

SONY-ECE

El concepto de costo medio lo supo expresar muy bien Morita (Presidente- Fundador de SONY), cuando intentaba comercializar sus radios en el mercado norteamericano:

“Mientras visitaba distintos clientes potenciales, me encontré con otro comprador norteamericano, que observó la radio y dijo que le gustaba mucho. Dijo que su cadena tenía alrededor de ciento cincuenta tiendas y que necesitaba grandes cantidades. Esto me complació y por fortuna el comprador no me pidió que al producto le pusiera la marca de la cadena: sólo me solicitó que le diera los precios para cantidades de 5000, 10000, 30000, 50000 y 100000 radios. Qué invitación!”

Pero cuando regresé a la habitación del hotel, empecé a reflexionar sobre el posible impacto que pedidos tan importantes ejercerían sobre nuestras pequeñas instalaciones de Tokio. Desde que desbordamos la capacidad de la despintada casucha con goteras de Gotenyama, nuestra fábrica se había ampliado considerablemente. Nos habíamos mudado a edificios más grandes y sólidos próximos al emplazamiento originario, y le habíamos echado el ojo a otros inmuebles. Pero, en nuestra pequeña cadena de montaje, no teníamos capacidad para producir 100000 radios de transistores al año sin dejar de hacer las demás cosas: nuestra capacidad era de menos de 10000 radios por mes. Si recibíamos un pedido para elaborar 100000, tendríamos que contratar y formar empleados nuevos y ampliar aún más nuestras instalaciones. Esto significaría una gran inversión, una importante ampliación y un cierto riesgo.

Yo era inexperto, y todavía un poco ingenuo, pero contaba con capacidad intelectual: sopesé todas las consecuencias que se me ocurrieron y, después, me senté y tracé una curva que tenía el aspecto parecido a la letra U, uno de cuyos lados era mayor que otro. El precio de 5000 radios sería nuestro precio normal: ése sería el comienzo de la curva; para 10000 equipos habría un descuento, y eso estaba en la parte inferior de la curva; para 30000, el precio empezaría a ascender; para 50000 el precio unitario sería mayor que para 50000 y, para 100000 unidades, el precio unitario tendría que ser mucho mayor que para las primeras 5000 radios.

Sé que esto suena extraño, pero mi razonamiento era que, si teníamos que duplicar nuestra capacidad de producción para servir el pedido de 100000 radios, y si no podíamos obtener una renovación del pedido para el año siguiente, nos hallaríamos en serios problemas –la bancarrota, quizás -, porque ¿cómo en ese caso, podríamos mantener todo el personal adicional y pagar todas las nuevas instalaciones que no se usaban? Era un enfoque conservador y cauteloso, pero estaba convencido de que, si aceptábamos un pedido enorme, debíamos de obtener por él un beneficio lo suficientemente grande como para pagar las nuevas instalaciones durante la duración de ese pedido. La ampliación no es sencilla –obtener más dinero sería difícil- y no pensé que este tipo de ampliación fuese una buena idea, al hacerse sobre la base de un solo pedido. En Japón no podemos contratar gente y despedirla como si nada cada vez que aumentan o disminuyen los pedidos que recibimos. Tenemos un compromiso a largo plazo con nuestros empleados, y ellos lo tienen con nosotros. Naturalmente, también me preocupaba un poco que, si ofrecía un precio muy bajo por 10000 unidades, el comprador pudiera decir que se quedaría con 100000 radios, pero que al principio, sólo haría un pedido de 10000, a modo de prueba, al precio de las 100000 unidades y, después, podría ser que ya no ordenara más pedidos.

Al día siguiente volví con mi oferta. El comprador la miró y parpadeó como si no pudiera creer lo que veía. Bajó el papel y dijo con paciencia: “Sr. Morita, estuve trabajando como encargado de compras durante casi 30 años y Ud. es la primer persona que alguna vez se me haya presentado y dicho que cuanto más compro, más elevado será el precio unitario. Es ilógico!”

Le expliqué mi razonamiento y escuchó cuidadosamente lo que yo le tenía que decir. Una vez que superó la sorpresa, se detuvo por un momento, sonrió y, después, hizo un pedido de 10000 radios al precio correspondiente a las 10000 unidades.

Cuestiones a resolver:

1. Represente las curvas de costos medios de Sony para su situación inicial y para la comercialización de radios en Norteamérica, contestando las siguientes preguntas:
 - a. ¿Tendría realmente que ampliar capacidad, respecto de la que tenía, para atender los pedidos norteamericanos?
 - b. ¿Es conveniente para Sony la decisión del comprador? Fundamente su respuesta. (Considere los diferentes niveles de demanda que le ha planteado el comprador)
 - c. ¿Se beneficiará Sony del efecto de la experiencia? Fundamente su posición
2. Valore, teniendo en cuenta la cuestión anterior, la actitud de alguna empresas de ofrecer descuentos SIEMPRE por la venta de volúmenes mayores.
3. ¿Podrían obtenerse economías de alcance? ¿Por qué? ¿cuáles serían los beneficios de una economía de alcance?