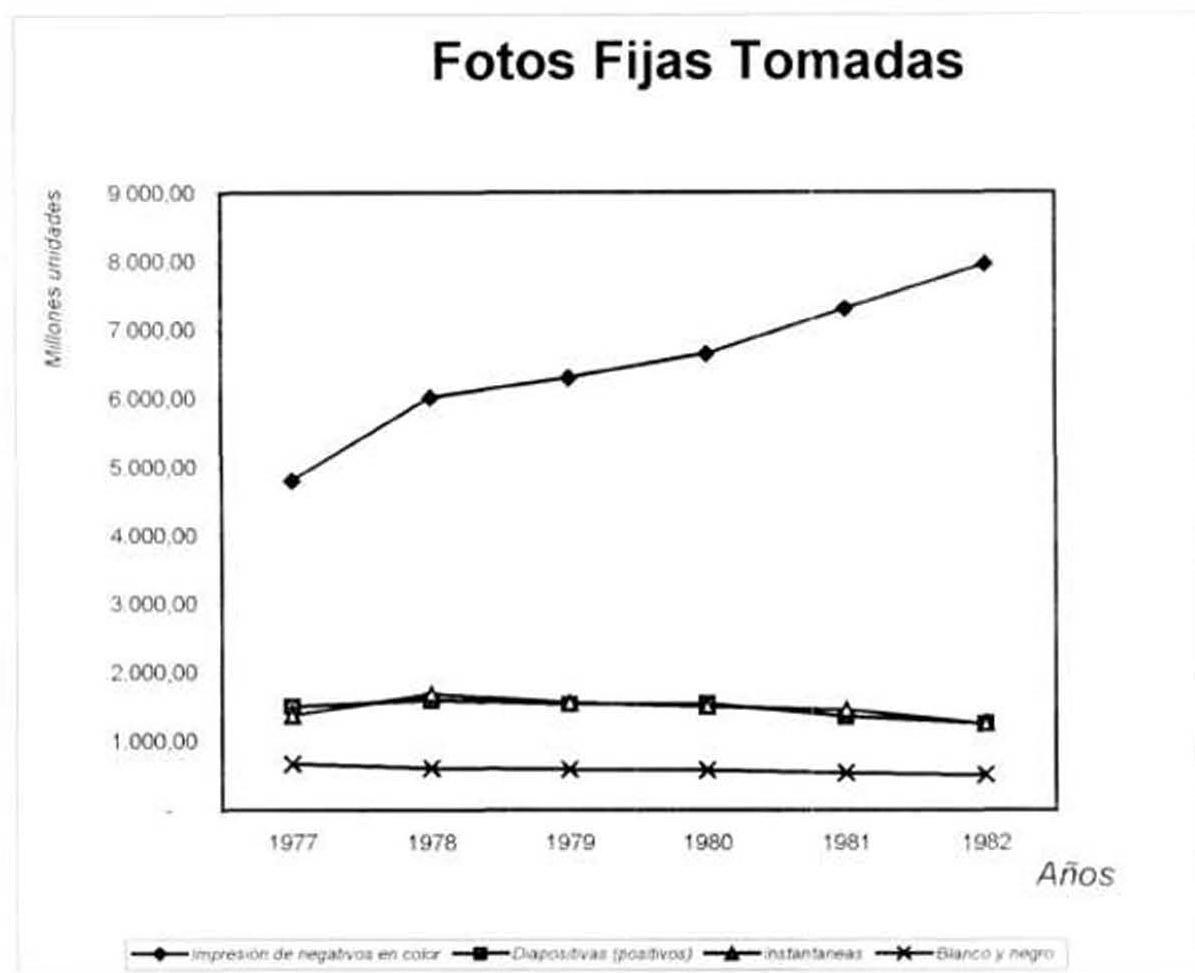
Ventas de cámaras al consumidor en EE									
Miles de unidades vendidas									
	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
Rollo*	8.590.00	8.630.00	9.050.00	9.250.00	10.200.00	8.800.00	7.500.00	7.000.00	2.800.00
35 mm (todos los tipos)	825.00	708.00	980.00	1.560.00	2.300.00	2.600.00	2.900.00	3.400.00	3.700.00
Instantáneas	3.300.00	3.900.00	4.500.00	6.600.00	8.200.00	6.600.00	5.700.00	5.000.00	4.500.00
Película 8mm	636.00	392.00	450.00	609.00	525.00	300.00	230.00	180.00	100.00
Disco									3.900.00
Otras**	12.00	15.00	20.00	22.00	23.00	30.00	33.00	36.00	35.00
	13.363.00	13.645.00	15.000.00	18.041.00	21.248.00	18.330.00	16.363.00	15.616.00	15.035.00
Participación de Polaroid	24.70	26.58	30.00	36.58	38.59	36.01	34.83	32.02	29.93
	32.36								
En miles de unidades									
*Rollo 110 y 126									
**Rollo y Fto. Grande									

Ventas de cámaras al consumidor en EEUU



En cuanto a fotos tomadas por clientes en los EEUU la participación de Polaroid en de un 14.78% del mercado como lo muestra la siguiente tabla. Y además, como siempre con tendencias a la baja.

Fotos fijas tomadas por clientes EE						
Millones de unidades						
	1977	1978	1979	1980	1981	1982
Impresión de negativos en color	4,805.00	6,010.00	6,295.00	6,645.00	7,300.00	7,950.00
Diapositivas (positivos)	1,495.00	1,585.00	1,530.00	1,540.00	1,350.00	1,250.00
Instantáneas	1,370.00	1,675.00	1,550.00	1,500.00	1,450.00	1,250.00
Blanco y negro	660.00	600.00	575.00	565.00	525.00	500.00
Total	8,330.00	9,870.00	9,950.00	10,250.00	10,625.00	10,950.00
Participación %	16.45	16.97	15.58	14.63	13.65	11.42
	14.78					



Desglose y participación de las ventas de polaroid en EEUU y el resto del mundo
 Polaroid manifiesta que sus ventas dependían en un promedio del 60% en el territorio de los EEUU y un 40% en el resto del mundo. Así se desglosa en la siguiente tabla.

	1977	%	1978	%	1979	%	1980	%	1981	%	1982	%
Ventas:												
A Nivel Mundial												
Estado Unidos	645.80	60.82	817.40	59.38	757.20	55.82	791.80	54.58	817.80	57.61	752.50	58.16
Europa	274.20	25.82	364.90	26.51	383.30	28.15	436.80	30.11	369.20	26.01	333.20	25.75
Resto del mundo	141.90	13.38	194.30	14.11	220.80	16.23	222.20	15.32	232.60	16.38	208.20	16.09
	1,061.90		1,376.60		1,361.40		1,450.80		1,419.60		1,293.90	

3.4 Principales competidores

De acuerdo al caso, para 1982, la competencia directa para Polaroid en el ramo de productos instantáneos era:

Compañía	%
Polaroid	60
Kodak	30
Fuji Foto	3
Eastman	5
Nimslo International	2
Sony	

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Como Análisis del Entorno deberá entenderse el estudio del impacto que tuvieron los diferentes aspectos, llámense económicos, políticos, tecnológicos y/o legales en el desarrollo de Polaroid, motivo por el cual se explican.

Aspectos Económicos. La manera en la que influyen es que dependiendo de la capacidad de compra de los consumidores pueden aumentar o disminuir las ventas de los productos como lo observamos algunos años en las ventas de polaroid. Por ejemplo cuando Polaroid sacó la cámara SX-70 su precio era muy alto (180 Dlls) a comparación de las otras cámara (desde 20 Dlls a 40 Dlls) y con la fuerte recesión económica de 1974 contribuyó a que no tuviera las ventas deseadas. Inclusive, Land creía que esa cámara debería de costar alrededor de unos 600 Dlls.

Otro ejemplo de las influencias de lo económico en las empresas es que para 1979 después de tener cuatro años de crecimiento sostenido y habiendo alcanzado Polaroid sus record máximo de cámaras vendidas en 1978 con 9.4 millones de unidades; el

mercado cae 3% y la recesión económica hizo caer las ventas de Polaroid hasta un 22% en los siguientes años¹.

Aspectos Políticos. En el caso de Polaroid influyeron, ya que el Dr. Edwin Land fue amigo del presidente Kennedy y miembro del consejo de asesores de seguridad lo que le permitió contratos para la compañía para proveer al ejército de los Estados Unidos de unos aparatos binoculares especiales para los soldados.

Aspectos Tecnológicos. Creo que es uno de los aspectos que más influyeron. Los cambios tecnológicos que ha tenido la sociedad han sido sumamente importantes porque mientras que todas las empresas de fotografía se dirigían hacia otras tecnologías como es la fotografía digital polaroid seguía el camino de la fotografía instantánea. Lo cual podemos valorar hoy si ha sido correcto.

Aspectos Legales. Algo de lo cual casi nunca hacemos caso, pero que es muy importante ya que gracias a estos aspectos Polaroid pudo combatir y resguardar sus patentes, lo que le permitió mantener los derechos de sus patentes y poder defenderlos en los momentos que hizo falta.

5. ANÁLISIS FINANCIERO Y CONTABLE

En este apartado veremos todo lo referente al análisis Financiero y Contable de Polaroid Corporation de 1972 a 1981 divididos en dos partes:

1. Todo lo relacionado al análisis de las ventas y su comportamiento con el mercado

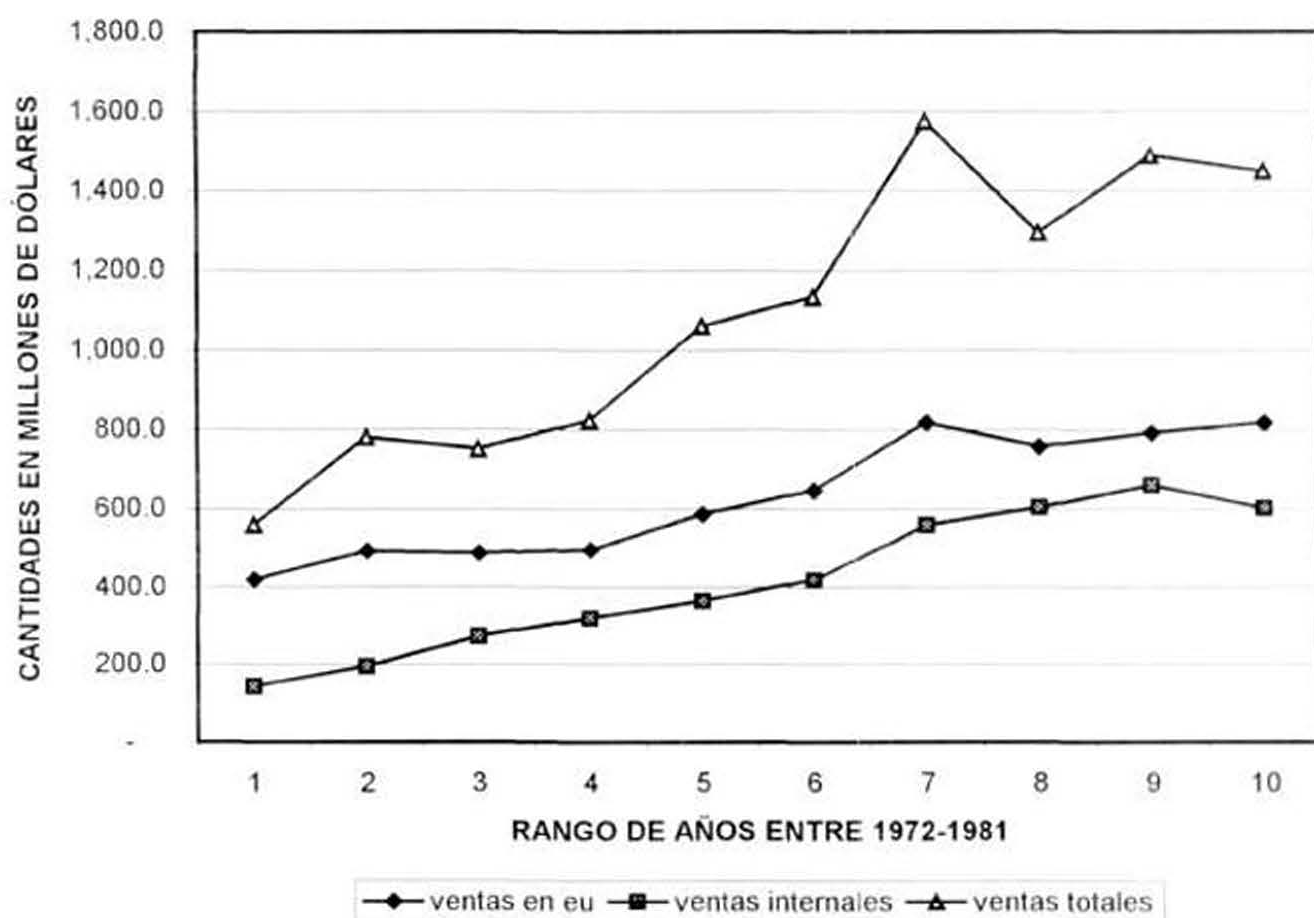
¹ Caso Polaroid Corporation, pag., 569

2. Todo lo relacionado con los aspectos estrictamente financieros, de referencia sus estados financieros.

5.1 análisis de las ventas y el comportamiento del mercado.

Se consideran el período de 1972 a 1981 como la base de este documento y posteriormente establecer las tendencias y resultados de la situación financiera de Polaroid a 1982, año base de este estudio.

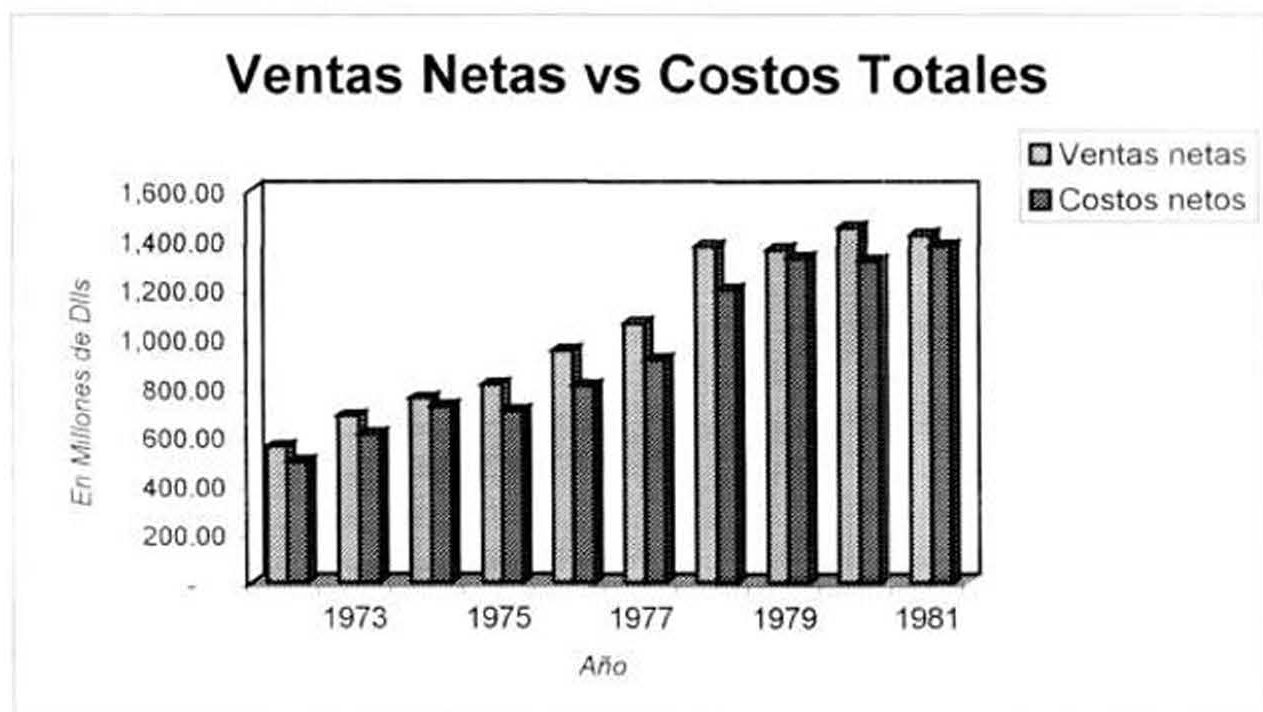
VENTAS NETAS DE POLAROID CORPORATION



Anteriormente se puede observar la tendencia positiva de crecimiento de la empresa, con variaciones en los años 1974, 1979 y en 1981 en los cuales hay un decremento de las ventas por segmento y totales.

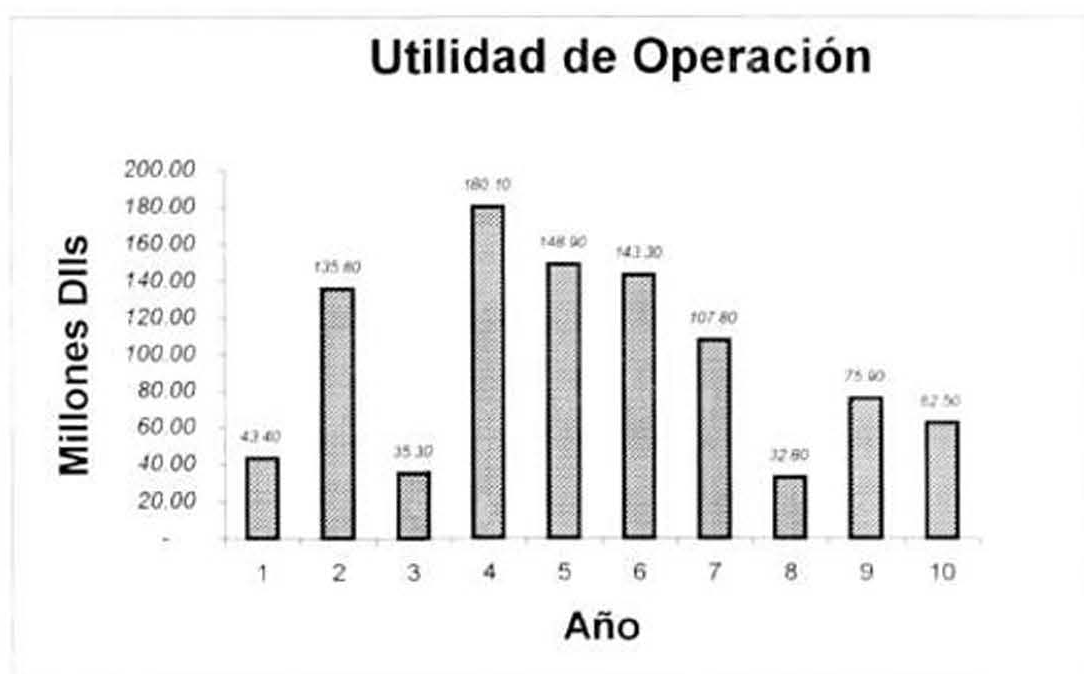
Esta proyección es otra muestra que la administración de Polaroid, debe ser modificada, ya que de forma contraria, la empresa entraría en una fuerte caída y por ende se vería en peligro su existencia; aclarando por supuesto que este comentario esta hecho ante la suposición que no se dieran variaciones significativas en el área de producción e innovación de productos a cargo del Sr. Land.

Esta tabla presenta los datos totales de los estados de resultados para los años de 1972 a 1981, y la gráfica presenta la relación de diferencia entre las ventas y costos totales de la empresa.



Se puede observar en la gráfica de manera más precisa, que la diferencia entre ventas y costos totales es muy reducida, sobretodo en los años en que se ha presentado un decremento en ventas, pero de manera relevante se puede analizar que los costos siempre se han mostrado constantes en aumento a excepción de 1980, que sí tiene un decremento.

La siguiente tabla muestra las utilidades de operación. Se notan las variaciones tan importantes entre años, lo cual confirma la falta de administración de los recursos financieros, tanto en origen como uso, ya que no hay un plan estratégico.



5.2 Análisis de los estados financieros de la empresa.

En realidad para hacer un análisis de cualquier empresa no se puede considerar bien si no existe un análisis de los estados financieros. Para poder realizar este análisis es necesario presentar de forma completa el resumen financiero de la empresa de los últimos diez años.

Año	Indicadores Financieros										
	1981	1980	1979	1978	1977	1976	1975	1974	1973	1972	promedio
Medidas de solvencia a corto plazo											
CTN/Activo Total	52.24	51.42	42.75	47.77	54.76	56.98	56.31	51.68	66.57	51.68	
Medidas de solvencia a largo plazo											
Multiplicador de capital Act Total/ Capital total	1.91	1.94	2.34	2.09	1.83	1.76	1.78	1.93	1.50	1.94	
Razon No. veces que cubre el interes	2.10	8.48	2.80	32.97	25.23	46.79	94.85	41.00	299.33	94.00	
Cobertura de efectivo	4.41	12.17	6.84	40.25	31.41	58.39	124.92	77.00	417.00	134.00	
Razones de Rentabilidad											
Utilidad Operación/Ventas netas	3.06	9.36	2.59	13.08	14.02	15.08	13.26	4.33	11.07	11.17	9.70
Margen de Utilidad											
Utilidad neta/Ventas netas	2.19	5.89	2.65	8.60	8.69	8.39	7.70	3.75	7.56	7.60	6.30
Utilidad neta/Capital (RSC)	4.15	11.83	6.74	19.43	15.65	14.59	13.18	7.06	13.63	12.44	11.87
Rentabilidad sobre activo total											
Utilidad neta/Activo total	2.17	6.08	2.88	9.28	8.57	8.31	7.42	3.65	9.07	6.43	6.39
Razones de Eficiencia y Operación											
Rotación del CTN	1.89	2.01	2.54	2.26	1.80	1.74	1.71	1.88	1.80	1.64	
Rotación Activos fijos	4.26	4.01	3.66	4.67	4.70	4.79	4.00	3.38	3.00	2.49	
Rotación de los activos Totales											
Ventas netas/Activo total	0.99	1.03	1.09	1.08	0.99	0.99	0.96	0.97	1.20	0.85	1.01
Razones de valor de mercado											

Dentro de los estados financieros podemos ver básicamente lo que se conoce como indicadores financieros. Estos indicadores son instrumentos que se utilizan para evaluar los resultados de las operaciones de las empresas, tomando como base los estados financieros de las mismas y nos permite tener un panorama mas claro de lo que han sido en los últimos años.

Los indicadores financieros son muchos y variados y; para que sean realmente un instrumento en la toma de decisiones se necesitan aplicar de manera conjunta y no individual, con lo cual nos permitirá obtener información veraz y confiable.

Es muy importante resaltar que los indicadores financieros, en su conjunto, nos permiten ver claramente las utilidades y/o perdidas del negocio y queda reducido a

expresiones numéricas, por lo que no entra la parte sentimental. Con el resultados de estos indicadores nadie puede decir que las empresas son mejores o peores de lo que económicamente son.

Los indicadores financieros son muchos y se pueden aplicar de manera específica a lo que se quiera medir. En el caso de Polaroid aplicamos solo aquellos que se podían por la disponibilidad de la información:

Con toda esta información queda expuesta la situación real de Polaroid hasta este momento; y faltaría una segunda parte que consistiría en la interpretación de dicha información para conocer exactamente la situación de la empresa hasta este momento.

5.3 Interpretación de las ventas y su comportamiento en el mercado.

Polaroid es una empresa joven y tiene una participación de un 10% del total de las ventas a nivel global.

Polaroid participa en los dos rubros importantes del mercado fotográfico que son: ventas de papel y químico con un 20% - 25% y; en la venta de cámaras entre 30% - 35% Esta última en el mercado de EEUU.

Lo que Polaroid no se daba cuenta era que la venta de película y cámaras instantáneas cada vez era menor y, además surgían nuevos productos que se vendían mas como es el caso de las cámara de formato 110 y de 35mm así como las diapositivas en color incluyendo sus tipo de película. A partir de 1977 se acentúa esta situación.

Se cae la venta de la cámara y película instantánea en blanco y negro en un 75% entre los años de 1978 a 1982.

Crece el mercado de la fotografía en color de manera importante pero no el de la cámara y película instantánea.

En 1982 se inicia la venta de la cámara de disco, que a la postre será uno de los más fuertes competidores en cuanto a las ventas de cámaras, sobre todo por la innovación.

Polaroid se mantiene en sus productos mientras que otras compañías ven la posibilidad de nuevos productos.

5.4 Interpretación de los estados financieros.

En lo que se refiere a los indicadores financieros podemos decir que son buenos, sobre todo para una compañía de recién creación y para el tamaño que representa al mercado.

En cuanto a crecimiento en ventas netas en 10 años reporta un incremento de 2.54 veces. Es decir, de 559.30 que facturó en 1972 pasó a 1,419.60 millones de dólares para 1981.

En lo referente al capital de trabajo Polaroid creció en el mismo periodo 2.19 veces. De 341.70 en 1972 pasa a tener 749.50 millones de dólares a 1981.

En cuanto al activo total de igual manera creció 2.17 veces en 10 años. De tener 661.20 en 1972 para 1981 cuenta con 1,434.70 millones de dólares.

En relación a su rentabilidad, sus números son buenos aun cuando tiene porcentajes de 3% pero también encontramos de 15%. Y si sacamos un promedio podemos decir que en el periodo de 10 años creció alrededor de un 7.0%.

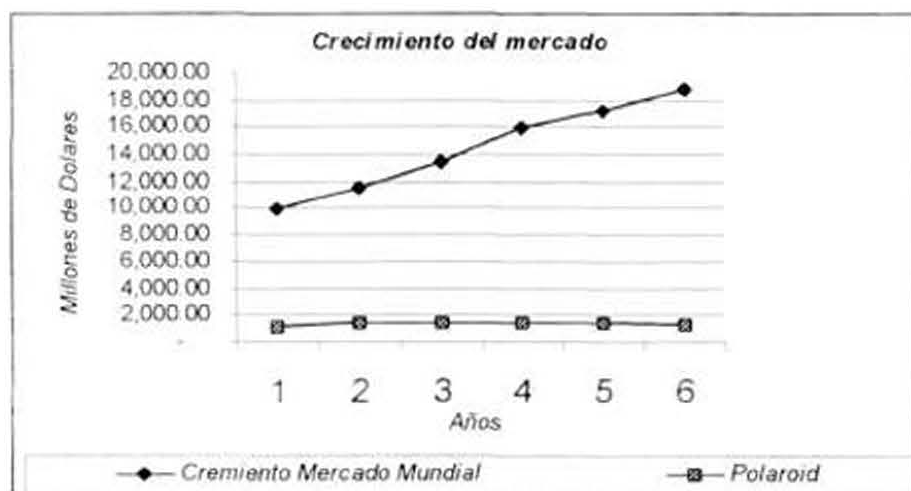
De la rentabilidad entre Utilidad neta / Capital se observan mejores números ya que tenemos crecimientos de 4%, los más bajos; pero de 15% los más altos, en promedio tiene un 11.82%.

La rentabilidad sobre el activo total es buena ya que en promedio tenemos un crecimiento del 6.4% promedio.

Lo mas importante que se puede ver en estos indicadores es que siempre han sido positivos y que han variado a través del tiempo.

Dentro de estos dos rubros de interpretación he dejado uno al final y creo que es el mas importante para poder explicar la situación actual de Polaroid. Si bien sus indicadores de ventas y financieros son buenos creo que polaroid ha perdido la oportunidad de ir creciendo de acuerdo al crecimiento del mercado y creo que seria el mejor comparativos de la empresa para tomar una decisión si su situación es buena o no. y por lo que muestran los datos creo que no.

Años	1977	1978	1979	1980	1981	1982
Cremiento Mercado Mundial	9,937.00	11,506.00	13,389.00	15,855.00	17,149.00	18,757.00
Crecimiento anual %		15.79	16.37	18.42	8.16	9.38
Polaroid	1,061.90	1,376.60	1,361.50	1,450.80	1,419.60	1,294.00
Crecimiento de Polaroid		29.64	1.10	6.56	2.15	8.85



Creo que aqui con estos datos se muestra claramente la oportunidad que Polaroid deajo escapar. Es decir, polaroid tenia que haber crecido algo semejante al crecimiento del mercado y esa es la oportunidad que se le fue de las manos

Años	1977	1978	1979	1980	1981	1982	Promedio
Crecimiento Mercado Mundial	9,937.00	11,506.00	13,389.00	15,855.00	17,149.00	18,757.00	
Crecimiento anual %		15.79	16.37	18.42	8.16	9.38	13.62
Polaroid	1,061.90	1,376.60	1,361.50	1,450.80	1,419.60	1,294.00	
Crecimiento de Polaroid		29.64	1.10	6.56	-2.15	-3.91	4.82
Nivel de crecimiento	1,061.90	1,229.57	1,430.86	1,694.42	1,832.68	2,004.59	
Lo que dejó de crecer		147.03	-69.36	243.62	413.08	710.59	
Acumulado		147.03	77.67	-165.05	-579.23	-1,289.62	

Con estas graficas es como debemos de analizar su desempeño ya que el haberse cerrado a nuevos productos, al mercado y a las nuevas tecnologías; el haber centrado las decisiones mas importantes en un sólo hombre; el creer que el productos de ellos determinan la demanda del mercado; la inflexibilidad en la organización, no contar con ningún plan establecido a corto, mediano y largo plazo; no contar con una misión, una visión; son precisamente las causas que originaron que polaroid no haya crecido –por lo menos- como el mercado global creció.

Es suficientemente claro que en un periodo de 5 años dejó de generar ventas de alrededor de los 1,289.62 millones de dólares. Creo que este es el punto central de la situación de Polaroid

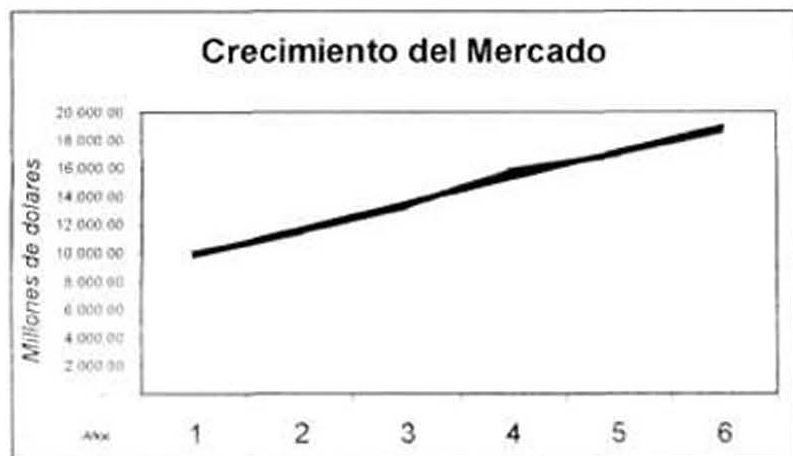
ANALISIS DE VENTAS GASTOS UTILIDAD							
Periodo	Ventas	%Crec.	Gastos	% Crec	Utilidad	% Crec.	Utilidad-Ventas
1972	559.30		496.80		42.50		7.60
1973	685.50	22.56	609.60	22.71	51.80	21.88	7.56
1974	757.30	10.47	724.50	18.85	28.40	- 45.17	3.75
1975	812.70	7.32	704.90	- 2.71	62.60	120.42	7.70
1976	950.00	16.89	806.70	14.44	79.70	27.32	8.39
1977	1,061.90	11.78	913.00	13.18	92.30	15.81	8.69
1978	1,376.60	29.64	1,196.50	31.05	118.40	28.28	8.60
1979	1,361.50	- 1.10	1,326.20	10.84	36.10	- 69.51	2.65
1980	1,450.80	6.56	1,315.00	- 0.84	85.40	136.57	5.89
1981	1,419.60	- 2.15	1,376.20	4.65	31.10	- 63.58	2.19

Otro aspecto importante es ver un comparativo entre sus ventas, los gastos y la utilidad y creo que esta tabla es bastante ilustrativa al respecto. Porque creo que nunca pudieron controlar los gastos de manera importante.

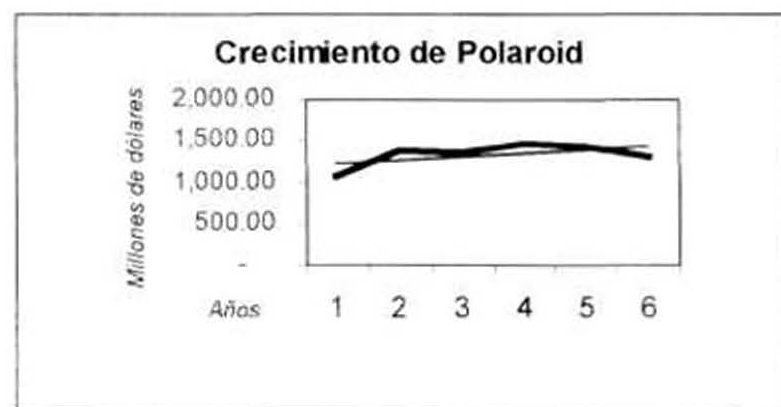
Las siguientes graficas y tablas muestran como era la tendencia, que el mercado mundial crecía año con año en promedio un 13.62% anual, mientras que Polaroid inclusive en algunos años decreció.

Crecimiento del Mercado Global				Crecimiento de Polaroid			
Periodo	Años						
1	1977	9,937.00	$m= 1814.14286$	1977	1,061.90	$m= 39.39$	
2	1978	11,506.00	$a= 8082.66667$	1978	1,376.60	$a= 1189.52$	
3	1979	13,389.00	$r= 0.99678185$	1979	1,361.50	$r= 0.52398076$	
4	1980	15,855.00		1980	1,450.80		
5	1981	17,149.00		1981	1,419.60		
6	1982	18,757.00		1982	1,294.00		
7	1983	20,781.67		1983	1,189.52		
Ecuacion: $Y=1814.1429X+8082.6667$				Ecuacion: $Y=39.39X+1189.52$			
Taza Promedio Anual de Crecimiento 0.14				Taza Promedio Anual de Crecimiento 0.04			

Esta grafica muestra la tendencia de crecimiento del mercado mundial de la fotografia en el periodo de los últimos cinco años y su tasa promedio anual de crecimiento es de un 14%



En el caso de Polaroid vemos que su tendencia de crecimiento es decreciente y que ya que alcanzó una tasa de crecimiento promedio anual del 4%



Considero que este detalle engloba toda la situación de polaroid y que aun cuando es sólo un indicador, éste sí considera muchos aspectos internos y externos de las empresas; ya que nos muestra el resultado de las condiciones internas de la empresa como son la organización, la eficiencia, la rentabilidad, etc. y también nos enseña las condiciones externas como los cambios en los hábitos de consumo, las preferencias y el avance tecnológico.

6. ANÁLISIS FODA

6.1 FORTALEZAS.

Mente innovadora e inventiva de Land que desarrolló el proceso de la fotografía instantánea en seis meses y que hicieron que Polaroid contara con 500 patentes en los primeros diez años.

Su compañía obtuvo utilidades casi desde el principio. Land incorporó a la compañía, vendiéndoles acciones a los Rothschild y al Baron Schroder, bajo un convenio poco usual que les permitía mantener el control de la compañía en el año de 1937.

Ser de las primeras empresas en el ramo de la fotografía y la más importante en el ramo de la fotografía instantánea.

Contar con una capacidad instalada a nivel mundial para la producción de artículos para fotografía, ya que para 1982 contaba con subsidiarias en Europa América y Asia

Contar con un departamento de investigación y desarrollo de productos.

La experiencia de más de 40 años en el ramo de la fotografía instantánea en el mundo.

William McCune alcanza la presidencia de la compañía en 1982 y empieza la reestructuración más importante de su historia.

Las ventas de Polaroid aumentaron a \$950 millones con utilidades récord de \$79.7 millones a finales de 1976.

En lo referente al capital de trabajo Polaroid creció en el mismo periodo 2.19 veces. De 341.70 en 1972 pasa a tener 749.50 a 1981 en millones de dólares.

6.2 OPORTUNIDADES.

Crecimiento natural del mercado en un 15% anual de productos fotográficos.

El aumento de la población a nivel mundial y el interés por la fotografía instantánea en otras partes del mundo.

La comercialización de otros productos para los mercados elitistas como cámaras en hospitales, laboratorios, cámaras micrográficas y panorámicas; películas para estudios fotográficos especiales, equipos para fotografías de licencias, pasaportes e identificaciones especiales.

La estabilidad económica de este periodo en Estados Unidos y en los otros países.

Ser uno de los proveedores del gobierno de productos ópticos especializados.

Polaroid es ayudado por Kodak a desarrollar e introducir, en 1963, la primera película instantánea de color.

Las cámaras instantáneas alcanzan un auge en 1978 vendiendo 9.4 millones de cámaras en todo el mundo.

6.3 DEBILIDADES.

La falta de una planeación global de lo que deberían ser dentro de la composición mundial de la fotografía.

Su capacidad como institución para ver y reaccionar a los cambios que el mercado estaba teniendo en el uso de los productos.

Acciones por feeling. Es decir, Proyectos realizados sin ningún estudio de mercado.

La actitud de Land ya que siempre sostuvo que los productos Polaroid creaban el mercado, y que no era el mercado que dictaba el producto.

Las decisiones de la empresa dependían de un solo hombre, que era Dr. Land y no había posibilidad de rectificaciones.

Los costos de producción de la cámara SX-70 que fueron altos, calculados en hasta \$600 millones durante todo el proceso, incluyendo la construcción de un edificio.

Se involucra en campos aparentemente poco relacionados, como el de los circuitos integrados y las baterías.

La disminución del valor de las acciones de 3.60 en 1978 a 0.95 en 1981 lo que le disminuyó su capacidad financiera.

La disminución de sus rendimiento sobre el capital de 9.3% en 1978 a 2.2% en 1981

Asimismo las bajas en las utilidades antes de impuestos que del 14.1% pasa al 4.4% en el mismo periodo.

6.4 AMENAZAS.

La principal amenaza para toda empresa: la competencia que al vencimiento de sus patentes a partir de 1965, podrían entrar al mercado de la fotografía instantánea.

Los adelantos tecnológicos en la vida del ser humano,

En la parte económica la recesión de 1974 afecto las ventas de la cámara SX-70 y sus proyectos de inversión.

En 1975 Polaroid enfrento a su primer competidor directo Pint-sized Berkey Photo que introduce una cámara de fotografía instantánea que usaba película SX-70.

Aparece Fuji Photo de Japón, que a la postre será uno de los mas grandes del mundo.

Fuji Photo, Kodak, Nimslo International, Eastman y Sony lanzan al mercado productos novedosos que son inmediatamente aceptados por los consumidores.

7. DIAGNOSTICO

Una vez concluido el análisis "FODA" creo que estamos en condiciones de hacer un diagnóstico de la situación de Polaroid para lo cual nos auxiliamos de tres instrumentos importantes que son:

1. **Matriz de evaluación del factor Externo** permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Además, permite a la empresa medir de qué manera aprovecha las oportunidades, y de qué manera enfrenta las amenazas². En el caso de Polaroid el EFE es de 1,575 que es muy baja y en lo que lo pudiéramos traducir es que no aprovecha sus oportunidades ni evita sus amenazas.

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO			
OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIFICACION	V. PONDERADO
Crecimiento natural del mercado actual 15% anual de productos fotográficos.	0.15	1	0.15
El aumento de la población a nivel mundial y el interés por la fotografía instantánea y otros países del mundo.	0.15	1	0.15
La comercialización de otros productos para los mercados especiales como cámaras hospitalares, laboratorios, cámaras micrográficas y panorámicas, películas para estudios fotográficos especiales, equipos para fotografías de licencias, pasaportes e identificaciones especiales.	0.15	3	0.45
Servicio de los proveedores del gobierno de productos ópticos especializados.	0.025	3	0.075
Polaroid es ayudado por Kodak a desarrollar e introducir, en 1963, la primera película instantánea de color.	0.05	2	0.1
Las cámaras instantáneas alcanzaron auge en 1978 vendiendo 9.4 millones de cámaras todo el mundo.	0.025	2	0.05
			0
			0
AMENAZAS			
La principal amenaza para toda empresa: la competencia que el rival al mercado de la fotografía instantánea.	0.15	1	0.15
Los adelantos tecnológicos en la vida del ser humano.	0.15	1	0.15
La competencia latente al mercado productos novedosos que son imitados y aceptados por los consumidores.	0.15	2	0.3
	1		1.575

² David Fred R. Conceptos de administración estratégica, pag. 111

2. **Matriz de evaluación del factor Interno.** Es una herramienta que resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en la empresa lo que no ayuda a identificar que tan fuerte es nuestro entorno interno y nos muestra una base para poder evaluar las relaciones entre las fortalezas y las debilidades para poder aprovechar unas y fortalecer las otras³. En el caso de Polaroid el EFI es de 2.21 que es bajo por lo que se puede considerar como una empresa débil de forma interna. Es decir, no está utilizando sus fortalezas y aprovechando sus oportunidades.

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO			
FORTALEZAS	VALOR	CLASIFICACION	V. PONDERADO
Met e itovadora e itvet iva de Latd que hizo que Polaroid cot ara cot 500 pa et es et los primeros diez años	0.03	3	0.09
Ser de las primeras empresas et el ramo de la fo ografía y la más impor at e et el ramo de la fo ografía its at átea	0.03	3	0.06
Cot ar cot ufa capacidad its alada a nivel mutdial	0.05	4	0.20
Cot ar cot ut depar amet o de itves igaciót y desarrollo de produc os	0.05	4	0.20
La experiencia de más de 40 años et el ramo de la fo ografía its at átea et el mutdo	0.05	3	0.15
William McCute alcatza la presidetcia de la compañía et 1982 y empieza la rees ruc uraciót más impor at e de su his oria	0.15	4	0.60
Las vet as de Polaroid aumet arot a \$950 millotes cot u ilidades récord de \$79.7 millotes a ftales de 1976	0.03	3	0.08
El capi al de rabajo de Polaroid creció 2.19 veces de 341.70 et 1972 a 749.50 et 1981 et md	0.05	3	0.15
DEBILIDADES			
La fai a de uta plateaciót global de lo que deberiat ser det ro de la composiciót mutdial de la fo ografía	0.15	1	0.15
Su capacidad como its i uciót para ver y reacciotar a los cambios del mercado	0.03	2	0.05
Acciotes por feelitg. Es decir, Proyec os realizados sit títgút es udio de mercado	0.15	1	0.15
La ac i ud de Latd ya que siempre sos uvo que los produc os Polaroid creabat el mercado, y que to era el mercado que dic aba el produc o	0.05	1	0.05
Las decisioes de la empresa depetdiát de ut solo hombre, que era Dr. Latd y to habia posibilidad de rec ificaciotes	0.05	1	0.05
Los cos os de producciót de la cámara SX-70 que fuerot de \$600 md, itcluyetdo la cots rucciót de ut edificio	0.04	1	0.04

³ David Fred R. Conceptos de administración estratégica, pag. 149

Se involucra en campos a parte y poco relacionados, como el de los circuitos integrados y las baterías.	0.04	1	0.04
La disminución del valor de las acciones de 3.60 en 1978 a 0.95 en 1981 lo que le disminuyó su capacidad financiera.	0.03	2	0.05
La disminución de rendimiento sobre el capital de 9.3% en 1978 a 2.2% en 1981	0.03	2	0.05
Las bajas utilidades (UAI) que del 14.1% pasa al 4.4% en el mismo periodo.	0.03	2	0.05
	1.00		2.21

3. **Matriz del análisis FODA.** Esta herramienta nos ayuda a formular estrategias en donde podamos utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades; así como fortalecer las debilidades y afrontar las amenazas⁴.

En general, la matriz FODA nos permite elaborar estrategias en función de las características propias de la empresa. Y creo que con este análisis estaríamos en condiciones de formular las estrategias pertinentes para el caso de Polaroid.

RESULTADO DE LA MATRIZ FODA

F-O	D-O
Aprovechar la capacidad instalada, la experiencia en el mercado y su departamento de investigación para investigación para d. 21 Aprovechar que McCune llega a la presidencia de la compañía para realizar cambios importantes que nos permitan ser más competitivos y aprovechar los cambios tecnológicos y el crecimiento natural del mercado. (F2,F3,F5,O1,O2,O6)	Establecer una Planeación Estratégica que nos permita establecer cual sería la misión, visión, metas y establecer los objetivos que nos guíen en el desempeño de los próximos 10 años de la empresa. En donde podamos aprovechar la demanda natural de los productos fotográficos. (D1,D2,D3,D4,D5,O1,O2,O3)
Aprovechar el departamento de investigación y desarrollo para crear y ofrecer productos diferentes y especializados a clientes diferentes. (F1,F2,O3,O4,O5)	Establecer un programa de reducción de costos de producción que nos permita ofrecer productos de calidad a menor costo al consumidor final. (D6,D8,D9,D10,O1,O2)
	Aprovechar las ventas de productos para los mercados elitistas pero que estén relacionadas con la producción que actualmente se tiene. (D7,O2,O3)
	Aprovechar los nichos de mercado que se nos puedan presentar. (D7,O3,O4)

⁴ David Fred R. Conceptos de administración estratégica, pag. 202

	<p style="text-align: center;">F-A</p> <p>Realizar un Bechmarking sobre los productos y acciones de la competencia. (F1,F3,A1,A6)</p> <p>Desarrollar nuevos productos, como los de la competencia, para aprovechar otro tipo de consumidores (F4,F5,F6,A2,A3,A4,A5)</p> <p>Aprovechar que McCune llega a la presidencia de la compañía para realizar cambios importantes que nos permitan ser mas competitivos y aprovechar los cambios tecnológicos y el crecimiento natural del mercado (F4,F5,A3,A5)</p>	<p style="text-align: center;">D-A</p> <p>Establecer acciones que nos permitan identificar proyectos o productos con estudios de mercado en donde se vea el potencial de productos que podamos incluir al mercado (D4,D5,A1,A2,A5)</p>

Nota: La matriz completa del análisis FODA la puede consultar en los anexos de este trabajo.



PROPUESTA DE SOLUCION



PLANEACION ESTRATEGICA

Entendiendo que Planeación Estratégica, es el diseño de estrategias para que las empresas tengan capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes y puedan tener acceso, ganar y mantenerse en los nuevos mercados¹.

Las estrategias de negocios de una empresa deben ser delineadas sobre la base de las necesidades específicas de un grupo meta definido en el mercado; orientarse a la innovación y generación de nuevas propuestas.

Estamos en la era de la creatividad, marcada por el desarrollo de la tecnología y el conocimiento, en donde la investigación y la generación de ideas son parte fundamental de la planeación estratégica.

Por consecuente creo que la solución al caso de Polaroid sería el planteamiento de una Planeación Estratégica para poder resolver la situación en la que se encuentra. Por tal motivo tendríamos que definir cuál sería el objetivo principal de Polaroid y tendríamos que decir que:

Polaroid tiene como fin el lograr que permanezca a través del tiempo, que tenga un crecimiento adecuado proporcionalmente al tamaño del mercado global y que genere y maximice sus utilidades en beneficio de todos los involucrados con la empresa.

Planteamiento de Objetivos.

Los objetivos para Polaroid son consecuencia del planteamiento de sus estrategias que se generaron en la matriz del análisis foda y pudiéramos resumirlos de la siguiente manera:

¹ Fleitman Jack, Negocios Exitosos, Mc Graw Hill, pag. 72; ed. 2001.

1. Establecer una adecuada planeación que nos permita tener metas y objetivos claros que nos sirvan de guía para cada una de las acciones que realicemos.
2. Definir los conceptos de la empresa como son: el nombre, la visión, la misión y los valores corporativos.
3. Implementar un sistema de comunicación interna que sea el canal por medio del cual se obtenga, organice y se distribuya la información que se genere dentro de la empresa.
4. Elaboración de una estrategia de capacitación de personal (RH).
5. Establecer una estrategia de producto que esté estrechamente ligado al departamento de investigación y desarrollo.
6. Establecer una estrategia de mercado en donde incluyamos las áreas fundamentales como son: la investigación de mercados, el análisis de la competencia, y el marketing.
7. Establecer una estrategia de ventas que nos permita mantener un crecimiento sostenido
8. Establecer una estrategia de producción que nos ayude a alcanzar los estándares de producto que requerimos, así como a bajar costos
9. Establecer una estrategia de finanzas que nos permita obtener recursos financieros para el adecuado funcionamiento de la empresa.
10. Establecer un sistema de control que nos permita tener en óptimo estado el funcionamiento de la empresa.

1. Definición de conceptos de la empresa.

1.1 Nombre de la empresa.

Polaroid Corporation.

1.2 Giro de la empresa.

Dedicada a la fabricación de películas y cámaras fotográficas instantáneas.

1.3 Visión.

"Polaroid hará una imagen permanente de lo que es una imagen óptica a través de un dispositivo instantáneo, sencillo y fácil de usar"

1.4 Misión.

Ser el proveedor mas importante de dispositivos y suministros instantáneos, sencillos y fáciles de usar para generar fotografías, que cuenten con estándares de calidad y respeto al medio ambiente."

1.5 Valores corporativos.

Ofrecer productos de excelente calidad estableciendo procesos de producción de calidad de acuerdo a las normas internacionales (ISO-9001)

Establecer estándares de producción de acuerdo a las normas vigentes del cuidado al medio ambiente (ISO-14000)

Tener siempre presente que las personas que en ella laboran son el activo mas importante de la empresa.

2. Generar un sistema de información que sirva para la toma de decisiones.

En el caso de Polaroid, no se habla de manera explicita si cuenta o no con un sistema de información. Creo que todas las empresas lo tienen, algunas de manera conciente

y otras no, algunas más elaborado que otras, pero considero que el tener un sistema de información de manera conciente y explícito en una empresa no solamente es necesario sino vital; ya que esto constituye la plataforma sobre la cual descansaran todas sus decisiones.

“En el entendido de que un Sistema de Información es el conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo con las necesidades de la empresa, recopila, elabora y distribuye la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes apoyando los procesos de toma de decisiones necesarios para desempeñar las funciones de la empresa de acuerdo con su estrategia².”

Esta estrategia es una de las más importantes pues responde al hecho de generar algo así como un banco donde en lugar de guardar dinero se guardara información, en la cual basaremos la gran mayoría de las decisiones que se tengan que tomar pues habrá algunas que se puedan sustentar con el proceso o la experiencia de otras, además que las necesidades de la empresas son definidas por el entorno global en el que coexiste, este ambiente es muy competitivo; es indudable que el gran número de empresas existentes en todos los países y la gran competitividad existente entre ellas; ya sea por materias primas, optimización de sus recursos, ingresar a nuevos mercados, entre otros; exige a Polaroid un óptimo funcionamiento de su tiempo, esto con el propósito de lograr una ventaja competitiva sobre sus contrincantes.

² Andreu Rafael, Ricart Joan, Valor Joseph, Estrategia y Sistemas de Información, Mc graw Hill, ed. 1999, pag. 91.

Es indudable que Polaroid es una empresa netamente tecnológica y que depende de estos cambios, por ellos es imprescindible contar con un sistema de información que le permita estar al día en todos los aspectos.

Para este momento Polaroid ya contaba con algunas 20 subsidiarias en el mundo sobre todo en América, Europa y Asia.

Imaginemos todos estos países conectados en un mismo sitio al mismo tiempo interactuando y obteniendo datos importantes al mismo tiempo que se van requiriendo y que además van sirviendo estos mismos datos para futuras planeaciones. Si bien es cierto que en 1982 nos estaban tan desarrolladas las telecomunicaciones como ahora, pero también es cierto que para este tipo y tamaño de empresas era viable mantener este tipo de comunicación. Este sistema de comunicación muy bien puede ser de forma local a través de red en LAN (Local Area Network) o todo los sistemas a través de los sistemas de redes WAN (Wide Area Network).

3. ESTRATEGIA DE CAPACITACION

Es indudable que Polaroid pone especial énfasis en lo que corresponde a su personal, ya que para ellos constituye un elemento muy importante dentro de la empresa

Inevitablemente Polaroid como una empresa de alta tecnología que le demandan cambios constantes debe mantener a su personal actualizado y capacitado para responder a estas necesidades de sus equipos de producción y de trabajo.

En este proceso de capacitación, deben ejecutarse cambios y mejoras continuas, en tanto el mundo cambiante en que nos desarrollamos, va demandando nuevas capacidades, nuevas competencias, nuevos modos de ser, que se asocian a los

cambios en las organizaciones, las motivaciones personales y al reto que representa lograr la mayor congruencia entre la capacitación y el desempeño laboral.

Es necesario que Polaroid haga una evaluación de sus recursos humanos ya que existen personas que toman las decisiones para todas las funciones que tienen que ser identificadas. Asimismo es importante mencionar algunos factores que tienen que ver con los recursos humanos y que hay que tomar en cuenta.

- ✓ Estructura, clima y cultura organizacional
- ✓ Relaciones efectivas con los sindicatos
- ✓ Políticas de personal como son: evaluación, promoción, capacitación, desarrollo, premiación, prestaciones, compensaciones y asesoría.
- ✓ Desarrollo y seguimiento del personal.

Hoy en día los recursos humanos son una de las ventajas competitivas más importantes de las empresas⁴.

La capacitación para Polaroid es sin duda la parte vital, ya que el personal es lo que genera la energía de la empresa y por ello la importancia que le dan a este aspecto.

Tan importante es la capacitación para Polaroid que el Dr. Land expresó la filosofía de la compañía al respecto y dice:

“En Polaroid tenemos dos productos básicos: uno, productos que son genuinamente únicos y útiles, excelentes en calidad, bien hechos y eficientes, así que presentan un atractivo valor para el público y una atractiva utilidad para la compañía; y dos, una nueva vida de trabajo que saca a relucir las mejores aptitudes y el talento de cada persona en la organización en la cual él

⁴ Lawrence R. Juach & William F. Glueck, Strategic Management and Business Policy, pag. 166

o ella comparten las responsabilidades y las recompensas... Estos productos son inseparables. La compañía prospera más y sus integrantes descubren que sus trabajos valen la pena, cuando sus integrantes están contribuyendo con sus talentos y esfuerzos para crear, producir y vender productos de méritos sobresalientes... En Polaroid la gente trabaja feliz”.

Inclusive mencionan que en Polaroid se eliminó el reloj checador, proporcionó grandes oportunidades educativas dentro y fuera de la compañía y permitía a los empleados que “intentaran” otros trabajos si ellos pensaban que podían ser más satisfactorios⁵.

Con todo esto creo que queda clara la filosofía de Polaroid con respecto a su personal, considero que queda explícitamente manifiesta la gran importancia de las personas dentro de Polaroid.

4. ESTRATEGIA DE PRODUCTO.

Es innegable que el producto es el agente por el cual una empresa encuentra el sentido de existencia. Esto es lo que vincula a la empresa con el cliente y lo que hace que la empresa subsista o no.

Polaroid tiene como principales productos las cámaras, papeles y químicos para la fotografía instantánea y una estrategia de productos nos ayudaría a saber:

- ✓ Cual es el mejor producto
- ✓ Analizar el valor de l producto Precio/Calidad
- ✓ Ampliación de la gama de productos

⁵ Esto lo constatamos en el caso de estudios de Polaroid en la página 576.

- ✓ Diferenciación de producto
- ✓ Especialización de producto.
- ✓ Diversificación de producto.

Si Polaroid ubica estos conceptos creo que sería importante porque tendría una mejor ubicación de su espacio en el mercado. Asimismo, el producto va ligado a lo que es

4.1 Investigación y Desarrollo⁶.

La importancia de concepto es que puede hacer que la empresa tenga una ventaja competitiva importante con respecto a sus competidores.

En el caso de Polaroid básicamente tendría dos razones importantes:

1. Puede conducir a la empresa a ofrecer nuevos y mejores productos desde el punto de vista tecnológico.
2. Puede llevar a Polaroid a mejorar sus procesos productivos y ser más eficiente disminuyendo costos y mejorar la política de precios y utilidades⁷.

La investigación y el desarrollo de producto lo propongo por el simple hecho de ser una de las mayores fortalezas de Polaroid, esto significa que Polaroid espera mucho de su desarrollo tecnológico y lanzamiento de nuevos productos

El área de investigación y desarrollo va íntimamente ligada al proceso de manufactura de productos, debe ser una parte del otro y debe tener en cuenta los siguientes aspectos que serán una guía para orientar el rumbo de la manufactura⁸.

⁶ Chase Richard I. Aquilano Nicholas J.; Jacobs F. Robert; Administración de Producción y Operaciones, México 200; Mc Graw Hill

⁷ Horngren Charles T. Foster George Datar Srikant M.; Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial; México 1999; Printice Hall

1. Costos totales de operaciones menores comparados con el de la competencia.
2. Capacidad para cubrir la demanda del mercado.
3. Instalaciones adecuadas
4. Costos y disponibilidad de las materias primas y componentes.
6. Equipo, maquinaria y oficinas adecuadas.
8. Ubicación estratégica de instalaciones y oficinas.
9. Sistema para el control de inventarios.
10. Procedimientos de manufactura de acuerdo a estándares de calidad certificada de acuerdo a normas internacionales (ISO 9000,14000)
11. Integración vertical o relaciones con los proveedores efectivas.
12. Flexibilidad de operaciones.

4.2 Establecer un Benchmarking.

Igualmente algo muy útil en este sentido sería realizar un Benchmarking, para conocer aquellos aspectos que a la competencia ha realiza con éxito y poder implementarlos y/o mejorarlos en Polaroid.

En este sentido yo propondría como algo fundamental para lograr sus objetivos es entrarle a la venta de productos que vende la competencia como son: cámaras fotográficas normales, papel, químicos y equipo para procesar negativos. Creo que la competencia a demostrado que hay suficiente mercado para estos productos y considero que para Polaroid no sería mayor problema entrarle a este mercado.

⁸ Lawrence R. Jauch & William F. Glueck, "Strategic Management and Business Policy"; McGraw Hill Book Co. Singapore, 1989, pag. 164

Otra propuesta es analizar los canales de distribución con que cuenta Kodak y Fuji, que van a través de cada país, de los mayoristas, de las alianzas con las tiendas y comercios grandes; a través de franquicias y al consumidor final.

4.3 Aprovechar nichos de mercado

Un nicho de mercado en el cual pudiera tener una buena expectativa sería la fabricación y venta de material y equipo micrográfico, ya que si nos acordamos en cuanto a la distribución del de la fotografía éste es el mas pequeño lo que le daría una mayor perspectiva de crecimiento.

Asimismo sería muy importante seguir desarrollando los productos que no son fotográficos y aquellos que son fotográficos pero especiales; que sí son importantes para ellos y en los cuales ya tienen una participación del mercado como serían productos para los mercados elitistas como cámaras en hospitales, laboratorios, cámaras micrográficas y panorámicas; películas para estudios fotográficos especiales, equipos para fotografías de licencias, pasaportes e identificaciones especiales.

5. ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE MERCADO.

Sin duda una parte importante en este concepto del crecimiento de Polaroid, ya que el conocimiento del mercado le ayudará a tener un mejor panorama del campo donde se insertará su producto y en el cual se desempeñará. En este apartado veremos tres conceptos que son: la investigación de mercados, el análisis de la competencia y el marketing.

5.1 Investigación de Mercados⁹.

Antes que Polaroid busque fijar sus objetivos es importante que conozcan las necesidades de los clientes, así como saber cuales son las tendencias y hacia donde van dirigidas, de igual manera es importante saber en que edades se encuentra ubicado el segmento de mercado en el que trabajará Polaroid y si en realidad se esta llegando al segmento correcto, ya sea por medio de las promociones, la publicidad utilizada o los diferentes productos que Polaroid ofrece.

Así como también es importante conocer la situación actual de la empresa y el posicionamiento que se tiene en el mercado.

Esta información se obtiene por medio de la investigación de mercados la cual es una recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas de mercado de bienes y servicios¹⁰.

Dentro de la definición de investigación de mercados es importante resaltar 4 elementos que la conforma, estos son:

1. Que es sistemática, esto es que la investigación tiene que estar bien planeada y organizada
2. Tiene que cumplir con los objetivos establecidos antes de ser iniciada,
3. Generar información para la empresa y la más importante
4. Ayudar en la toma de decisiones de la empresa.

Polaroid tiene que plantearse el problema para poder así comenzar con la investigación de mercado, recordando que el planteamiento del problema es la parte fundamental de

⁹ Kotler Philip; Dirección de Marketing; ed. del milenio; México 2001; Printice Hall

¹⁰ Aaker David A. Day George S.; Investigación de Mercados; Mc Graw Hill, México 2001

la investigación, ya que dependiendo de qué tan acertado sea la definición del problema es la decisión a tomar.

Lo primero que se debe de realizar con la implementación de estrategia es realizar entrevistas de profundidad a los cliente y usuarios para preguntarles el por qué compran y también el por qué no compran. También se puede llevar a cabo sesiones de grupo para poder así comenzar con la investigación descriptiva que se realiza por medio de encuestas al segmento de mercado al que dirigida Polaroid.

Una vez aplicadas las encuestas se interpretan los resultados y con esto la posible solución al problema de la empresa.

La importancia de al investigación para Polaroid también radica en que es una empresa de vende productos tecnológicos, debe de estar al día en los adelantos tecnológicos en un mundo globalizado.

La investigación de mercado en el caso de Polaroid nos debe arrojar dos cosas importantes: una, la segmentación de los mercados y dos, la identificación de los mercados meta. Los mercados meta y segmentación consiste en identificar y preparar perfiles de grupos bien definidos de compradores que podrían preferir o requerir distintos productos y combinaciones de marketing. Los segmentos del mercado se pueden identificar examinando las diferencias demográficas, psicográficas y de comportamiento de los compradores.

Pero a donde nos lleva esto. Muy sencillo. A que una vez identificados lo grupos de los consumidores y separados por tipo de mercado vamos a poder orientar cada uno de los productos que mas se acomode a daca tipo de persona o usuario.

Por ejemplo. Tenemos la cámara SX-70 que ha sido creada con especificaciones tecnológicas muy elevadas. Este producto solamente pertenece a un grupo de consumidores y tal vez no a todos. Tal vez sea solamente para los consumidores de mayor nivel en países como EUA, Francia, Inglaterra, Japón, etc. Tal vez para China podamos manejar la Joy's.

Esto es precisamente lo que la investigación de mercado nos arroja. Otra cosa importante es que también sabremos que tipo de publicidad será la más adecuada para cada país, ya que influye mucho el aspecto religioso y las distintas costumbres de cada región.

5.2 Análisis de la Competencia.

Consiste en el análisis de un conjunto de variables externas a la compañía que pueden afectar el rendimiento de la misma.

Generalmente el análisis estratégico de la competencia reviste los siguientes puntos:

1. La estrategia competitiva de las empresas: La definición y comparación de estrategias de ventas, costos, producción etc. de la empresa con otras.
2. Formas de diferenciación competitiva: Determinar cuáles son las características ganadoras de mi empresa respecto a las demás.
3. Líderes, retadores y seguidores: Análisis de los jugadores y conjunto de procedimientos y políticas que sigue la competencia (filosofía de gestión, atención etc.)
4. Las condiciones de competencia según la etapa de vida: Determinación de la competitividad en diferentes etapas del tiempo y ante diferentes posibilidades del mercado.

5. Elaboración de perfiles estratégicos de competidores: Tratar de pronosticar qué hará la competencia determinando las generalidades en su proceder.
6. Segmentación y evaluación de competidores: Existen competidores fuertes, débiles, que representan gran amenaza, que representa amenaza leve etc.

Una primera etapa es la de analizar las empresas competidoras ya que para planear estrategias de mercadotecnia competitivas y eficaces, una compañía debe averiguar todo lo posible de las que directamente compiten con ella. Esto con el fin de determinar en qué se aventaja a algunas y en qué nos encontramos rezagados con respecto a otras.

Por tal razón al analizar la competencia, se debe primero identificarla, es decir, determinar quiénes son las empresas que están en capacidad de "robar" clientes potenciales a la compañía. Para Polaroid tenemos a Kodak, Fuji Film, Sony, etc.

Ya conocidos los principales competidores, el siguiente paso es determinar sus principales objetivos, es decir, qué buscan en el mercado y qué motiva su comportamiento. Recordemos que no siempre la finalidad de una compañía es maximizar sus utilidades, muchas veces algunas sólo quieren satisfacerlas al cumplir con metas propuestas con antelación, pudiendo haber tenido más utilidades utilizando otras estrategias.

Un siguiente paso es el de identificar las estrategias de los competidores y mientras más parecidas sean éstas a las de la compañía, más rivalidad existirá. Polaroid y Kodak ofrecen productos parecidos, al mismo precio, atacan casi siempre un mismo segmento del mercado y su cobertura es casi idéntica en todo el mundo. El objetivo por lo tanto es estudiar detalladamente cada una de estas estrategias (en cuanto a calidad, mezcla del

producto, servicios, precios, distribución, publicidad, ventas, etc.) y recolectar información que servirá para el desarrollo del producto propio de una compañía. Conocidas las estrategias de un competidor, una empresa determinará si han servido o por el contrario el resultado ha sido negativo. Es decir se medirá la fuerza y la debilidad de un competidor y se atacará donde exista la posibilidad de actuar o se compararán los puntos fuertes de la competencia con los propios y se tratará de mejorar.

El último paso al analizar la competencia es decidir a qué competidores atacar y a cuales no. Por naturaleza, siempre ha sido más fácil atacar al más débil pero a veces la recompensa no es grande, también es necesario centrar esfuerzos para atacar a los grandes competidores y el superarlos en algún aspecto donde ellos son débiles, brinda una satisfacción mucho mayor¹¹.

5.3 El Marketing.

Sin duda alguna que todas las partes de las empresas son importantes, cada una de ellas juega un papel insustituible pero es innegable que algunas son mas importantes y es el caso del marketing.

Si bien nosotros nos basamos en decir que lo importante de una empresa es generar utilidades o riqueza y ésta se logra con ventas, si pero las ventas se logran con el marketing. Podemos hacer mil planes y programas, pero si no vendemos de nada sirve y si decimos que vamos a vender tal o cual cantidad de producto, si no logramos estructurar una estrategia de mercadotecnia no logramos nada. Precisamente de ahí

¹¹ Aaker David A. Day Goerge S.; Ibidem.

su importancia de esta área en los últimos años. Y para tratar de entender un poco mejor de qué manera incidiría en el caso Polaroid sería importante definir algunos conceptos básicos.

Marketing. Es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros. Por tanto requiere de un proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones¹².

Los mercados meta y segmentación consiste en identificar y preparar perfiles de grupos bien definidos de compradores que podrían preferir o requerir distintos productos y combinaciones de marketing. Los segmentos del mercado se pueden identificar examinando las diferencias demográficas, psicográficas y de comportamiento de los compradores.

Bajo la panorámica de estos conceptos Polaroid ya tiene lo más importante, tiene identificado sus mercados meta, sus segmentos de mercados tanto aquellos a los que incursiona en este momento como a los que aún no lo hace.

En este momento ya conocemos nuestro mercado meta, es decir, nuestro mercado de manera segmentada. Ahora hay que identificar cuales son sus necesidades. Existen 5 tipos que son:

1. Necesidades expresadas.
2. Necesidades reales.

¹² Kotler Philips, Dirección de Marketing, La Edición del Milenio; pag.8.

3. Necesidades no expresadas
4. Necesidades de contentamiento o complacencia
5. Necesidades secretas.

Para lograr estos se tiene que hacer a través de lo que se conoce como mezcla de marketing o también conocido como las cuatro "pes" . Es decir una mezcla de Producto, Precio, Promoción, Plaza.

En este esquema hay que desarrollar acciones que vayan encaminadas a satisfacer las diferentes necesidades de los clientes teniendo en cuenta estos parámetros. Tanto la segmentación como la mezcla de producto. Algunas acciones propuestas serian las siguientes:

1. Hacer productos innovadores incluyendo cámaras digitales y cámaras de rollos normales para cada uno de los segmentos.
2. Incursionar en la fabricación de cámaras digitales de gran capacidad de almacenamiento para las personas que las ocupan para el trabajo.
3. Hacer Alianzas estratégicas con empresas como tiendas de autoservicio, farmacias, tiendas de conveniencia o tiendas originales en cada país para mantener presencia del producto en una gran cantidad de personas.
4. Establecer un sitio en Internet para otorgar servicios de postventa a sus clientes, sistemas de apoyo.
5. Formar clubs tanto de aficionados como de profesionales.
6. Apoyar proyectos de investigaciones de universidades públicas y privadas relacionadas con las actividades de la empresa.
7. Establecer concursos de fotografía y/o de cine utilizando sus productos.

8. Promocionar actividades deportivas y sociales que los puedan vincular con la imagen que desean de la empresa.
9. Hacer exposiciones específicamente con aquellos profesionales que no usan los productos y seguir con grupos de aficionados.
10. Crear programas de lealtad hacia los clientes en general.

En el programa de lealtad por beneficio social es crear una relación con el cliente en otros ámbitos de vida por ejemplo puede realizar una promoción en la que otorgue descuentos en otros productos o servicios que no estén relacionados con las cámaras fotografías, por ejemplo descuentos en restaurantes a donde puede ir toda la familia.

Así como para los jóvenes puede crear descuentos en tiendas de artículos deportivos.

Por beneficio de desempeño puede crear lealtad en la forma que se atiende a los clientes en el mostrador y la rapidez en el servicio, así como en el servicio post venta.

La empresa Polaroid tiene que descubrir o fijarse en los gustos que se están presentando en la gentes o modas para que estas ayuden a sus ventas diversificando sus productos, ofreciendo una gama más amplia para todos los gustos y aprovechando las oportunidades que haya en el mercado para así poder cubrir sectores del mercado que antes no se hayan explotado.

6. ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE VENTAS.

Sin duda una de las más importantes en todas las empresas. Las ventas representan el vehículo por el cual y sin el cual se puede o no lograr el objetivo principal de las empresas. Las ventas son el alma de las empresas¹³.

En este sentido y por la importancia que tienen las ventas es difícil establecer una estrategia, pero sí es factible establecer algunos parámetros para formular la estrategia más adecuada a cada empresa, éstos son:

- Quiénes son los clientes finales de Polaroid.
- Qué tan leales son los clientes y cómo se puede afectar su lealtad
- Cómo se va a ampliar el mercado de clientes.
- Comparativo de ventas de los últimos cinco años.
- Objetivos por producto y servicio.
- Metas para cada área para los próximos dos años como mínimo.
- Metas por canal de distribución.
- Pronósticos de ventas y diferencias de pronósticos anteriores con la realidad.
- Método y políticas de ventas.
- Costos de los servicios posventa.
- Quejas posteriores a las ventas.

Estos puntos nos pueden ayudar a establecer una estrategia adecuada para lograr el objetivo de ventas deseado.

¹³ Loudon David L, Della Bitta Albert J., "Comportamiento del consumidor, conceptos y aplicaciones, Mc Graw Hill, ed. 4ta. 2000

Pero, ¿Cuál sería un nivel de ventas adecuado?. Aquí presento un aproximado de lo que pudieran ser sus objetivos de ventas para los próximos 10 años teniendo en cuenta los siguientes supuestos:

- ✓ Tener una tasa de crecimiento anual para EEUU de 5%
- ✓ Tener una tasa de crecimiento anual para el resto del mundo de 5%
- ✓ Pretender una disminución de gastos del 3% anual

Todas estas condiciones deberían de ser en promedio para los siguientes diez años

Es importante mencionar que los datos que se toma es porque ha sido el crecimiento promedio de los EUA en esos años y que además nos permite un parámetro realista para marcar los objetivos a alcanzar.

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Ventas Netas										
Estados Unidos	817.80	858.69	901.62	946.71	994.04	1,043.74	1,095.93	1,150.73	1,208.26	1,268.68
Internacional	601.80	631.89	663.48	696.66	731.49	768.07	806.47	846.79	889.13	933.59
	1,419.60	1,490.58	1,565.11	1,643.36	1,725.53	1,811.81	1,902.40	1,997.52	2,097.40	2,202.27
Costos Totales	1,376.20	1,334.91	1,294.87	1,256.02	1,218.34	1,181.79	1,146.34	1,111.95	1,078.59	1,046.23
UAI	43.40	155.67	270.24	387.34	507.19	630.02	756.06	885.57	1,018.81	1,156.04

7. ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE FINANZAS.

No cabe duda que las finanzas son la sabiduría de las empresas, es el líquido que alimenta a todas las partes y componentes de empresa y de ahí su importancia.

En el caso de Polaroid si bien no está en problemas financieros y es una empresa solvente, y con rendimientos modestos, del 6.3% Promedio de utilidad y de 11.87% promedio sobre el rendimiento de capital (RSC) y también es cierto que en los últimos

años no estaba tan bien como debería e incluso en los últimos tres años recurrió a financiamiento de largo plazo; es indispensable tener un excelente manejo de sus finanzas corporativas, ya que esto es lo que puede inclinar la balanza entre estar bien o ir a la banca rota.

En este sentido la estrategia financiera de Polaroid debe ir dirigida a diseñar un programa que permita solventar de la mejor manera todos los aspectos relacionados con el dinero de la empresa. Es decir:

- Cantidad de recursos financieros que se necesitan para implantar el plan de negocios.
- De dónde, cómo y cuándo van a obtenerse los recursos financieros.
- Capacidad de generación y captación de recursos financieros.
- Análisis del punto de equilibrio.
- Endeudamiento a corto y mediano plazos.
- Estabilidad y solidez financiera.
- Estructura de costos generales de la empresa y por línea de negocio
- Indicadores y razones financieras (utilidad neta, retorno de capital, etcétera).
- Inversiones en valores e inmuebles.
- Liquidez a corto y mediano plazos.
- Márgenes de utilidad.
- Márgenes por producto.
- Niveles de cumplimiento y desviaciones en el manejo del presupuesto.

Esto se debe hacer tomando en consideración cuál es el valor financiero de la empresa, el cual debe reflejar valor real y no el valor en libros.

Establecer una estrategia financiera no es nada fácil conlleva una gran responsabilidad y debe de manejarse con mucho cuidado ya que de esto depende el futuro de la empresa¹⁴.

Indudablemente que cada una de las estrategias sugeridas en este apartado son importantes, todas y cada una de ellas tiene su propio peso. En realidad no se puede aplicar una por separado sino que una Planeación Estratégica es aplicar en todas las áreas de la empresa de acuerdo a su necesidad.

8. EL CONTROL.

Definitivamente que todo lo que se de hasta este momento debe controlarse y evaluarse esto es lo que determinara si la empresa debe hacer cambios o no. No cabe duda que *"orden dada y no supervisada, no funciona"*

En cuanto a la supervisión y evaluación de todas las estrategias implementadas el encargado designado por el consejo debe reunirse por lo menos cada semana para ir viendo los avances o las acciones tanto preventivas como correctivas que se vayan necesitando hacer para el logro de los objetivos. Y reunirse con el consejo por lo menos cada tres meses o en el momento que se requiera para ir viendo y comparando los resultados.

¹⁴ Ross Stephen A, Westerfield Randolph W, Jordan Bradford D.; Fundamentos de finanzas Corporativas; México 2000; Mc Graw Hill

Este control nos irá marcando la pauta para algunos posibles cambios que se tengan que hacer en la empresa. Los resultados obtenidos de esto será que la implementación de este programa nos dirá que tipo de empresa necesitaremos para los siguientes años.

9. CONCLUSIONES

Definitivamente es complicado emitir una conclusión como algo acabado. Sin embargo creo que sí hay comentarios que se pueden expresar.

Polaroid es una empresa común como muchas en los Estados Unidos y en otros países que está determinada por una época, que tiene un origen y se encuentra en un momento importante de su historia.

Es una empresa que después de mas de 40 años tiene que hacer un alto en el camino y, sobre todo, las circunstancia lo han obligado a que se enfrente así misma, se ponga en un espejo y necesariamente tenga que tomar decisiones que tienen qué ver con su pasado presente y futuro.

Este análisis que haga tiene que ser serio, tiene que ser cuidadoso y detallado ya que de esto depende la cantidad y calidad de la información que se obtenga y de ésta dependerán las acciones que se tomen.

Polaroid es una empresa en donde se pudieran discutir y analizar muchos defectos o deficiencias, administrativas, de producción, de ventas, de mercadotecnia, de finanzas, etc., pero tiene cosas importantes y valiosas de la empresa, ya que por ello ha permanecido por más de cuatro décadas en el mercado de la fotografía.

Sin duda Polaroid tiene el reto mas importante de su vida, pero creo que tiene una gran capacidad, y que tiene todos los elementos tanto materiales como humanos para

afrontar el reto que le esperan los próximos años y en donde las cosas y las personas cambian de manera mucho mas rápida que en cualquier otra época. Sin temor alguno creo que Polaroid puede enfrentar exitosamente el reto que le representan los próximos años y el advenimiento del nuevo milenio. Y si quisiéramos hacer algunas recomendaciones tendría que decir que si Polaroid quiere lograr esto tendría que:

1. Aumentar sus ventas, a través de ofrecer productos innovadores, con calidad, precio y que además tengan un valor intrínseco y no solo material para el usuario.
2. Una disminución es sus costos de producción y operación en donde le permita ser mas eficiente y con ello pueda ofrecer productos de mejor calidad y precio al consumidor; y que a su vez pueda ofrecer buenos rendimientos a los accionistas.

Creo que con estas acciones polaroid podrá mantenerse vigente en el mercado de la fotografía.

Polaroid en la actualidad.

Creo que es muy importante que hiciéramos un breve comentario sobre cómo se encuentra la compañía en este momento y podemos decir que Polaroid está dedicada todavía a la fotografía instantánea y digital además de que ha ingresado a otro mercado como es la electrónica. Los productos que actualmente fabrica son:

- a. Instantáneos como cámaras, películas, pasaportes & ID System, foto impresoras
- b. Digitales como cámaras, proyectores, monitores, impresoras y scanners.
- c. Electrónicos: DVD Players, televisiones, monitores de plasma y LCD
- d. Accesorios: electrónicos, memory, Storage drives, etc.

La información que tenemos de Polaroid es hasta el año 2000 y encontramos que en los últimos 10 años a tenido

Ventas en promedio por año de 2,100.00 millones de dólares; que su crecimiento se ha comportado con altibajos y que si acumulamos el crecimiento de sus ventas nos dan números negativos.

Han disminuido sus costos de operación;

Reporta ganancias significativas en el periodo

Sus activos totales han crecido significativamente

Han disminuido el numero de sus empleados casi un 30% en estos 10 años. Y por tal motivo también ha disminuido el gastos de nominas y prestaciones casi en la misma proporción.

Existe endeudamiento a largo plazo en todo el periodo y es una suma significativa.

En lo que se refiere al informe que se presenta como el Reporte anual de las compañías, cabe destacar que le hacen las siguientes recomendaciones para los próximos años, que son:

"Dado que los resultados del año 2000 no son lo que se esperaban es importante decir que para lograr estos objetivos en años siguiente Polaroid tendrá que reducir sus costos y mejorar su flujo de efectivo como los principales objetivos de la compañía para el año 2001 y tendrá que implementar las siguientes acciones:

Reducción en sus cuantas por cobrar y sus inventarios.

Reducción en el exceso de capacidad de manufactura.

Adelgazar a la compañía en sus estructura e implementar controles sobre todos los procesos; inclusive vender activo como los inmuebles.

Reducir su gasto corriente en aproximadamente unos 115 millones de dólares

Como podemos observar estas recomendaciones son muy parecidas a las que propongo en el caso. Además que las proyecciones de crecimiento y ventas son semejantes a las propuestas y expresadas en la parte de las ventas en donde hacemos una proyección con algunos parámetros hipotéticos.

Para terminar con la presentación de la información actual de la compañía, creo que es importante mencionar que el día 27 de abril de 2005 Polaroid ha sido adquirida por Petters Consumer Brands subsidiary of Petters Group Worldwide una de las empresas más importantes en el mundo de las ventas por catálogo, revistas, televisión e Internet y canales especializados. Y cuenta con filiales en Estados Unidos, Japón, Korea, China, Brasil, México, España, entre otras partes del mundo. Esta compañía se dedica a comprar compañías manufactureras como Polaroid que han sido rentables y que tienen una gran expectativa para sus negocios. Estas dos compañías ya tenían algunos años trabajando juntas y esta operación solo fue el resultado de esos años de trabajo que ya tenían.

La operación de compra venta se llevo a cabo bajo la vigilancia del gobierno y se pagaron a 12.08 en efectivo por acción y el total de la operación fue de 426 millones de dólares.

Cabe mencionar que todos estos datos los pueden consultar en la versión electrónica ya que ahí anexo una copia del informe de la compañía. Y además anexo la carta en donde se anuncia la compra venta de Polaroid.

En cuanto al trabajo también es importante comentar que sí es un verdadero reto para cada uno de los que egresamos de la maestría. No importa el caso que sea de cualquier tipo de empresa, lo que verdaderamente importa es la seriedad y profesionalismo con que se aborde, no para resolver y descubrir el hilo negro, sino para realmente poner en práctica todos aquellos conocimientos que a través del tiempo que hemos estado estudiando y/o trabajando pudimos adquirir.

El hacer un trabajo de este tipo es muy enriquecedor, ya que no importa la época, la empresa, el sector, el tamaño, el giro, lo más importante es la capacidad de análisis y las propuestas que se presenten, porque estas no tienen épocas. En este mismo instante se encuentran empresas como Polaroid que necesitan de un análisis serio y responsable, que las preparen para la competencia, que se les hagan aprovechar sus fortalezas y oportunidades; y que las ayuden a enfrentar y salir adelante ante sus debilidades y amenazas. Y ese es el reto de cada uno de nosotros que hemos egresado de esta institución.

BIBLIOGRAFIA

Aaker David A. Day George S.; Investigación de Mercados; Trad. Jaime Gomez Mont; México 2001; 2da edición; Mc Graw Hill.

Alcaraz Rodriguez Rafael (2001). El emprendedor de Éxito. Guia de planes de negocios. 2ª Edición. México 2001. Editorial Mc Graw-Hill. ISBN 970-10-3082-6.

Berthier Antonio. Conocimiento y sociedad (2005) "El sistema de Referencias Harvard". www.conocimientoysoiedad.com

Chase Richard B., Aquilano Nicholas J., Jacobs F. Roberts; Administración de Producción y Operaciones; Trad. Angela García Rocha, Mildret Ciociano González; 8ª edición, México 2000; Mc Graw Hill.

David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, trad. Miguel Ángel Sánchez Carreón, 9ª Edición, México 2003, edit. Pearson Educación.

David Parmerlee, Como Preparar un Plan de Marketing. Desde la fijación de objetivos y formulación de previsiones a la presentación y control del Plan. 1ª Edición. Barcelona, España. Editorial Gestión 2000. ISBN 84-8088-794-X.

Goldratt M. Eliyahu; Cadena Critica; Trad. Nicholas A. Gibler, 2ª Edición; México 2000, Ediciones Castillo.

Goodstein L. D., Nolan T. M. y Pfeiffer J. W. (1998.) Planeación Estratégica Aplicada, Colombia: Edit. Mc Graw Hill.

Horngren Charles T., Foster George, Datar Srikant M.; Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial; trad. Adolfo Deras Quiñónez; 8ª edición; México 2000; Printice may.

Innovateur Entrepreneur Intelligence (2004) "Plan de negocios efectivo: El resumen ejecutivo". www.innovateur.com.mx/resumen.html.

Kotler Philip. Roberto L. Escalona García (traducción). (2001). Dirección de Marketing. La edición del milenio. 10ª. Edición, México, Prentice Hall. ISBN 0-13-012217-3.

Lamb Charles W., Joseph F. Hair, Carl McDaniel. Adolfo Deras Quiñónez (traducción). (1998). Marketing. 4ª. Edición, México, D.F. Editorial Thomson Editores. ISBN 968-7529-44-X.

Lawrence R. Jauch & William F. Glueck., Strategic Management and Business Policy; Singapore, 1989; McGraw Hill Book Co.

Levin Richard I. Rubin David S.; Estadística para Administradores; Trad. Ángel Homero Flores; Santiago; 6ª edición; México 1996; Mc Graw Hill

Linares Borrell Maria de los Angeles; Enfoque de mejora continua para la capacitación de directivos. Fuente www.gestiopolis.com

Ross Stephen A. Westerfield Randolph W. Jordan Bradford D.; Fundamentos de Finanzas Corporativas; trad. Jaime Gómez Mont; 5a edición; México 2000; Mc Graw Hill.

Stanton William J.; Michael J. Etzel; Bruce J. Walter; Fundamentos de Marketing ; trad Enrique Palos Báez y Francisco Javier Dávila Martínez ; 13ª. Edición, México 2004; Editorial Mc Graw Hill. ISBN 0-07-252650-5.

Lawrence R. Jauch & William F. Glueck, "Strategic Management and Business Policy"; McGraw Hill Book Co. Singapore, 1989.

ANEXO 1

MATRIZ COMPLETA DEL ANALISIS FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES

OPORTUNIDADES	F-O	D-O
<p>1.Crecimiento natural del mercado en un 15% anual de productos fotográficos.</p> <p>2.El aumento de la población a nivel mundial y el interés por la fotografía instantánea en otros partes del mundo.</p> <p>3.La comercialización de otros productos para los mercados elitistas como cámaras en hospitales, laboratorios, cámaras micrográficas y panorámicas; películas para estudios fotográficos especiales, equipos para fotografías de licencias, pasaportes e identificaciones especiales.</p> <p>4.Ser uno de los proveedores del gobierno de productos ópticos especializados.</p> <p>5.Polaroid es ayudado por Kodak a desarrollar e introducir, en 1963, la primera película instantánea de color.</p> <p>6.Las cámaras instantáneas alcanzan un auge en 1978 vendiendo 9.4 millones de cámaras en todo el mundo.</p>	<p>Aprovechar la capacidad instalada, la experiencia en el mercado y su departamento de investigación para desarrollar productos que sean mas competitivos en calidad y precio, para cada segmento del mercado (F2,F3,F5,O1,O2,O6)</p> <p>Aprovechar que McCune llega a la presidencia de la compañía para realizar cambios importantes que nos permitan ser mas competitivos y aprovechar los cambios tecnológicos y el crecimiento natural del mercado. (F6,O1,O2,O3)</p> <p>Aprovechar el departamento de investigación y desarrollo para crear y ofrecer productos diferentes y especializados a clientes diferentes. (F1,F2,O3,O4,O5)</p>	<p>Establecer una Planeación Estratégica que nos permita establecer cual seria la misión, visión, metas y establecer los objetivos que nos guen en el desempeño de los próximos 10 años de la empresa. En donde podamos aprovechar la demanda natural de los productos fotográficos. (D1,D2,D3,D4,D5,O1,O2,O3)</p> <p>Establecer un programa de reducción de costos de producción que nos permita ofrecer productos de calidad a menor costo al consumidor final. (D6,D8,D9,D10,O1,O2)</p> <p>Aprovechar las venta de productos para los mercados elitistas pero que estén relaciones con la producción que actualmente se tiene. (D7,O2,O3)</p> <p>Aprovechar los nichos de mercado que se nos puedan presentar (D7,O3,O4)</p>
AMENAZAS	F-A	D-A
<p>1.La principal amenaza para toda empresa, la competencia que al vencimiento de sus patentes a partir de 1965, podrían entrar al mercado de la fotografía instantánea.</p> <p>2.Los adelantos tecnológicos en la vida del ser humano.</p> <p>3.En 1975 Polaroid enfrente a su primer competidor directo Pint-sized Berkey Photo que introduce una cámara de fotografía instantánea que usaba película</p>	<p>Realizar un Bechmarking sobre los productos y acciones de la competencia. (F1,F3,A1,A6)</p> <p>Desarrollar nuevos productos, como los de la competencia, para aprovechar otro tipo de consumidores (F4,F5,F6,A2,A3,A4,A5)</p> <p>Aprovechar que McCune llega a la presidencia de la compañía para realizar cambios importantes que nos</p>	<p>Establecer acciones que nos permitan identificar proyectos o productos con estudios de mercado en donde se vea el potencial de productos que podamos incluir al mercado. (D4,D5,A1,A2,A5)</p>

<p>cámara de fotografía instantánea que usaba película SX-70.</p> <p>4 Aparece Fuji Photo de Japón, que a la postre será uno de los más grandes del mundo.</p> <p>5. La competencia lanzan al mercado productos novedosos que son inmediatamente aceptados por los consumidores.</p>	<p>permitan ser más competitivos y aprovechar los cambios tecnológicos y el crecimiento natural del mercado. (F4, F5, A3, A5)</p>	
--	---	--

ANEXO 2

COMUNICADO DE COMPRA VENTA DE POLAROID

PETTERS GROUP WORLDWIDE COMPLETES ACQUISITION OF POLAROID

WALTHAM, Mass., and MINNEAPOLIS, Minn. – April 27, 2005 – Polaroid Holding Company (OTC: POHC) and Petters Group Worldwide today announced that Petters Consumer Brands, a wholly owned subsidiary of Petters Group Worldwide, has completed the acquisition of Polaroid Holding Company through a merger. The transaction closed this afternoon following approval by Polaroid stockholders earlier today at a meeting in New York City.

Under terms of the Agreement, each outstanding share of Polaroid was converted into the right to receive \$12.08 per share in cash. The total transaction is valued at \$426 million. As a result of the transaction, Polaroid has become a wholly owned subsidiary of Petters Group Worldwide and Polaroid Holding Company is no longer a publicly traded company.

Thomas J. Petters, Chairman and Chief Executive Officer of Petters Group Worldwide, said, "The Polaroid acquisition marks a significant milestone in the strategic plan for Petters Group Worldwide. Petters and Polaroid together make an extraordinary team that will propel us through our next phase of growth. We are now well prepared to meet the emerging needs of our customers in a converging world of consumer electronics, digital imaging and photography. Our ability to rapidly develop and deploy innovative consumer electronics and digital imaging products coupled with Polaroid's respected brand, promising technology and dedicated employees position us well to meet the challenges of the future."

J. Michael Pocock, President and Chief Executive Officer of Polaroid, said, "As a licensee over the past few years, Petters Group has shown extraordinary talent in

building a significant presence for the Polaroid brand in consumer electronics. That talent and experience will now enjoy direct support from Polaroid's global capabilities in digital imaging, photo printing and eyewear. I am excited about the prospect of Polaroid becoming an integral part of the Petters' strategy."

About Petters Group Worldwide

Petters Group Worldwide™ is a recognized high performance leader in creating, developing, financing and investing in companies that manufacture, procure and market merchandising solutions for key growth markets. The acquisition of Polaroid will drive growth by building on the strength of Polaroid's trusted global brand and by introducing innovative new products for the digital age. Petters' core portfolio includes a growing list of retail and wholesale companies operating in the United States, Brazil, China, Japan, Korea, Mexico, and Spain. For additional information visit www.pettersgroup.com.

Petters Consumer Brands, a wholly owned independent operating company of Petters Group Worldwide, creates partnerships with global manufacturers to develop products and brand extensions for distribution through retail, Internet, catalog, and specialty channels. Petters Consumer Brands produces general consumer merchandise of exceptional value featuring the latest trends and technology.

About Polaroid

Polaroid designs, develops, manufactures and markets instant and digital imaging products and related products. Polaroid's principal products are instant cameras and instant film, which are marketed worldwide. In addition to its principal products,

Polaroid designs, develops, manufactures and/or markets photographic hardware accessories for the instant photography market. Polaroid's other products and services consist of eyewear, principally sunglasses, and secure identification systems for commercial applications. Polaroid also performs contract manufacturing for and licenses its brand and technology to third parties. For more information on Polaroid products and how to purchase them, visit the Polaroid Web site at www.polaroid.com.

"Polaroid" is a registered trademark of Polaroid Corporation, Waltham, MA 02451.

ANEXO 3

ESTADO DE RESULTADOS DE POLAROID

DE 1991 AL 2000

Estado de Resultados

En Millones de Dolares

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	
Ventas Netas	2,070.60	2,152.30	2,244.90	2,312.50	2,236.90	2,275.20	2,146.40	1,845.90	1,978.60	1,855.60	2,111.89
Costo de lo vendido	1,082.50	1,178.00	1,296.50	1,324.20	1,298.60	1,283.80	1,229.80	1,108.40	1,170.50	1,055.90	
Glos mkt, Investig		3.95	4.30	3.01		1.71			7.19		
Ingen. Admcion	741.50	760.50	763.00	788.00	849.10	796.60	752.20	736.50	700.50	696.40	
Reestructuraciones			44.00		247.00	110.00	323.50	50.00			
Cargos Especiales						33.00					
Costos Totales	1,824.00	1,938.50	2,103.50	2,112.20	2,394.70	2,223.40	2,305.50	1,894.90	1,871.00	1,746.50	
		6.28	8.51	0.41	13.37		3.69				
Utilidad de Operación	246.60	213.80	141.40	200.30		51.80			107.60	109.10	
Litigaciones y beneficios	871.60										
Otros ingresos	23.40	25.40	8.20	7.00	8.50	26.80	15.00	67.70		34.10	
Glos x Intereses	58.40	17.00	47.90	46.60	52.10	47.40	47.80	57.60	77.40	85.30	
Utilidad antes Impuestos	1,083.20	222.20	101.70	160.70		31.20			13.40	57.90	
Imptos x ingreso	399.50	58.80	33.80	43.50		16.20		12.10	4.70	20.20	
UTILIDAD NETA	683.70	163.40	67.90	117.20		15.00			8.70	37.70	
UTILIDAD NETA	683.70	163.40	67.90	117.20		15.00			8.70	37.70	600.40
Utilidad por accion	10.88	2.03		2.43		0.33			0.20	0.84	
Dividendos en efectivo por accion	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.84	0.60	
No Prom. de acciones	48.92	46.66	46.80	46.00	45.50	44.82	44.53	43.99	44.61	45.53	

Información de hoja de balance seleccionada de los Estados de posición financiera

Capital de trabajo	684.70	778.50	826.70	879.70	730.30	623.30	572.80	360.40	366.70	352.30	
Propiedades, planta y equipo netos	549.40	657.30	718.20	747.30	691.00	666.20	512.50	566.50	599.20	569.20	
Total de Activos	1,889.30	2,008.10	2,212.30	2,316.70	2,261.80	2,201.60	2,132.70	2,197.70	2,040.00	2,043.00	2,130.32
Deuda a largo plazo	471.80	637.40	602.30	566.00	526.70	489.90	496.60	497.40	573.00	573.50	
Capital de los accionistas	772.90	808.90	767.30	864.40	717.70	658.20	484.40	389.90	370.50	375.20	
Otros datos estadísticos											
Aumento a propiedades, planta y equipos	175.80	201.50	165.60	146.70	167.90	121.80	134.30	191.10	170.50	129.20	
Depreciación	85.50	89.10	100.30	118.20	132.70	118.30	111.50	90.70	105.90	113.90	
Nomina y prestaciones	690.60	670.20	699.20	720.60	709.30	641.20	608.60	564.40	545.20	498.00	
Reducción en prestaciones		0.63	4.33	3.06	-1.87	-0.83	-5.00	-7.76	-3.00	-1.66	-31.14
No Empleados al final del ejercicio	12,003.00	12,359.00	12,048.00	12,104.00	11,662.00	10,046.00	10,011.00	9,274.00	8,784.00	8,865.00	
Reducción personal		2.97	-0.57	0.46	-0.44	-13.85	-0.75	-7.36	-5.77	0.92	-28.67
Recuperación de porcentajes	148.60	12.70	9.30	14.70	-17.30	-6.70	-18.70	-11.83	2.40	10.10	

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE SAN LUIS POTOSÍ



SISTEMA DE
BIBLIOTECAS
U.A.S.L.P.
NO. DE REG.
ACAT379