

3.-Caso Zippy Motos de Nieve.

Fuente: McKinsey (MIT Sloan Management Consulting Club, 2011)

Contexto.

Nuestro cliente es el presidente de Zippy Motos de Nieve (en adelante, "Zippy"). Se dedica a la producción de motos de nieve para usos recreativos. Zippy se ha enfrentado a una caída de ventas durante los últimos 7 años, un 7% por año (alrededor del 40% en total). El presidente de Zippy ha contratado a McKinsey para investigar y revertir esta tendencia.

PREGUNTA 1

¿Qué áreas te gustaría explorar para entender por qué han disminuido las ventas de Zippy?

Solución sugerida.

Para entender porque Zippy ha sufrido un descenso de ventas durante los últimos 7 años me gustaría obtener datos de las siguientes áreas:

1. Mercado.

- a. Tamaño/Crecimiento del mercado.

Una disminución del tamaño de mercado de motos de nieve para uso recreativo durante los últimos 7 años podría explicar la caída en ventas sufrida por Zippy.

2. Ingresos.

- a. Precio, volumen, línea de productos y demanda estacional.

Una disminución de los precios de las motos de nieve, del volumen de ventas, reducción de la gama de productos o una demanda asociada a un período del año más corto (p.e. el invierno es cada vez más corto debido al cambio climático) podría explicar la reducción de las ventas de Zippy durante estos últimos siete años.

3. Competencia.

- a. Aparición de nuevos competidores.
- b. Competidores ya existentes aumentan su cuota de mercado.

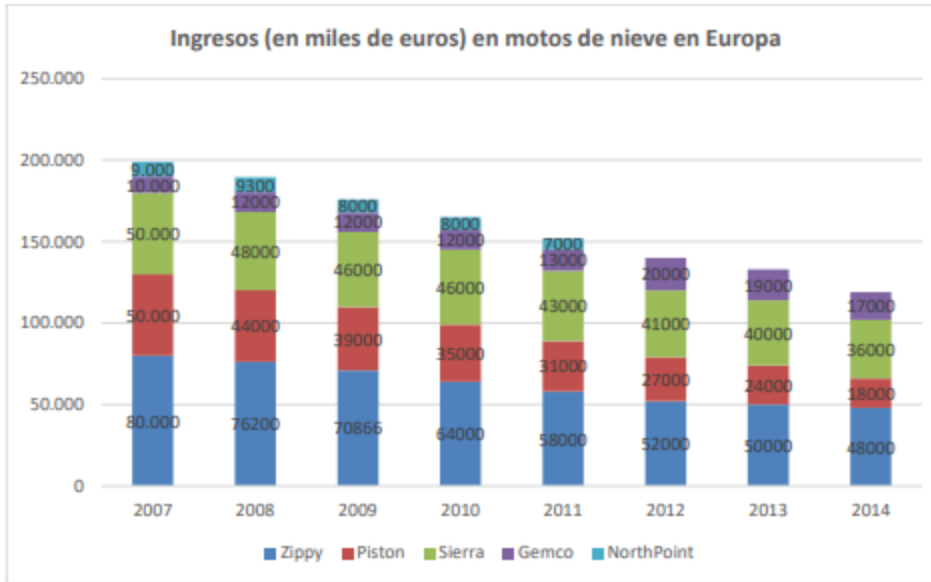
La aparición de nuevos competidores en el mercado o el aumento de cuota de mercado por los competidores ya existentes (roban cuota de mercado a Zippy) podría explicar el descenso en ventas.

El candidato también podría añadir que para revertir esta tendencia y proponer soluciones es conveniente tener presente el coste de las mismas (para no dañar la rentabilidad) así como sus potenciales barreras y riesgos.

PREGUNTA 2

La ilustración 17 recoge los siguientes datos acerca del mercado de motos de nieve en Europa:

Ilustración 17. Caso Zippy Motos de Nieve: Ingresos (miles €) de motos de nieve en Europa



Examina el mercado. ¿Qué conclusiones puedes extraer del gráfico presentado?

Solución sugerida:

A partir de los datos reflejados en la gráfica es posible extraer las siguientes conclusiones:

- **Problema de la industria**
 - El mercado en su conjunto ha caído alrededor de un 40 % durante el período considerado. La caída del tamaño de mercado es similar a la de Zippy lo que indica que el problema de Zippy es un problema de la industria de motos de nieve para usos recreativos.
- **Mercado Oligopolístico**
 - El mercado estaba dominado por tres compañías (Zippy, Sierra y Piston) que controlaban el 90% de cuota de mercado en 2007. En 2014 el mercado está formado por cuatro empresas (Zippy, Sierra, Piston y Gemco) que se reparten el total de la cuota de mercado.

- **Competencia**

- La cuota de mercado de Sierra ha incrementado desde 2007 a 2014 (de un 25% en 2007 a un 30% en 2014, aproximadamente). La estrategia de esta compañía podría ofrecer pistas de cuáles son las mejoras prácticas en la industria.
- La cuota de mercado de Piston ha decrecido desde 2007 a 2014 (de un 25% a un 15% aproximadamente), lo que indica que la estrategia seguida por esta compañía no ha sido la adecuada.
- Un competidor (Northpoint) ha desaparecido. Probablemente, fue adquirido por Gemco puesto que los ingresos de Gemco durante 2012 aumentan precisamente en la cantidad de los ingresos que NorthPoint obtuvo durante 2011.
- La cuota de mercado de Gemco y Nortpoint en conjunto ha pasado de un 10% en 2007 a alrededor de un 15% en 2014. Quizá, la estrategia de estas compañías también ofrece pistas de mejores prácticas.

PREGUNTA 3

El CEO quiere saber qué incremento de cuota de mercado es necesario en 2015 comparado con 2014, para conseguir mantener el nivel de ingresos que tenían en 2008:

Información a proporcionar (solo si el candidato pregunta):

- Se espera que el tamaño de mercado descienda un 8% en 2015.

Solución sugerida.

Explicar con palabras el procedimiento para realizar la estimación:

1. En primer lugar, calculamos la cuota de mercado de Zippy en 2014.
 - a. El tamaño de mercado en 2014 se obtiene mediante la suma de los ingresos de todos los competidores reflejados en el gráfico (y suponiendo que no existen más competidores). Así el tamaño de mercado en 2014 era aproximadamente de 119 millones de euros ($= 17m + 48m + 18m + 36m + 9,3m$).
 - b. Los ingresos de Zippy en 2014 eran aproximadamente 48m. Por tanto, su cuota de mercado (que se obtiene dividiendo los ingresos de Zippy en 2014 entre el tamaño de mercado total en 2014) es aproximadamente del 40 % ($= 48m/119m$).
2. En segundo lugar, calculamos la cuota de mercado requerida a Zippy en 2015.
 - a. El tamaño de mercado en 2015 se obtiene considerando el tamaño en 2014 (119m) y el descenso del 8%. En consecuencia, se prevé un tamaño de mercado de aproximadamente 110m ($= 119m - 0,08*119$).

- b. El tamaño de mercado de Zippy requerido para 2015 es de 76m. La cuota de mercado requerida se obtiene dividiendo el tamaño de mercado requerido (76m) entre el tamaño de mercado en 2015 (110m). Por tanto, la cuota de mercado requerida es aproximadamente un 70% ($\sim 76m/110m$).
3. En tercer lugar, calculamos la diferencia entre las cuotas de mercado de Zippy en 2014 y la requerida en 2015. Aproximadamente, se requiere incrementar la cuota de mercado en 30 puntos (= 70% - 40%) (o un 75% cuando hablamos en términos porcentuales).

Un buen candidato, proactivamente, señalaría que viendo la tendencia de los últimos siete años donde Zippy solo ha mantenido su cuota de mercado, no sería realista el incremento de la cuota en un 30 % salvo consideración del crecimiento inorgánico (fusión o adquisición de algún competidor).

PREGUNTA 4

Señale algunas estrategias de crecimiento para los ingresos de Zippy.

Solución sugerida: "Miniframework" Crecimiento de ingresos

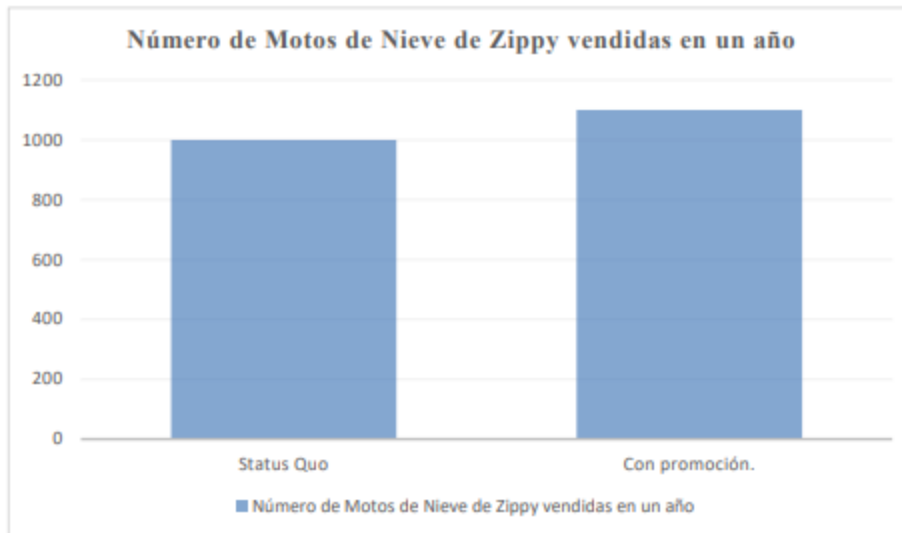
Zippy podría incrementar sus ingresos a través de alguna de las siguientes vías:

1. **Crecimiento inorgánico.** Fusión o adquisición de un competidor.
2. **Incrementar las ventas en sus mercados actuales** realizando fuertes inversiones en Marketing (promociones, canales de distribución – canal "online" -, etc.). También podría incrementar sus ingresos modificando el precio de las motos de nieve. No obstante, esta posibilidad requeriría realizar un análisis de la sensibilidad-precio para garantizar que la subida o bajada de precios va acompañada de mayores ingresos.
3. **Extender su línea de productos** en el mercado actual (crear un balance estacional; producir productos complementarios que pueda vender bien en los meses de verano cuando las motos de nieve se venden peor).
4. **Extender la venta de las motos de nieve a otros mercados** (p.e. otras regiones, países...)
5. **Diversificación** de los negocios de la empresa.

PREGUNTA 5

El responsable de Marketing ha llegado con algunas ideas para incrementar las ventas. A él le gustaría que nuestro equipo investigara el incremento de beneficios generados por su plan (ver ilustración 18).

Ilustración 18. Caso Zippy Motos de Nieve: Número de Motos de Nieve de Zippy vendidas en un año



El entrevistador debe proporcionar los siguientes datos:

- Los compradores recibirán una tarjeta de 200 euros de combustible por cada compra de una Moto de Nieve Zippy.
- Se espera que utilicen la tarjeta un 30 % de los compradores.
- Zippy asume todo el coste del combustible (200 euros).

El entrevistador puede proporcionar hechos adicionales si se le pregunta:

- El precio de cada moto de nieve es 50,000 euros.
- El coste variable de producir cada moto de nieve es 20,000 euros.

Solución sugerida:

Explicar el procedimiento utilizado para el cálculo:

Para calcular los beneficios adicionales obtenidos por la promoción, debemos multiplicar el número adicional de motos de nieve compradas por su margen (diferencia entre precio y coste variable) y restarle el coste de las tarjetas de combustible.

$$\begin{aligned}
& \text{Consumidores adicionales} \times (\text{Precio} - \text{Coste Variable}) - \text{Coste de las tarjetas de combustible} = \\
& = 100 \times (50.000 - 20.000) - (30\% \times 200 \text{ euros} \times 1100 \text{ tarjetas}) \\
& = 3.000.000 - 66.000 \\
& = 2.944.000 \text{ de euros.}
\end{aligned}$$

Por tanto, el plan del responsable del Marketing no solo permitiría incrementar las ventas (vendemos 100 unidades más) sino que además sería rentable arrojando unos beneficios de 2,944 m de euros.

PREGUNTA 6.

What would you tell the CEO of Zippy's?

Solución sugerida:

We were asked to investigate and reverse the trend of Zippy's falling revenues.

First of all, with regards to the trend of Zippy's falling revenues, it should be note that Zippýs falling revenues is not a company problem but it is an industry problem. ¿How can we reverse this trend?

We recommend a mix of organic growth measures and likely strategic M & A moves.

- Under organic growth measures, Zippy can extend its product line to improve seasonal balance or extend to new markets. The gas-card promotions is a good and profitable measure but it is only one mean of boosting revenue growth.
- Under Strategic M & A moves, it is necessary to undertake due diligences and valuation on possible candidates, such as Sierra which is the biggest Company after Zippy. We would be extremely happy to study such options further.