

EL PROTECTOR SOLAR¹

El mercado de protectores solares, en un hipotético país, está controlado por dos gigantes de la industria: NOVEAS e ISDRIN. Cada una de estas dos compañías tiene prácticamente el 50% de cuota de mercado.

Ambas compañías venden actualmente sus protectores solares al precio de 200 € la caja de 24 unidades de 200 ml. Mientras ambas mantienen el mismo precio unitario, las dos se aseguran el mantenimiento de la misma cuota de mercado (el 50% cada una). Si una compañía vendiera a un precio inferior al de la otra, ésta aumentaría su cuota y sus beneficios a costa de aquella, pues se parte de la base de que la calidad de los dos fotoprotectores es idéntica, y la variable decisoria que toman en cuenta los clientes es el precio. Sin embargo, las dos compañías son lo suficientemente grandes como para soportar ataques de precios de su competidora sin tener que recurrir a situaciones límite de suspensión de pagos o de salida del negocio.

Usted es miembro de la Comisión Ejecutiva del Consejo de Administración de una de esas compañías. Cada mes durante los próximos ocho, se le pedirá a esa Comisión que fije el precio de la caja de 24 unidades del protector solar de su empresa para ese mes. Al mismo tiempo que su Comisión Ejecutiva fija el precio de su protector solar, la Comisión de la competencia hará lo mismo de forma totalmente aislada de ustedes. El objetivo que tiene usted es conseguir el MÁXIMO BENEFICIO ACUMULADO para su compañía durante estos próximos ocho meses. Los beneficios de la otra empresa no le deben preocupar.

Un estudio de mercado ha revelado que los beneficios mensuales de su empresa dependen simultáneamente del precio que usted fija y del que fija su competencia para ese mismo mes. No obstante, las fuerzas incontrolables del mercado provocarían pérdidas para ambas compañías si se elevara el precio por encima de 300 € por caja.

Los beneficios obtenidos por cada posible pareja de precios se reflejan en la tabla siguiente, donde los posibles precios de venta son 100, 200 y 300 € (los beneficios aparecen en euros):

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el Profesor José Miguel Amuedo Dorantes, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Agosto 2017. Rev, 2025, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

PRECIOS NOVEAS

PRECIOS ISDRIN	€/CAJA	300	200	100
	300	110	180	150
	200	20	80	150
	100	20	30	50
		110	20	20
		180	80	30
		150	150	50

Claves para entender esquema de beneficios:

Precios Noveas
Precios Isdrin

En el país de NOVEAS e ISDRIN rigen severas leyes contra la limitación de la libre competencia, que sancionan con dureza los casos de acuerdos de colusión de precios (manifestados por algún tipo de comunicación explícita, documentada y previa a la fijación de precios). No hay, sin embargo, riesgo de reclamaciones judiciales por tomar decisiones anticipadas o por reaccionar frente a las decisiones de precios de la otra compañía.

Tenga en cuenta también que tanto NOVEAS como ISDRIN son las dos empresas dominantes en el sector y que los terceros competidores de ambas son tan pequeños que en la práctica no afectan a los movimientos de mercado que se han expuesto con anterioridad.

Recuerde que su objetivo es maximizar beneficios. Por razones de simplicidad a la hora de comercializar el producto, las opciones de precios son exclusivamente las de la tabla: 100, 200 o 300 € por caja, precio este último por encima del cual se producen pérdidas, como se ha mencionado previamente.