

Kylie Cosmetics

The image shows the cover of Forbes magazine from August 31, 2018. The cover features a portrait of Kylie Jenner, who is the central focus. She is wearing a black blazer and has her hair pulled back. The magazine title 'Forbes' is prominently displayed at the top in a large, white, serif font. Below the title, the date 'AUGUST 31, 2018' is printed in a smaller, white, sans-serif font. To the right of the portrait, there is a text block that reads: '\$900 MILLION COSMETICS QUEEN KYLIE JENNER' in bold, followed by a short paragraph: 'AT 21, SHE'S SET TO BE THE YOUNGEST-EVER SELF-MADE BILLIONAIRE. WELCOME TO THE ERA OF EXTREME FAME LEVERAGE.' The main headline of the cover is 'AMERICA'S WOMEN BILLIONAIRES', with 'AMERICA'S' and 'WOMEN' in white and 'BILLIONAIRES' in a large, light blue font. Below the headline, there is a sub-headline in white: 'FROM A TRUCKING TITAN TO THE IMMIGRANT TAKING ON ELON MUSK IN SPACE, OUR ANNUAL RANKING OF THE 60 RICHEST SELF-MADE WOMEN'.

¿Qué ocurre cuando todo lo que te enseñaron en la escuela de negocios no funciona para evaluar una empresa moderna?

En la universidad nos enseñan sobre negocios, frameworks y fórmulas que permiten medir un negocio, ver que tan eficiente es, cómo puede crecer y desarrollarse. Todo es bueno y los ejemplos sobre empresas grandes y multinacionales son suficientes y acertados para generar la creencia mediante la evidencia... Pero ¿qué pasa cuando miramos el mundo actual, en particular, los negocios de crecimiento exponencial que disrumpen los mercados?

Tomemos el caso de Kylie Jenner - tal vez pueda conocerla por ser una de las hermanas "Kardashian" (sí, el apellido Kardashian es de su madre, su padre es Jenner, atleta olímpico norteamericano famoso por su público cambio de sexo), y siendo la menor del clan, tuvo exposición a los medios desde pequeña lo que posteriormente apalancó para crear Kylie Cosmetics: Empresa de Maquillaje femenino, con ventas sobre USD 340 MM en 2018, creada hace 3 años y valorizada hoy en más de 900 MM USD¹ dónde Kylie es única dueña, lo que al adicionar sus ahorros la convierte en la "self made billionaire" más joven de la historia.

¿Cómo Kylie, quien tiene 21 años, fue capaz de montar un negocio de diseño, creación de producto, venta, distribución y publicidad de maquillaje a tan corta edad, en tan poco tiempo? ¿Es un prodigio del "management"?

Analicemos más en detalle su negocio, bajo las "métricas tradicionales del management"

1 Diseño de Producto



Desde el punto de vista de novedad, sus productos son muchas veces seguidores de tendencia. Kylie Cosmetics no registra ninguna patente de innovación, y ninguna de las revistas especializadas que revisamos en Montblanc Consulting, ni ningún experto² que consultamos pudo indicarnos un producto de su cartera que fuese realmente innovador ...

Entonces, ¿Cómo o porqué captura Kylie Cosmetics la preferencia de sus clientes?

¹Fuente: Revista Forbes, 2019

²Fuente: Ex Colaborador Cosmética Multinacional, 2019

2 Fabricación

¿Cómo logró montar una operación para la venta de más de un millón de unidades de labiales y/o kits al mes? ¿Es su cadena operacional eficiente?

Increíblemente, Kylie Cosmetics NO tiene operaciones como un área propia... Si, leyó bien, NO tiene. Kylie Cosmetics no fabrica sus propios productos. Al menos hasta 2018 en su lista de empleados (12 personas³ según pudimos investigar) ninguno tiene una posición de "operations management o quality assurance, etc... Básicamente Kylie recibe propuestas de una empresa maquiladora, SeedBeauty⁴, que le propone nuevos productos para desarrollar y vender, los que son elegidos/aprobados por Kylie y su grupo cercano ejecutivo (madre y hermanas, según colección) y con contratos de resguardo de calidad implícitos se fabrican los productos que luego son distribuidos. Ante la pregunta de si es eficiente este modelo, la primera respuesta que nace es: ¿Es una pregunta adecuada para este negocio? Unitariamente, puede que el costo sea alto, pero desde el punto de vista de creación de valor, administración de riesgo de capital de trabajo y de inversiones, esta empresa tiene muy poco capital comprometido. Desde el punto de vista de creación de valor (ROA) es probablemente superior a players tradicionales en esta categoría como L'Oreal.

3 Marketing y Merchandising:

¿Invirtió más que la competencia? Quizás la pregunta más interesante dado el modelo de negocios. Un negocio que se apalanca exclusivamente en la identidad de marca e imagen, dado los estándares tradicionales debería tener un gasto de publicidad elevado. ¿Cuál es el gasto de marketing de Kylie Cosmetics? Según información recaudada es prácticamente cero, aunque con un costo de oportunidad de 1,2M USD por post⁵. Kylie tiene un fan base en distintas redes sociales que superan los 140 MM de seguidores y KC más de 25 MM. Cada vez que hay un lanzamiento, sus redes sociales "automáticamente" son notificadas y algunas seguidoras "influencers" reciben muestras gratis, que por un lado les aumentan la admiración de seguidoras y por otro multiplican la aspiración del grupo target de compradoras (acorde a estadísticas jóvenes entre 13 y 19 años), todo esto a costo cero. Y a la vez, al igual que los negocios de plataforma, cada día más y más seguidoras se suman a su base, aumentan la fama y entonces el efecto impacto de los productos y marca.



³Fuente: Revista Forbes, 2018

⁵Fuente: BBC, 2019

⁴Fuente: American Manufacturing, 2019

¿Cuál es la tasa de éxito de sus lanzamientos?

Ediciones limitadas, han llegado al sold out hasta en 10 minutos⁶. Al usar esta plataforma de comunicación y análisis rápido de interés por parte de sus seguidores, vemos que Kylie Cosmetics puede acelerar/frenar la producción de sus cosméticos "casi en tiempo real", ahorrando al fabricante millones de USD en inventarios de productos que no se venderán (y terminarán afectando los costos y también el prestigio/precio promedio de la marca). Todo esto es un problema que quizás KC ni siquiera se lo ha planteado, porque no lo experimenta (¿se imagina a un Watt's en Chile o un McKay con esta "suerte" de poder anticipar el éxito de sus lanzamientos y frenar/acelerarlos? ¿qué tanto más rentable sería su negocio? ¿y su gasto en I+D?



4 Venta y Distribución

¿Qué tan eficiente es la cadena de distribución? Acá nuevamente Kylie Cosmetics, a diferencia de un negocio tradicional, NO tiene su cadena de distribución propia. En vez de eso, firmó acuerdos con Shopify (portal de ventas online) y con USPS para la distribución de sus productos en una red física de tiendas y distribución punto a punto (a la casa de los clientes), externalizando completamente esta actividad y asegurando mediante contratos la satisfacción de sus clientes. ¿Es eficiente? Probablemente, dólar por dólar, es menos eficiente que un player que tiene cadena propia, pero desde el punto de vista de inversiones en activos logísticos, complejidad de la cadena y otros, KC no tiene estas preocupaciones - para ellos no se trata de ser eficiente, se trata de ser efectivo, pero por sobre todo relevantes para sus clientes (tener "la novedad", la calidad, "a tiempo" - mas allá de como "estrujar" el peso para ser rentable).

Para referencia un kit de labial, delineador de KC cuesta USD 27 vs el promedio de mercado de 5,9 USD (SIC), el de marcas importantes como L'Oreal (USD 13) y Sephora (USD 22).



¿Será que la percepción de calidad sumado a la capacidad de pagar de los clientes target es más importante que "optimizar la eficiencia de su cadena logística"? Un análisis sencillo muestra que si lo es...

⁶Fuente: Elle, 2016

5

Administración

¿Es eficiente la administración de Kylie Cosmetics?



Con datos de fines de 2018 Kylie Cosmetics empleaba 12 personas, lograba ventas por USD 340 MM, tenía el riesgo de incobrabilidad prácticamente eliminado (compras online a través de Shopify, con tarjetas de crédito cuyos cupos eran autorizados previos a la compra y cualquier problema posterior asumido por la compañía de tarjeta de crédito), logística asegurada por contrato con proveedores y capital de trabajo igual a cero para fabricación de sus productos. ¿Qué otra empresa genera en 3 años, un promedio de venta de 180 MM USD con menos de 20 empleados?

A todas luces, "construir una empresa" como KC con la mirada tradicional de gestión (estructura, áreas, funciones, inversiones) no permitiría ni en una fracción de la creación de valor que logró KC según los analistas financieros . De manera similar, con la mirada tradicional del management sus áreas de operaciones, marketing, logística, y desarrollo de productos pueden ser ineficientes y riesgosas, sin embargo, monetizan rápidamente y crean valor proporcionalmente más alto que aquellas empresas que construyen valor desde una base de activos, que, para hacerlo "rentable" enfrentan el dilema de "tamaño óptimo de la inversión" -- producir lotes mayores a la demanda o atender bien al Cliente. En base a lo anterior (y a pesar de no ser un caso tradicional) invitamos a las empresas y sus ejecutivos a preguntarse:

¿Cómo construimos valor en estos tiempos modernos?

...Quizás las respuestas están en esta oportunidad más lejos de la sala de clases... y más cerca de los clientes.