

LD7-03 Error estratégico de Sony

1 de febrero de 2007

Estimados suscriptores:

Hace dos días el New York Times (y otros medios) reportaron que las ganancias de la compañía Sony habían disminuido en el tercer trimestre de 2006 como consecuencias de grandes pérdidas en su consola de juegos PlayStation 3.

Sony, en un comunicado, atribuyó las pérdidas a "la decisión estratégica de fijar el precio de la PlayStation 3 por debajo del costo de producción con el propósito de aumentar su participación en el mercado". También culparon de las pérdidas a los elevados costos de arranque de producción de la PlayStation 3.

Estas noticias muestran los riesgos de una apuesta muy fuerte de Sony en el mercado de videojuegos. Sony sacó al mercado su nueva consola con un precio de 500 dólares para su modelo más sencillo y en 776 dólares para su modelo más completo (contra un precio de 250 dólares de la nueva consola Wii de Nintendo). La enorme diferencia de precio no ha ayudado a las ventas de Sony, a pesar de que Sony está perdiendo al menos 200 dólares en la venta de cada consola (según estimados externos). Esto es, mientras más vende más pierde (ha vendido unos dos millones de consolas), lo que explica en parte las pérdidas de 54,200 millones de yenes en un trimestre de la División de Juegos.

Aunque el artículo no da más detalles acerca de la "decisión estratégica" sobre el precio de la PlayStation 3, esa decisión está estrechamente vinculada a la decisión de equipar cada PlayStation 3 con un reproductor de video de alta definición Blue-Ray (caro y difícil de producir) como parte de la guerra que Sony y asociados mantienen por tener el formato dominante de video de alta definición.

Así, es razonable considerar que probablemente el error estratégico fue apostar el futuro de la PlayStation 3 (heredera de una muy redituable línea de consolas) a la guerra de formatos de alta definición. Una vez embarcados en esa elección, Sony se dio cuenta que la consola no podría ser un éxito de ventas si se vendía en mil dólares (para tener margen de utilidad), lo que prácticamente forzó la elección de reducción de precio con las consecuencias mencionadas.

Les anexo un fragmento del artículo del NYT.

Mis mejores deseos.

Roberto Ley Borrás

New York Times January 30, 2007 (FRAGMENTO)  
Profit Slips at Sony on Losses for PlayStation 3  
By MARTIN FACKLER

TOKYO, Jan. 30 — Sony, the Japanese electronics maker, said today that its profit had slipped in the third quarter as it took large losses on its new PlayStation 3 game console.

...

Electronics helped overcome some of the declines at the game unit, which posted a quarterly loss of 54.2 billion yen, down from a 67.8 billion yen profit in the quarter a year earlier.

In a statement, Sony blamed the decline on a strategic decision to set the price of the PlayStation 3 below the cost of production as a way to bolster market share. It also blamed start up costs for the new consoles, which were released in Japan and the United States in November. Sales of PlayStation Portable hand-held players have also been slow, the company said.

...

Analysts said, however, that a potentially more serious problem is the shaky start for Playstation 3.

"It is clearly not good for Sony that a strategic product is off to a weak start," said Yuta Sakurai, an analyst at Nomura Securities. "It won't sink the company, but it doesn't bode well."

Sony and its chief executive, Sir Howard Stringer, had hoped the PlayStation 3 would become the company's latest "champion product," much like the console's predecessor, which has topped 106 million in sales since 2000.

But so far, response has been mixed for PlayStation 3. While Sony says that it has met its targets of shipping 1 million units in each of the two markets, analysts have pointed to signs of disappointing sales.

And no other products with superstar potential are visible in the Sony pipeline, analysts said. A hit product would go a long way in helping to revive Sony, which has struggled in the face of cheaper Asian competitors.

But early sales reports indicate that Nintendo's console, Wii, has outsold PlayStation 3 by two-to-one in Japan, and by a smaller margin in America. Microsoft's Xbox 360 has also outsold PlayStation 3 in the United States.

Analysts and consumers say that while PlayStation 3 tops both Wii and Xbox in performance and graphics, it suffers the same problem as many other Sony products: It is over-engineered, appealing to technology fanatics but scaring away average shoppers.

Many consumers have also favored the Wii and Xbox 360 because of their lower prices. At \$249, Wii is half the price of the cheapest PlayStation 3, while Xbox starts at \$299.

Some of PlayStation 3's problems can be attributed to manufacturing delays that pushed back its release by months, and then slowed production. PlayStation 3 release in Europe is scheduled for March.

---

La *Lista de Correo Electrónico de Análisis de Decisiones* tiene el propósito de mantener a sus suscriptores informados acerca de las tendencias y aplicaciones del análisis de decisiones. Más información sobre Análisis de Decisiones en: <http://decidir.org/>  
Si desea suscribirse a este servicio envíe un mensaje a ListaDecision(at) decidir.org escribiendo "Suscribir a ListaDecisión" en Asunto, y proporcione su nombre y afiliación (universidad, empresa o actividad) en el texto del mensaje. Este servicio es sin costo para los suscriptores.  
D.R. ©2007 sobre los comentarios por Roberto Ley Borrás.