

El sector *Beauty* a Catalunya

Actualització Estratègica

Informe final

Abril 2019



Índex

0. Introducció i contextualització del projecte	3
1. El sector <i>Beauty</i> : definició i dades globals	7
2. El sector <i>Beauty</i> a Catalunya	13
3. Anàlisi estratègica i competitiva	26
4. Reptes estratègics del sector <i>Beauty</i> a Catalunya	56

0. Introducció i contextualització del projecte

0. Introducció i contextualització

SNAPSHOT ESTRATÈGIC

El sector Beauty és molt global; històricament ha estat dominat per grans empreses europees i nord-americanes, però en l'última dècada han anat sorgint competidors forts a Àsia. Les vendes de bellesa i cura personal a nivell global van arribar a 465 mil milions de dòlars l'any 2017. El seu creixement a nivell global ha estat relativament estable, entre un 0,5% i un 2,5% al llarg dels últims 5 anys.

A Catalunya comptem amb un sector consolidat, amb la presència de grans multinacionals estrangeres així com empreses locals amb una forta presència global. A Catalunya, 576 empreses sumen una facturació total de 9.115 milions d'euros i 29.310 treballadors. El sector localment ha crescut entre 2 i 3 vegades més que el creixement global.

En els darrers 20 anys s'ha observat un fort procés de concentració a nivell global, on les 10 majors empreses del món dominen gairebé la meitat del mercat global. No obstant això, en els últims 10 anys s'ha produït també un canvi en les regles del joc gràcies a la generalització de les noves tecnologies i a la digitalització.

En aquest nou escenari competitiu sorgeixen tota una gamma de nous *players*, empreses *indie* o disruptives, que connecten directament amb el consumidor i estan accelerant exponencialment el ritme d'innovació en el sector.

El procés d'innovació també ha canviat. Tradicionalment se seguia un procés *push* d'innovació, amb el lideratge dels departaments de I+D i de màrqueting. No obstant això les empreses disruptives que més èxit estan tenint en el mercat, segueixen processos d'innovació *pull*, escoltant les necessitats del consumidor - fins i tot advocant per processos *crowd-led* - i comptant amb equips multidisciplinaris i un enfocament de co-creació o innovació oberta amb altres empreses de la cadena de valor.

Aquests canvis estructurals impliquen una sèrie de reptes per a tots els agents de la cadena de valor, tant a nivell empresarial com a nivell d'entorn, com es veurà en la part final d'aquest document.

0. Introducció i contextualització

METODOLOGIA: ANÀLISI ESTRATÈGICA I PARTICIPACIÓ DELS PRINCIPALS ACTORS

L'objectiu principal del projecte és l'actualització de l'anàlisi estratègica del sector Beauty a Catalunya.

Per aquest motiu, s'ha procedit a:

- **Actualitzar el mapeig i la quantificació** del sector a Catalunya;
- **Analitzar tendències a nivell global** i com es preveu que impactin en els diferents models de negoci del sector; i
- **Definir, avaluar i prioritzar els reptes estratègics** derivats per a les empreses a nivell individual i per al sector com un tot.

De tot aquest exercici es deriven al mateix temps una sèrie de lliçons apreses en el procés i recomanacions de com orientar millor les accions del BCB i també del Govern.

Per fer-ho s'han utilitzat una sèrie d'eines d'anàlisi i activitats de procés que s'indiquen a continuació.

Les entrevistes amb empresaris locals han inclòs diferents agents de cada tipus de la cadena de valor del sector Beauty : proveïdors de packaging i de matèries primeres, fabricants (marca pròpia i subcontractistes), start-ups i distribuïdors:

- Ainea
- AKORI Cosmetics
- Bella Aurora
- Birchbox
- Carinsa
- CPL
- MÄQ
- Martiderm
- Mesoestetic
- Montibello
- Natura Bissé
- Proquimia Cosmetics
- Quadpack
- Special Chemicals

0. Introducció i contextualització

METODOLOGIA: ANÀLISI ESTRATÈGICA I PARTICIPACIÓ DELS PRINCIPALS ACTORS

Eines d'anàlisi

- Mapeig i quantificació del sector a Catalunya
- Anàlisi de tendències a nivell macro, de sector i d'usuaris
- Revisió de segmentació estratègica segons tendències, nous models de negoci
- Avaluació d'atractivitat dels diferents segments · 5 forces de Porter
- Opcions estratègiques i Factors Crítics d'Èxit
- Implicacions, **reptes estratègics i prioritació**

Activitats de procés

- Entrevistes a empreses i agents de l'entorn (14)
- Taller participatiu de contrast estratègic (amb 8 participants)
- Reunions / presentacions amb responsables d'ACCIÓ i de BCB (kick off, seguiment intermedi i final)
- Presentació final a les empreses del sector (29 abril)





1. El sector *Beauty*



El sector Beauty

DEFINICIÓ I ABAST

El sector de Bellesa i Productes de Cura Personal (*Beauty and Personal Care Products*) està compost per la **producció i venda de les línies de productes següents: cosmètics i maquillatge, fragàncies (perfums), higiene personal, cura de la pell i del cabell.**

L'integren **empreses que produeixen i ofereixen aquests productes a través de canals propis (botigues, llocs web, punts de venda itinerants, professionals de venda) i externs o tercers (empreses de *retail*, salons de bellesa, balnearis, centres de *wellness* i cura personal i farmàcies, entre d'altres).**

Els darrers anys, aquest sector s'ha caracteritzat per un fort creixement de les marques disruptives que busquen atendre necessitats específiques de clients a través d'una comunicació efectiva.



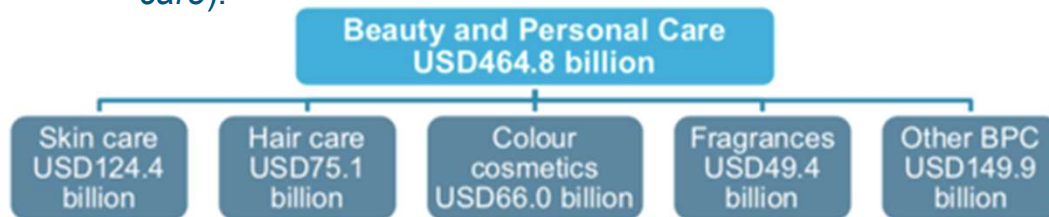


Dades globals

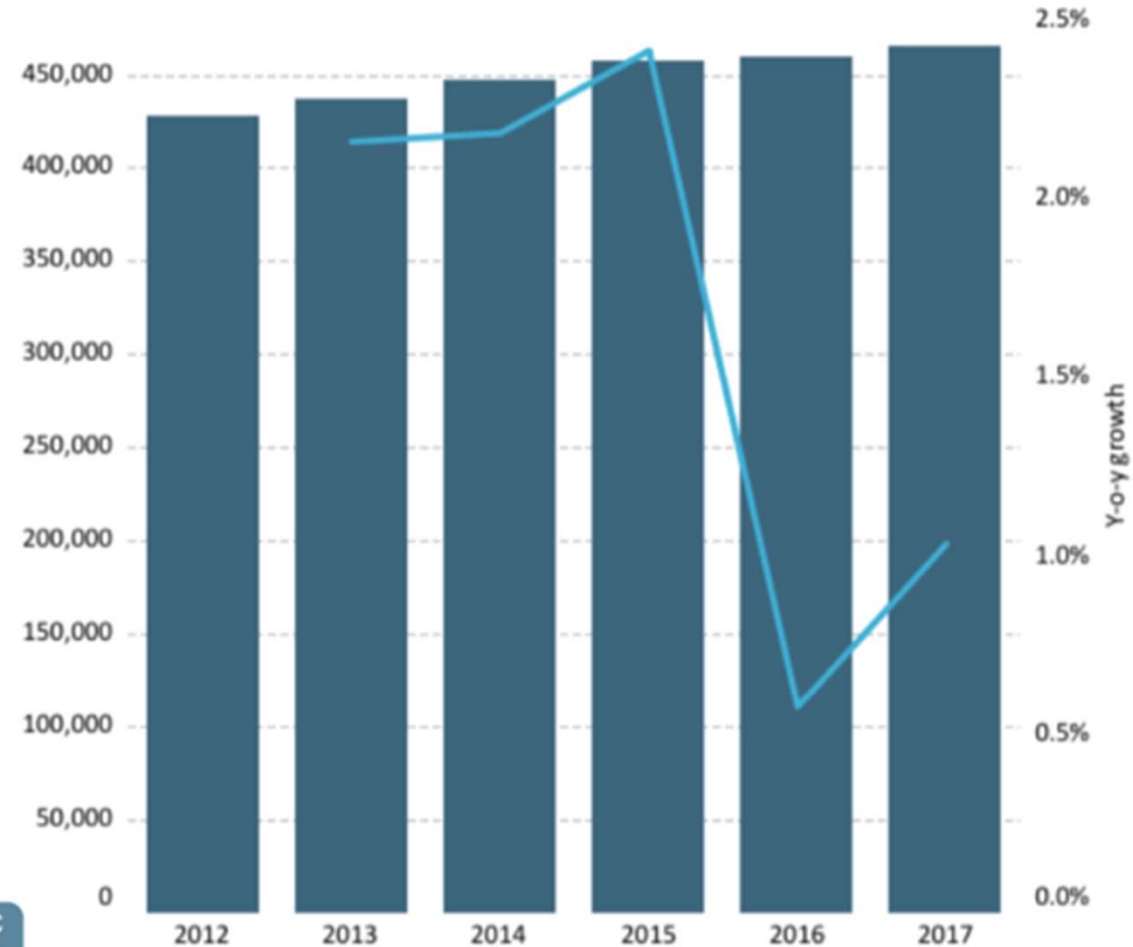
PRODUCCIÓ GLOBAL

Les vendes de bellesa i cura personal a nivell global van arribar a 465 mil milions de dòlars l'any 2017, amb un creixement que va augmentar un 1% en termes de valor constant.

L'evolució positiva està liderada cada vegada més pel BPC (*Beauty and Personal Care*) de primera qualitat, que va augmentar el 4% l'any 2017 impulsat pel creixent interès dels consumidors per aquest tipus de marques, ja que busquen cada vegada més productes d'alta qualitat i experiències personalitzades. El segment de major venda l'any 2017 va ser el tractament i la cura de la pell (*skin care*).



Mida del mercat i percentatge de creixement del sector de Bellesa i Productes de Cura Personal 2012-2017



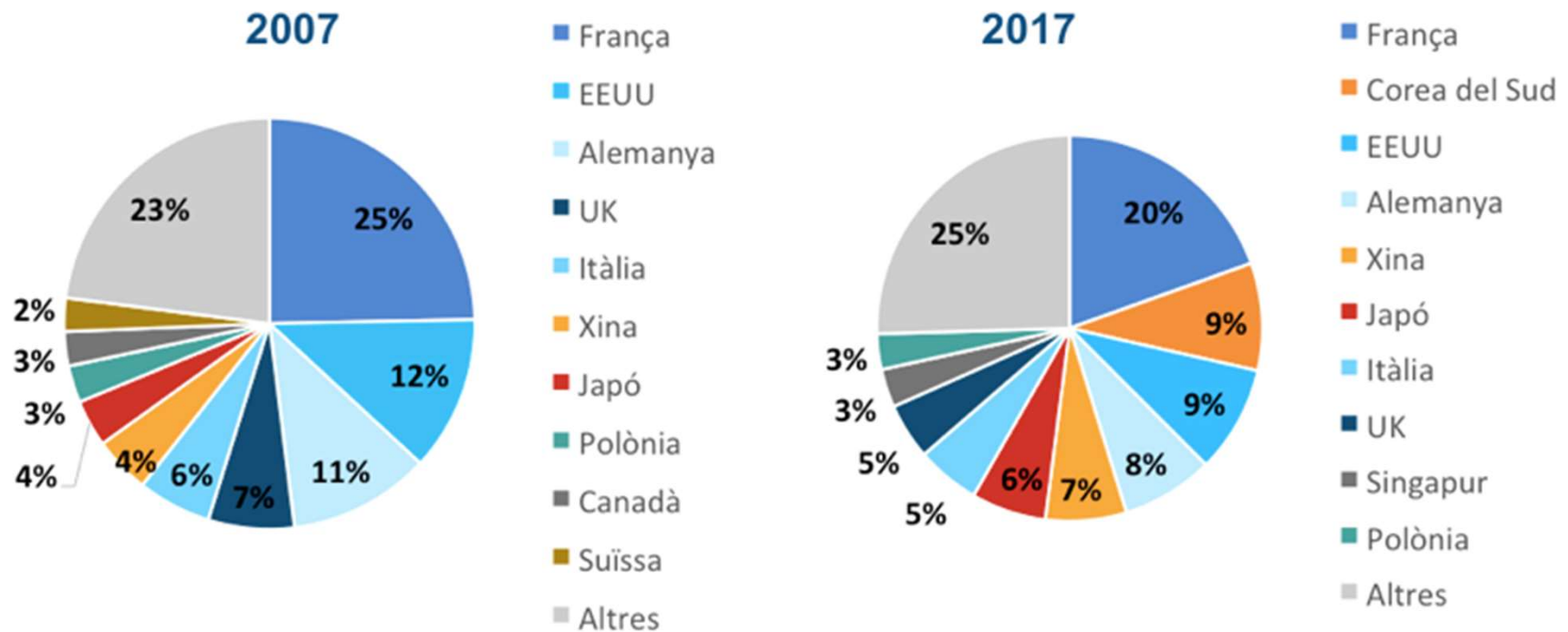
Font: Euromonitor, (2018). *World market for beauty and personal care*

Font: Euromonitor (2019). *Where consumers shop for beauty and personal care*



EXPORTACIONS

Les exportacions han passat de 23 mil milions de dòlars l'any 2007 a 44 mil milions de dòlars l'any 2017 i han estat dominades per França al llarg dels últims 10 anys. Malgrat això, aquest país ha vist una reducció de la seva quota davant l'entrada d'altres països com ara Corea del Sud, que ja es troba entre els 5 primers per sobre d'Itàlia i del Regne Unit.

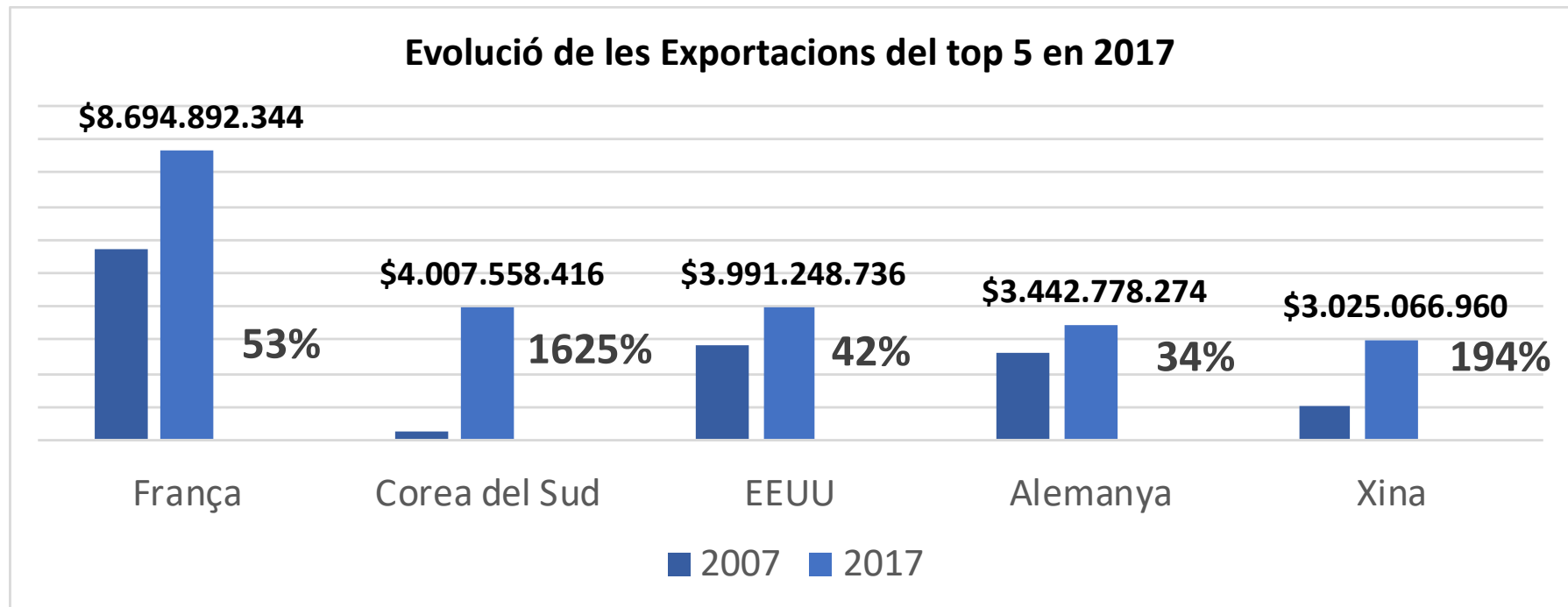


Font: elaboració dels consultors a través de Atlas Media OEC MIT



EXPORTACIONS

L'efecte de l'increment de la demanda els últims anys en regions com Àsia ha precipitat aquest canvi de quotes d'exportació. Corea del Sud ha entrat molt fort com a exportador de cosmètics al Japó, per exemple, i altres països asiàtics, tradicionalment dominats per França. Malgrat això, Corea del Sud exporta també a altres països com els Estats Units, fet que demostra que està al capdavant de la innovació i el desenvolupament de nous productes cosmètics on la principal diferència no són els preus baixos. La posició líder de Corea del Sud, així com la d'altres països asiàtics, està amenaçant el lideratge actual dels països europeus en exportacions de productes cosmètics.

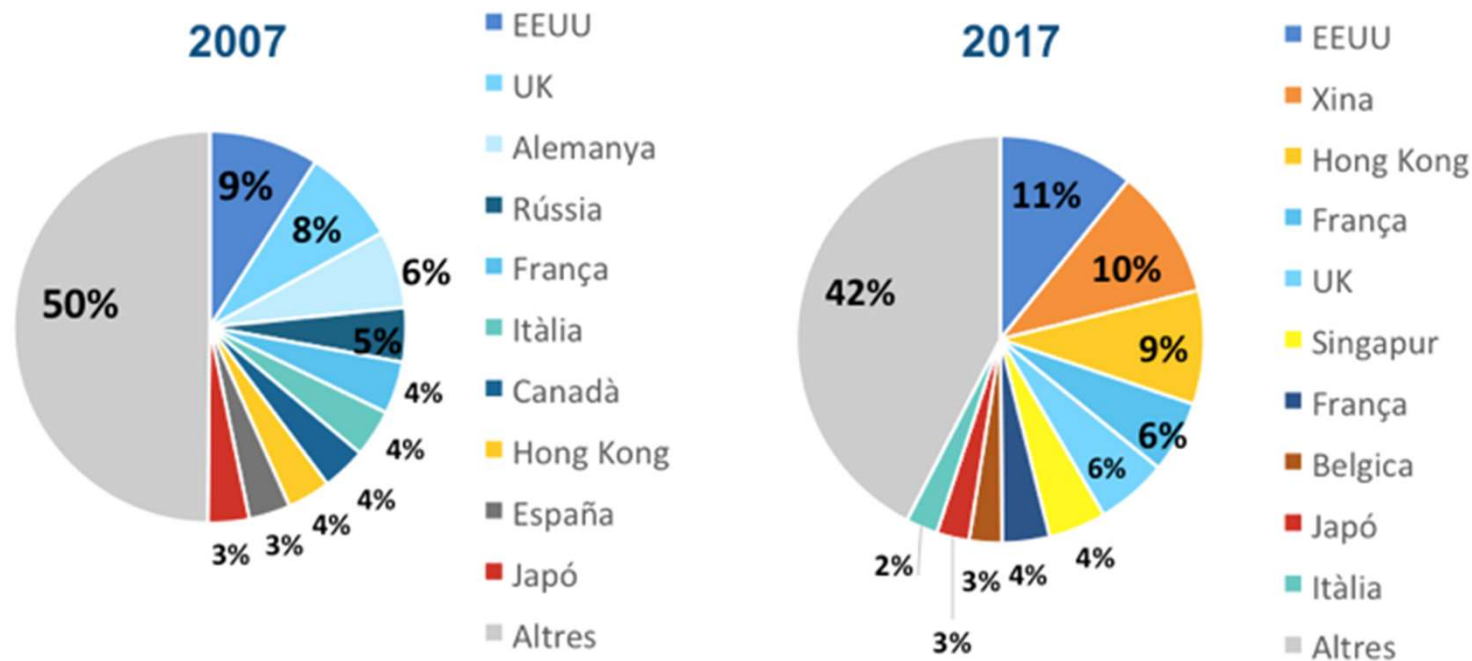


Font: elaboració dels consultors a través de Atlas Media OEC MIT



IMPORTACIONS

Les importacions globals en el 2007 van ser de 23 mil milions de US\$, xifra gairebé doblada al cap de 10 anys amb 44 mil milions d'US\$ en el 2017. Els Estats Units es manté com el major importador a nivell global. Al mateix temps, s'evidencia l'augment de la demanda a la regió asiàtica amb l'entrada de la Xina i Singapur com a principals importadors, països que fa 10 anys no apareixien ni com a importadors, o l'augment de Hong Kong.



Font: elaboració dels consultors a través de Atlas Media OEC MIT



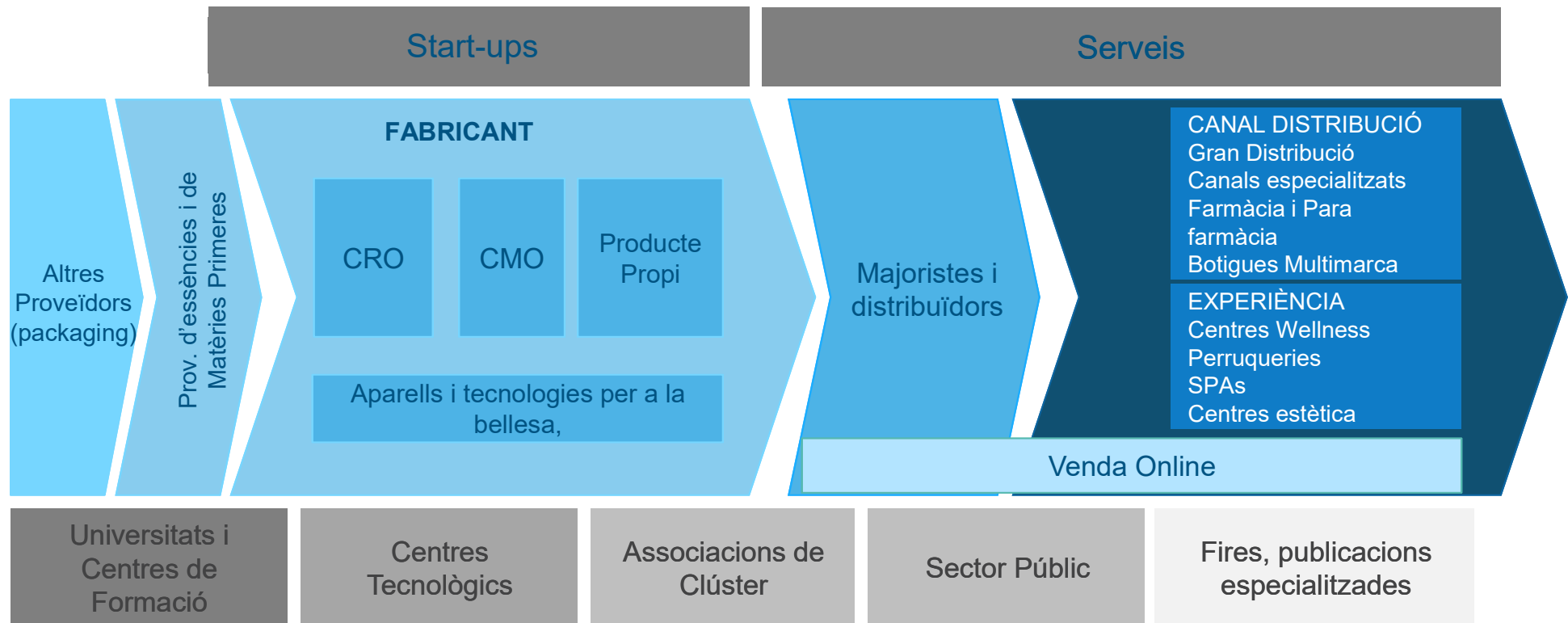
2. Mapeig del sector *Beauty* a Catalunya





CADENA DE VALOR I MAPA D'AGENTS

La cadena de valor del sector *Beauty* a Catalunya inclou totes les etapes de la cadena de valor global, fet que denota una profunditat rellevant i un ecosistema molt ric. A l'etapa de fabricació, ja sigui pròpia o subcontractada, hi ha tot un seguit de categories de producte: productes de consum, dermocosmètica, productes naturals, productes professionals, perfums, nutracèutics, etc. Com veurem a continuació, per categories de producte les característiques i l'evolució de les empreses varia molt durant el període analitzat.





MAPEIG DEL SECTOR BEAUTY A CATALUNYA

El mapeig del sector *Beauty* de Catalunya parteix de diverses bases de dades existents (del Beauty Cluster Barcelona i ACCIÓ) així com de noves fonts obtingudes del portal de la Indústria i Orbis. Mitjançant un exhaustiu treball de selecció, s'han analitzat un total de 21.000 empreses, de les quals **615 han estat incloses en aquest mapeig. La rellevància de les empreses i la seva mida han estat els principals filtres usats per fer aquesta selecció**, sense excloure, però, les pimes i les minipimes.

El mapeig consisteix en una anàlisi de la facturació, el nombre d'empleats, la CAGR (Compound Annual Growth Rate) per al període 2010-2017 i la rendibilitat (% EBITDA).

El mapeig del sector *Beauty* de Catalunya inclou 615 empreses que formen part de l'ecosistema de *Beauty*. L'anàlisi, però, es concentra en 576 empreses, ja que exclou empreses de les quals no hi ha informació sobre la facturació ni el nombre d'empleats, com ara autònoms, empreses emergents, associacions i premsa. Aquestes **576 empreses sumen una facturació total de 9.115 milions d'euros i 29.310 treballadors.**

Per categories de producte o tipologia d'empresa, podem destacar:

- La categoria de **Productes de consum** (gran consum o *Consumer*) és la que compta amb major nombre d'empreses (85); en termes de facturació, però, és la segona i representa un 17% de la facturació l'any 2017 i, en part, està dominada per les filials espanyoles de grans multinacionals com Henkel i Unilever.
- La categoria **Fragàncies, perfums i essències** és la més gran en termes de facturació (3.735 milions d'euros) i nombre de treballadors (7.698). Aquesta categoria representa el 41% de la facturació del sector *Beauty* de Catalunya i està dominada, amb el 80%, pel Grup Puig.
- Les categories amb major creixement el darrer any del qual es tenen dades (2016-2017) són **Centres de Belleza** (balnearis, clíniques dermatològiques, perruqueries, etc.) i les empreses de complements alimentaris i nutricosmètics. La CAGR és del 50% i el 44%, respectivament, si bé parteixen de xifres de facturació inicial modestes.
- Les empreses del **Beauty Cluster Barcelona** (BCB) representen el 14% de la facturació total del sector *Beauty* de Catalunya i un 23% pel que fa al nombre total de treballadors.





EL SECTOR *BEAUTY* DE CATALUNYA EN XIFRES: FACTURACIÓ, TREBALLADORS I TIPOLOGIA D'EMPRESA PER CATEGORIA D'ACTIVITATS (2017)*

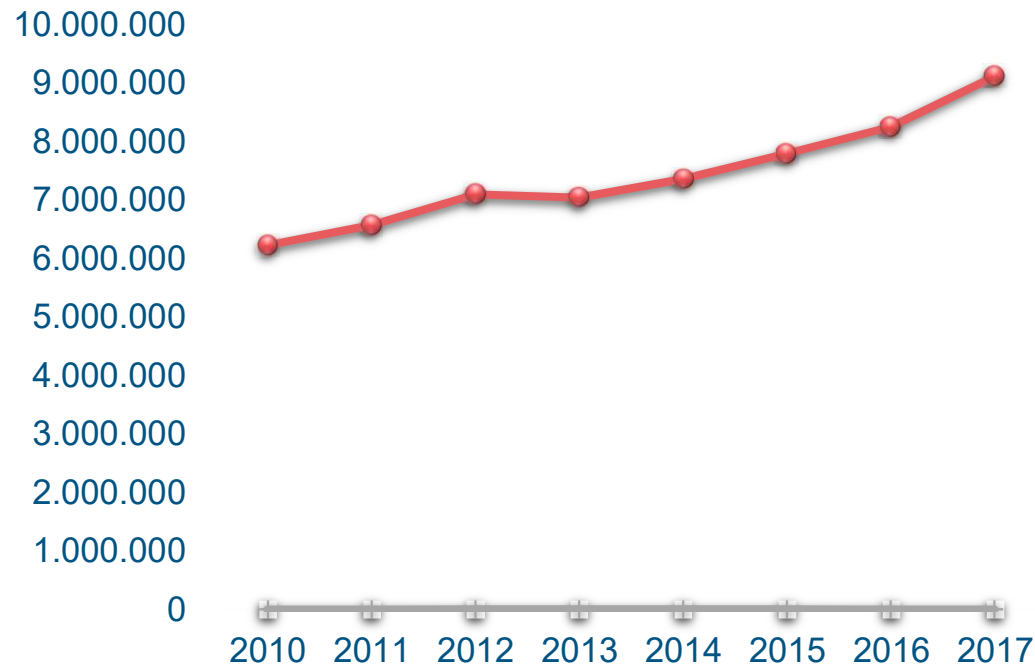
	Fragrances	Consumer	Derma cosmetics	Contract manufacturing	Professional	Packaging	Active ingredients	Retail	Marketing & others	Food supplements	R+D+I/testing	Beauty centres	Natural	TOTAL
FACTURACIÓ (MILIONS €)	3.735	1.779	1.063	585	468	368	264	282	215	203	53	60	37	9.121
TREBALLADORS	7.698	5.381	3509	2.915	2.198	1.767	630	2.019	404	767	1.334	598	209	29.981
EMPRESSES**	45	85	59	56	71	40	32	26	52	21	36	19	34	576
Micro	8	29	10	14	21	10	12	4	18	7	11	4	13	161
Petita	13	22	19	18	25	19	12	6	10	5	8	5	5	167
Mitjana	12	15	16	16	7	8	4	5	10	4	9	6	1	113
Gran	4	7	6	4	1	3	2	5	5	1	2	2	0	42
No hi ha dades sobre empleats	8	12	8	4	17	0	2	6	9	4	6	2	15	93

(*) Categories ordenades per facturació, de major a menor



EVOLUCIÓ DE LA FACTURACIÓ DEL SECTOR *BEAUTY* A CATALUNYA (2010-2017)

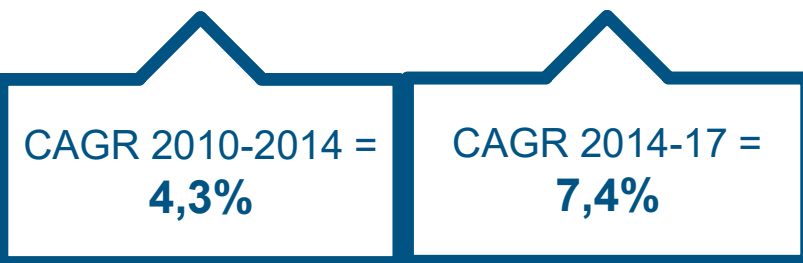
Facturació del sector *Beauty* (2010-2017)



La facturació del sector *Beauty* a Catalunya va representar l'any 2017 un **4% del PIB català**.

El sector ha tingut una **evolució alcista** al llarg de la darrera dècada, amb un creixement més moderat entre el 2010 i el 2014 i una certa acceleració els últims 4-5 anys.

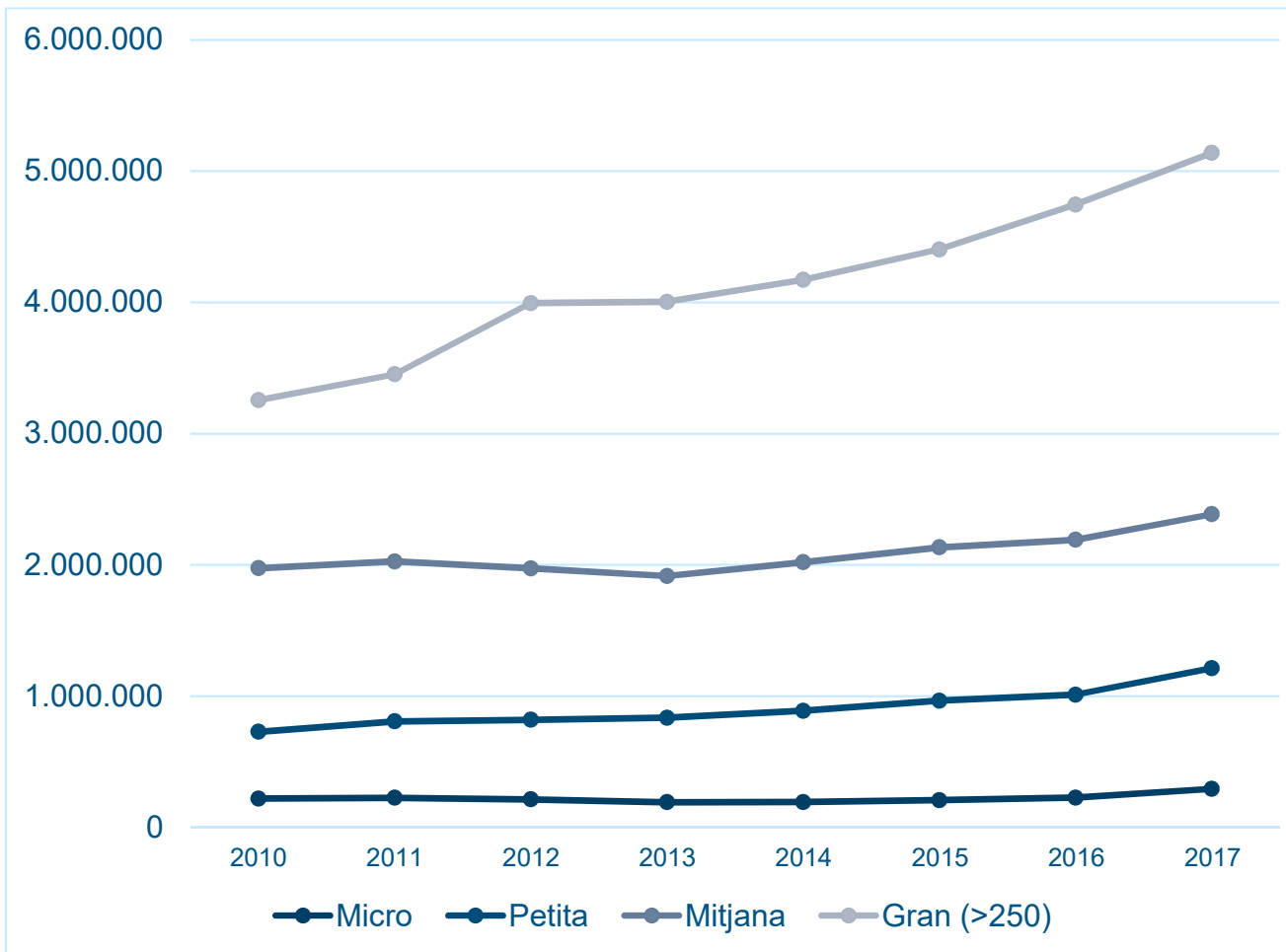
CAGR de facturació total del sector *Beauty* a Catalunya 2010-2017 5,6%



Font : Elaboració pròpia a partir d'ORBIS-INFORMA i dades d'entrevistes



EVOLUCIÓ DE LA FACTURACIÓ PER TIPOLOGIA D'EMPRESA (2010-2017)



Font: Elaboració pròpia a partir d'ORBIS-INFORMA i dades d'entrevistes

Per la tipologia d'empresa, el creixement al llarg del període analitzat ha estat desigual. L'any més difícil va ser el 2013, en el qual les empreses mitjanes i micro van disminuir, les grans es van mantenir estancades i les petites van tenir un creixement mínim.

A partir del 2015 hi ha un creixement generalitzat i el darrer any (2017) s'observa un creixement especialment destacat de les micro i petites empreses, que creixen un 30 i un 20%, respectivament.

En el període analitzat, la facturació del sector va augmentar gairebé 3 mil milions d'euros. Aquest creixement és en un **66% a causa de la facturació generada per les empreses grans**, un altre 30% per les mitjanes i petites empreses gairebé a parts iguals, i només un 3% per les microempreses.

NOTA: Les empreses es classifiquen per nombre de treballadors: micro (<10 treballadors), petita (entre 11 i 50), mitjana (entre 51 i 250) i gran (a partir de 251 treballadors).



TOP 20 EMPRESSES *

- Les tres empreses més grans van facturar un total de 3.908 milions d'euros el 2017 i representen el 43% del volum de negoci d'aquest sector. La major empresa, Puig, representa el 35% de la facturació del sector.
- Cal destacar que, en un sector tan dominat per grans actors globals, dues de les majors empreses són d'origen català.



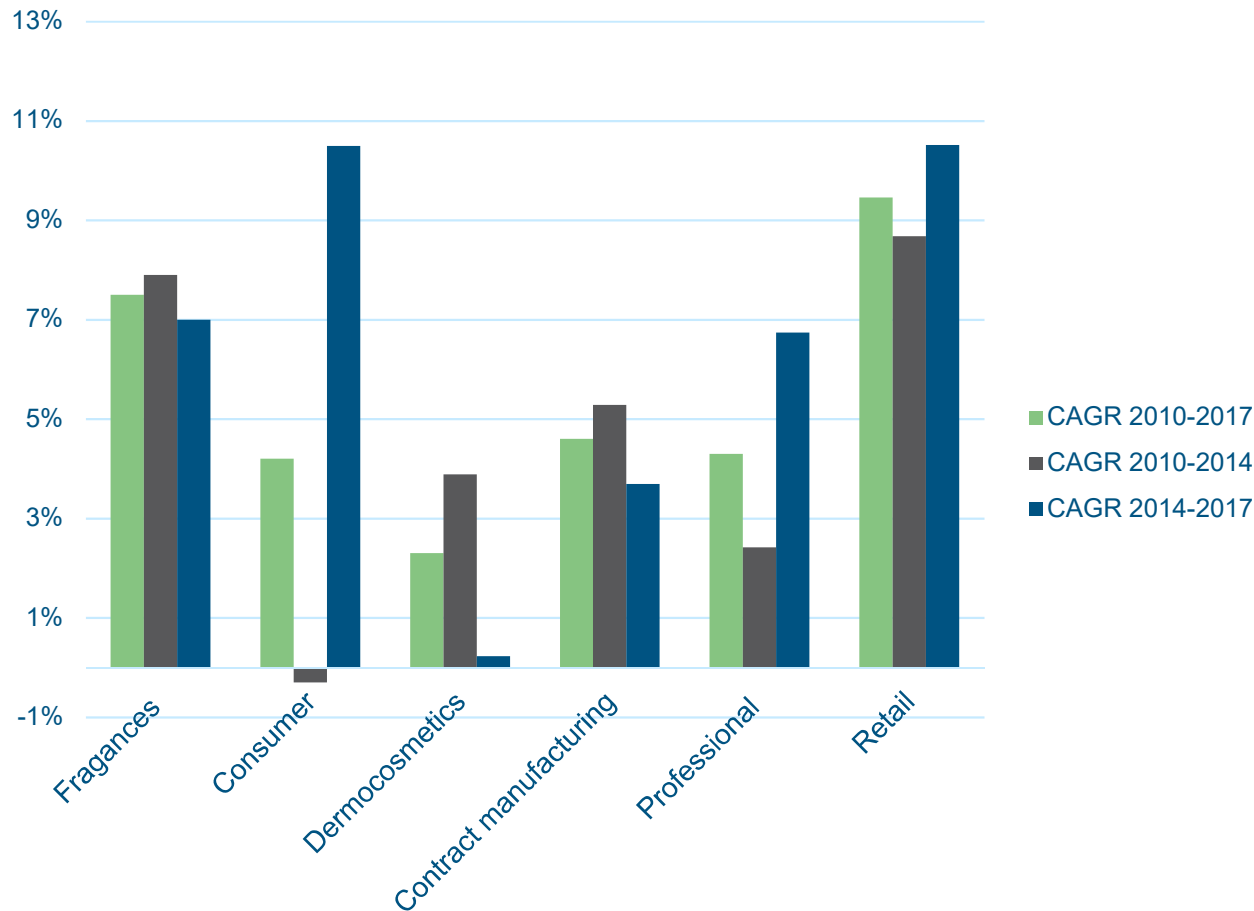
- Entre les 10 principals empreses del sector *Beauty*, 7 tenen la seva seu central i el seu origen a Catalunya, i pertanyen a una varietat d'àrees d'activitat: productes de consum, dermocosmètica, productes per a ús professional, ingredients actius i fins a empreses de *media*, que en aquest cas tenen una forta especialització en el món del *Beauty*.



- Entre les top 20, sumen una facturació de gairebé 6 mil milions d'euros (64% del sector). La ràtio de facturació per empleat de les empreses especialitzades en *Beauty* varia entre 916.000 € en el cas d'Ernesto Ventós, i 235.000 € en el cas d'Isdin, amb una mitjana de 429.000 € per empleat. Aquesta ràtio és comparable amb la de les 10 principals empreses a nivell global.



ANÀLISI PER SUBSECTOR · EVOLUCIÓ PER CATEGORIA DE PRODUCTE

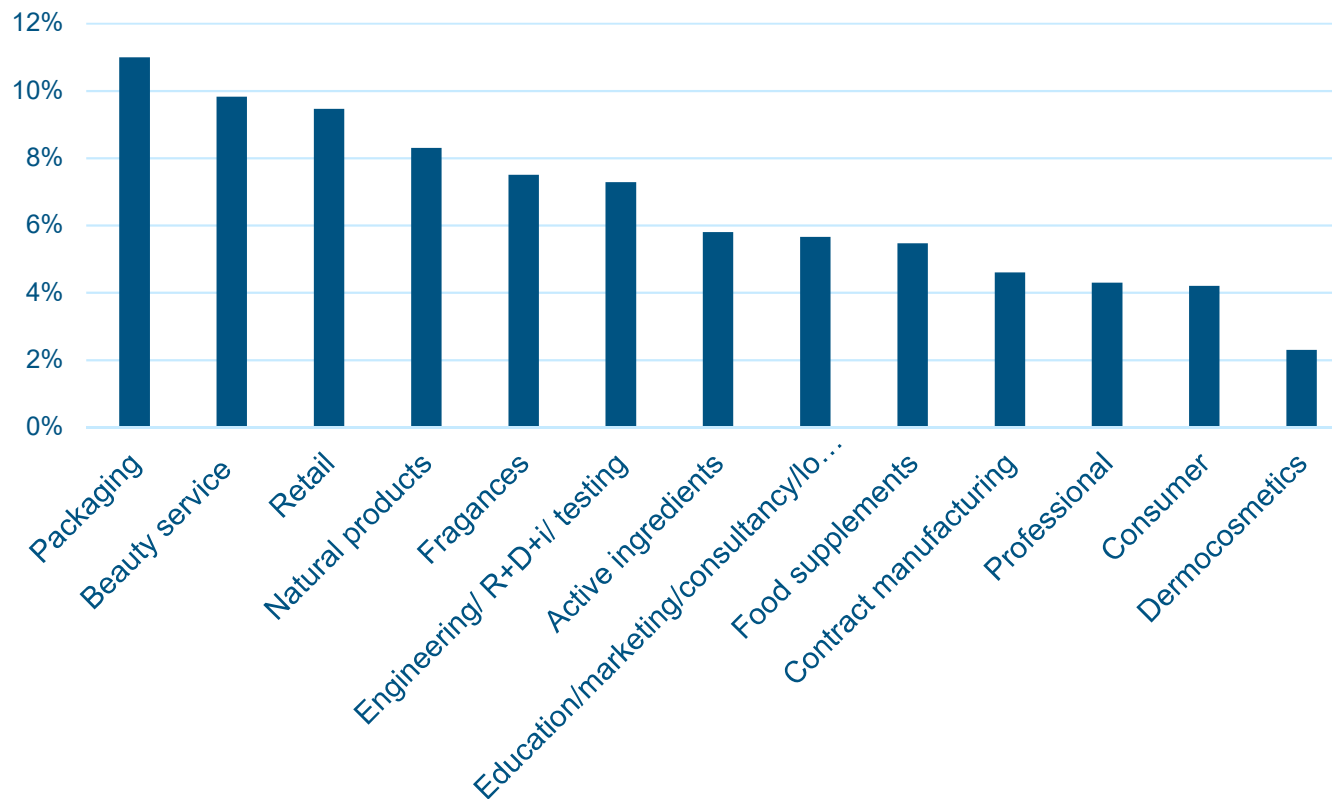


L'anàlisi de l'evolució del sector per les categories de major facturació mostra que **la categoria de major creixement ha estat la de *retail***, mentre que **la de fragàncies ha estat la que ha mantingut un creixement més estable** durant el període 2010-2017. En canvi, **la categoria de productes de consum va créixer** durant el període 2010-2014 i després va tornar a créixer entre el 2014 i el 2017.

Font : Elaboració pròpia a partir d'ORBIS-INFORMA i dades d'entrevistes

ANÀLISI PER SUBSECTOR · EVOLUCIÓ PER CATEGORIA DE PRODUCTE

CAGR (2010-2017) per categories al sector *Beauty*



L'anàlisi de l'evolució del sector per categories del 2010 al 2017 mostra que les que més han crescut en el període analitzat **són les categories emergents, com ara productes naturals o empreses especialitzades en el *packaging* de productes *Beauty*, com Quadpack, a més d'empreses que ofereixen serveis *Beauty* i la categoria *retail*.**

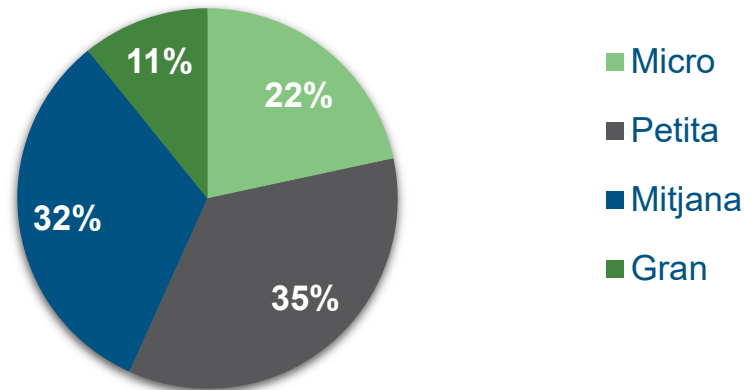
Font : Elaboració pròpia a partir d'ORBIS-INFORMA i dades d'entrevistes

ANÀLISI PER SUBSECTOR

A la categoria **fragàncies**, entre les 45 empreses hi ha **12 empreses micro i 3 grans (Puig, Lucta i Kao)**. Aquestes 3 empreses grans representen el 82% dels empleats de les empreses de fragàncies de Catalunya (per bé que el 78% correspon íntegrament al Grup Puig).

Es tracta d'una àrea d'activitat amb una **rendibilitat mitjana relativament estable** durant el període analitzat, entre **el 5,5 i el 7,5%**, per bé que les grans empreses tenen rendibilitats molt superiors (entre el 10 i el 20%) i igualment estables.

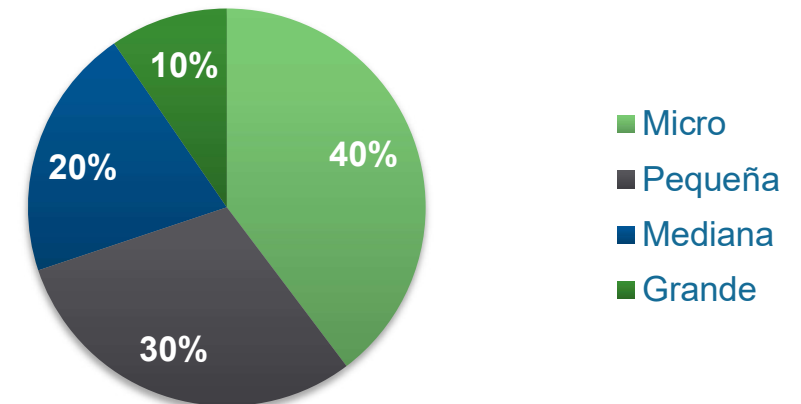
Empreses de fragàncies, aromes i perfums, per mida d'empresa (2017)



A la categoria de **productes de consum**, hi ha un total de **85 empreses**, però el gruix de la facturació correspon a les grans empreses. Entre **les 5 empreses més grans facturen més del 70% del total de la categoria**. Aquestes inclouen a grans multinacionals com Unilever, Henkel i Coty, per bé que hi ha dues empreses catalanes: **Lacer i AC Marca**.

La **rendibilitat mitjana** de les empreses d'aquesta categoria està entre **el 8 i el 8,5%**, per bé que hi ha una gran diferència entre algunes empreses amb EBITDA negatiu durant els darrers anys (com la italiana Angelini Beauty) i altres amb EBITDA molt elevat durant el mateix període (per exemple, Natura Bissé).

Empreses de productes de consum, per mida d'empresa (2017)



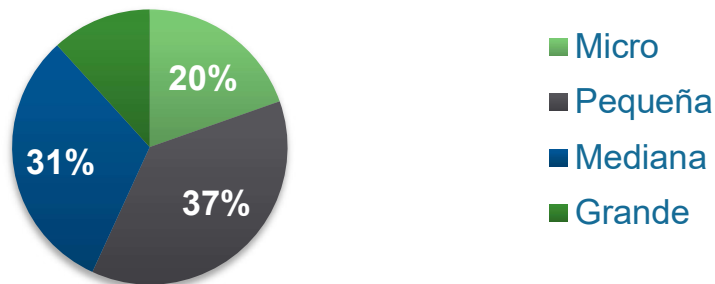
Font : Elaboració pròpia a partir d'ORBIS-INFORMA i dades d'entrevistes

ANÀLISI PER SUBSECTOR

Un total de 59 empreses componen la categoria de **dermocoscètica**. En aquesta categoria hi ha una menor concentració en comparació amb les anteriors, per bé que entre les 10 principals empreses facturen el 73%. Entre aquestes trobem empreses catalanes especialitzades únicament en dermocoscètica, com ara **Martiderm, Isdin i Bella Aurora**, així com **laboratoris farmacèutics** catalans que dediquen part de la seva activitat a la cosmètica, com **Ferrer, Esteve i Almirall**, i també laboratoris internacionals amb operació a Catalunya, com **Pierre Fabre**.

La **rendibilitat mitjana de les empreses en aquesta categoria ha anat augmentant de mica en mica** durant el període analitzat, **des del 6,5% fins a gairebé l'11%** el darrer any analitzat, per bé que hi ha empreses amb una rendibilitat molt superior.

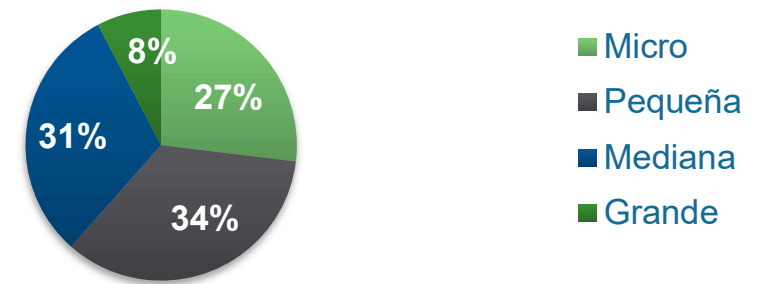
Empreses de dermocoscètica, per mida d'empresa (2017)



Hi ha un total de 56 empreses que realitzen **contract manufacturing**. La facturació de les empreses en aquesta categoria és, en general, menor que la de les anteriors i l'empresa amb major facturació és **Laboratorios Maverick**. Aquesta empresa representa el **20% de la facturació** de les empreses d'aquesta categoria, pertany al grup Ubesol i des de 1995 fabriquen els productes de cura i higiene personal per a **Mercadona, amb la seva marca Deliplus**. Entre les 10 principals empreses, facturen el 70% de la categoria.

A nivell de **rendibilitat**, al llarg del període analitzat se situen entre un **5,5 i 7,5% de mitjana**, per bé que les principals empreses estan molt per sobre d'aquests nivells en alguns casos.

Empreses de contract manufacturing, per mida d'empresa (2017)



Font : Elaboració pròpia a partir d'ORBIS-INFORMA i dades d'entrevistes

ANÀLISI PER SUBSECTOR

A més de les 4 principals categories per volum de facturació explicades fins ara, cal destacar els següents punts quant a la resta:

Retail: les 5 empreses més grans són **Rituals, Santiveri, Julia, Druni i Equivalenza**, que representen el 71% de la facturació. Són empreses molt diferents, cadascuna especialitzada en diferents productes, des de perfums, complements alimentaris i productes naturals fins a cosmètics inspirats en la cultura asiàtica. La rendibilitat d'aquestes empreses també és variable, entre el 3 i el 10%.

Productes professionals: en aquesta categoria destaca **beautyge**, filial de Revlon en Espanya. Aquesta empresa representa un 20% d'un total de 72 empreses de la seva categoria. Les 10 empreses més grans representen el 74% de la facturació. La seva rendibilitat és molt variable.

Packaging: aquí destaca **QUADPACK**, empresa especialitzada en el *packaging* de productes *beauty* amb un 25% de la facturació a la categoria, seguida per **Virospack**, empresa especialitzada en *droppers*, i **Covit**. Totes aquestes empreses estan especialitzades en cosmètica. Les 5 principals representen el 54% de la facturació del sector.

Food supplements: les empreses **Biocentury, Diafarm i Euromed** destaquen en aquesta categoria, amb el 80% de la facturació i una rendibilitat molt superior a la mitjana de les altres categories.

Active ingredients: **Lipotec, Quimidroga i Merck** són les principals empreses fabricants d'ingredients actius. Quimidroga, tot i només imputar un 10% de la seva facturació total al *Beauty*, és l'empresa que major facturació té d'ingredients actius per a cosmètica, i representa gairebé una tercera part de la categoria.

Beauty centers: en aquesta categoria trobem empreses petites i micro com franquícies de perruqueria, clíniques dermatològiques, balnearis i centres de depilació i solàrium. L'empresa amb més facturació és la **franquícia de depilació Bloc**, que l'any 2017 tenia 243 empleats. La rendibilitat en aquesta categoria és molt variable.

Productes naturals: s'han mapejat un total de 34 empreses que fabriquen cosmètics d'origen natural, de les quals 13 són microempreses. Destaca **Amoros Nature**, que representa més del 40% de la facturació de la seva categoria. Les 3 principals representen gairebé 2/3 de la categoria i gaudeixen d'una rendibilitat sostinguda durant el període analitzat.

3. Anàlisi estratègica i competitiva

Segmentació Estratègica

EVOLUCIÓ DE L'ATRACTIVITAT

Els darrers anys hi ha hagut diversos canvis al sector que han alterat totalment algunes de les forces competitives (*) que defineixen l'atractivitat d'un negoci. Aquests canvis han afectat les regles del joc del sector, que tradicionalment estava en mans de les grans marques globals de cosmètica.

Les barreres de l'entrada al sector *Beauty* han disminuït a causa dels canvis en el comportament del consumidor, amb un augment de canvi de marca en favor de marques noves. Són empreses més petites que, sense tenir la despesa considerable de *branding* que tenen les grans marques, aconsegueixen un diàleg més directe amb el consumidor gràcies a l'ús intensiu de xarxes socials, blocs i *influencers*, i arriben a posicionar la seva marca molt ràpidament.



El resultat ha estat l'aparició de un nou segment estratègic al sector *Beauty* que desestabilitza el negoci de les grans marques de cosmètics i suposa l'aparició d'una cadena de valor totalment diferent a la del segment estratègic tradicional. Es tracta d'una cadena de valor més flexible, amb una reducció significativa del cicle d'innovació i *time to market*, major *crowd-led innovation* i la integració vertical no només cap endavant sinó també cap enrere. Un model en el qual, gràcies a la transformació digital i l'ús intensiu de les tecnologies, es treballa amb una cadena de valor *pull*, i s'obté un *feedback* constant del consumidor per desenvolupar nous productes de manera ràpida i flexible.

(*) "Note on Structural Analysis of Industries", Michael Porter, Harvard Business School, 1983

FORMES DE COMPETIR AL SECTOR BEAUTY A NIVELL GLOBAL

Tot i que hi ha nombroses àrees ben diferenciades al sector *Beauty*: higiene personal i gran consum, perfumeria, dermocosmètics, productes naturals, productes per a ús professional, etc., els darrers anys s'ha produït una important consolidació al sector, on els grans conglomerats han anat adquirint marques en totes aquestes àrees de producte. En paral·lel, el sector ha entrat en una espiral d'innovació que ha donat lloc a l'aparició de gran moltes noves empreses dirigides a nínxols específics de cadascuna d'aquestes àrees.

En aquest sentit, parlem de dues grans formes de competir: **grans marques globals vs. empreses disruptives**. Entremig hi ha tot un seguit d'empreses mitjanes però, com veurem més endavant, per competir amb èxit en aquest sector hauran de triar assemblar-se a les unes o les altres.

Grans marques globals

Es tracta de **grans conglomerats amb catàlegs amplis** de productes del sector *Beauty*.

Es caracteritzen per la seva **inversió agressiva en publicitat, en el desenvolupament de nombroses marques, inversió sostinguda d'R+D i presència a tots els canals de distribució i venda**. Tot seguit n'inclouem alguns exemples.



Empreses disruptives

Empreses nínxol o indie que es creen amb l'objectiu de **respondre a les necessitats d'un determinat públic objectiu** (per exemple, les que proposen colors "pop" o les que desenvolupen productes per a dones afroamericanes). Normalment són empreses creades per algú que vol resoldre un problema concret i hi posa tota la seva passió per crear aquesta marca (veurem exemples més avall). Aquestes empreses tenen una història autèntica que els proporciona un argument de màrqueting que arriba de manera profunda al seu públic objectiu.

Com a empreses disruptives, segueixen les seves normes, són creatives i no els espanta anar contra les normes tradicionals del sector.



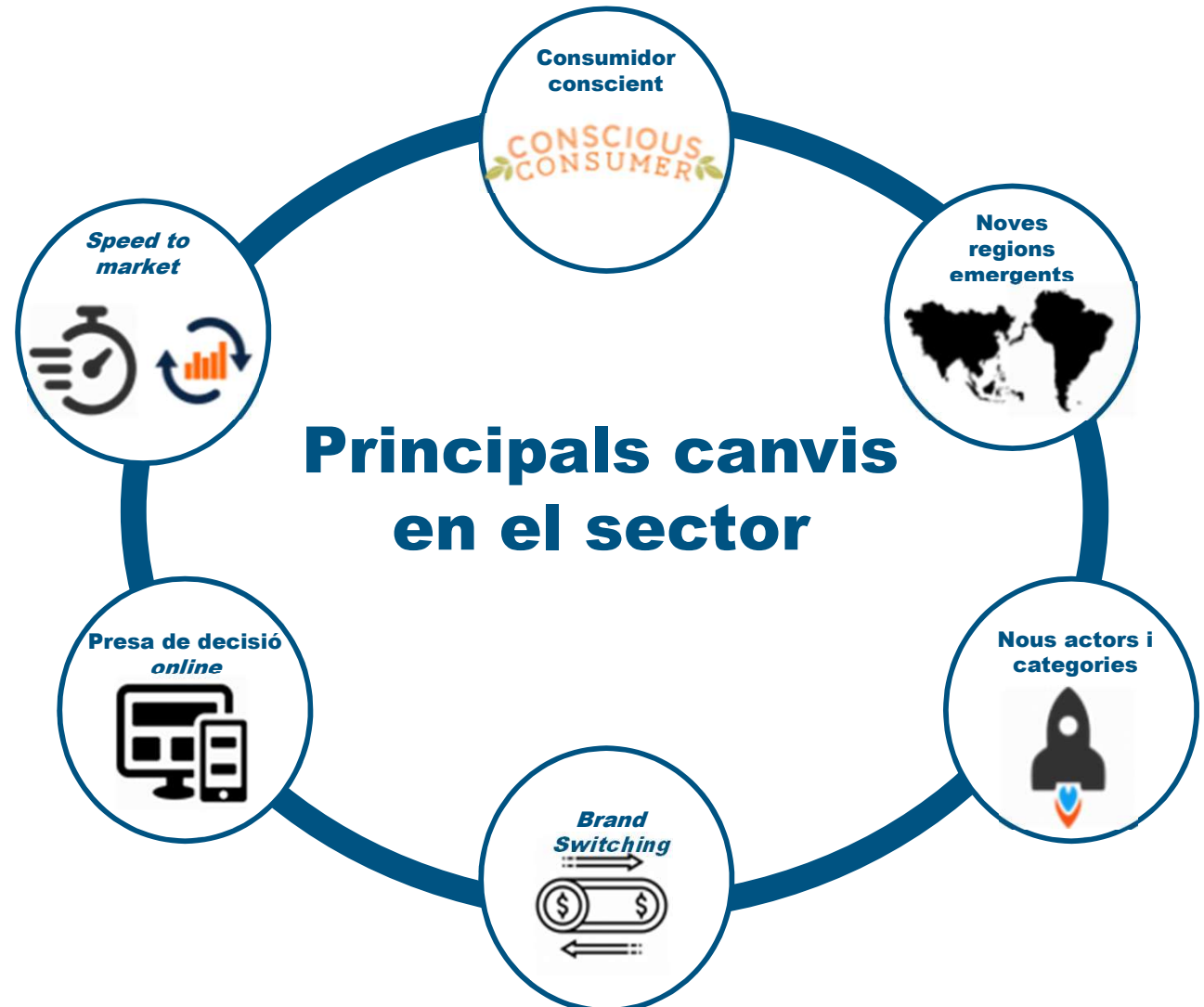
Tendències i principals canvis en el sector

Aquestes formes de competir han canviat significativament a causa d'una sèrie de tendències. Ja s'està parlant de la majoria d'aquestes tendències des de fa deu anys o més; en realitat s'han convertit ja en **canvis reals** i concrets al sector.

Són sis grans canvis:

- Consumidor conscient
- Noves regions emergents
- Nous actors i noves categories
- *Brand Switching*
- Presa de decisió *online* de la compra de producte
- Augment de l'*Speed to market*

A continuació es detallen tots aquests canvis.





CREIX EL CONSUMIDOR CONSCIENT

Tal com passa en altres sectors (com el de l'alimentació), el consumidor conscient apareix al sector *Beauty*. L'anomenem "conscient" perquè només **vol consumir productes que siguin bons per a la salut, bons per al medi ambient i bons socialment, per tenir un món millor**. Per això està disposat a pagar un preu superior.

Hi ha diferents formes per les quals el sector de la bellesa proposa ser més conscient ambientalment: el *packaging*, l'eficiència energètica en la fabricació, l'ús d'ingredients lliures d'elements tòxics i la producció amb un impacte ambiental mínim, entre d'altres.

El consumidor conscient ja no és una tendència sinó una **oportunitat real de negoci**, tant en reducció de costos com en augment de vendes.

Un estudi d'Unilever del 2017 revela que el **33% dels consumidors** ja compren marques que creuen que estan fent un bé social o ambiental i s'estima que l'oportunitat de negoci és de **966 mil milions d'euros**. Aquest estudi també suggereix que la tendència de compres dirigides a un propòsit és més gran entre els consumidors de les economies emergents que als mercats desenvolupats.

Mentre que el 53% dels compradors al Regne Unit i el 78% als Estats Units diuen sentir-se millor quan compren productes que es produeixen de manera sostenible, aquesta xifra augmenta al 88% a l'Índia i al 85% al Brasil i Turquia.



Font: <https://www.unilever.com/news/press-releases/2017>





CREIX EL CONSUMIDOR CONSCIENT

La majoria de les grans marques globals de bellesa han iniciat programes per fer que els seus envasos existents siguin més sostenibles.

Els esforços s'orienten cap a:

- **Embalatges totalment reciclables**
- **Empaquetatge biodegradable/compostable**
- **Plàstics de base biològica o renovables per a la reducció de gasos d'efecte hivernacle**

Un exemple és el programa **SPICE**, llançat per L'ORÉAL, en què ha convidat a participar un grup d'empreses rellevants del sector, com ara: Avon Products, Inc., Clarins Group, Coty Inc., L'Occitane en Provence, L'Oréal, LVMH, Shiseido, Sisley, Cosmetic Valley i FEBEA (Federació francesa d'empreses del *beauty*), amb el suport dels experts en sostenibilitat ambiental de Quantis. El programa pretén impulsar la innovació d'envasos sostenibles, destacant-ne tres àrees clau:

- El desenvolupament de polítiques d'envasat sostenibles amb una metodologia harmonitzada i reconeguda a nivell sectorial.
- L'impuls de criteris objectius de disseny ecològic per avançar cap a solucions més sostenibles.
- Millor comunicació sobre l'acompliment ambiental dels productes.



Font: <https://www.beutypackaging.com>



CREIX EL CONSUMIDOR CONSCIENT

El consumidor conscient està disposat a pagar més per rebre informació de l'impacte ambiental de les seves decisions de consum. Moltes empreses *Indies* neixen per atendre de manera integral aquest consumidor, sense limitar-se només a *packaging*, sinó també als ingredients (naturals, orgànics) i als processos de producció més neta. Aquestes empreses troben en aquest espai una forma de marcar la diferència.

Segons Nielsen (2014), el **51% dels millennials** (entre 21 i 34 anys) paguen més per productes sostenibles i comproven el *packaging* per a un etiquetatge sostenible.

El resultat immediat, segons Smithers Pira, consultora global de *packaging*, és que el mercat de *packaging* sostenible, a totes les indústries, ascendeix a 244 mil milions de dòlars l'any 2018. Les preocupacions dels consumidors també s'estan reflectint a la legislació: només a la UE hi ha 33 directives de sostenibilitat i protecció ambiental que influeixen al *packaging*.

Font: <https://www.beutypackaging.com/issues>

OUR PACKAGING

A firm belief in taking care of the planet– as well as our skin and ourselves– means that Meow Meow Tweet is committed to using the least amount of plastic **packaging**. All goods are either hand wrapped in PCW paper or housed in glass containers. Each of the colorful labels features whimsical illustrations by one of our co-founders, Jeff.

FACE EXFOLIANT
Net wt 1.3 oz / 37 g

Agitador de paper o got de vidre de 0,25, 1,3 o 4 unces

Font: <https://meowmeowtweet.com/pages/about-us>



CREIX EL CONSUMIDOR CONSCIENT

Marques *indie* de bellesa natural que estan creixent molt, com ara Juice Beauty, Tata Harper, Beekman 1802 i altres, estan promovent el **moviment farm-to-face**. Aquestes marques treballen directament amb granges –mitjançant el lloguer o la compra de finques per controlar millor el procés de producció– i empreses d'investigació agrícola per millorar la sostenibilitat dels ingredients i desenvolupar-ne de nous.

Aquesta **integració vertical** els permet treballar amb granges i establir-hi els seus negocis. D'aquesta manera les granges poden funcionar com a **laboratoris per provar ingredients i tecnologies naturals**.

Organic beauty brands pioneer farm-to-face cosmetics



Les empreses disruptives s'integren verticalment amb els proveïdors d'ingredients: *Beauty starts at the farm*

Font: 13 Trends Shaping the Face of Beauty in 2018, CBN Insights



CREIX EL CONSUMIDOR CONSCIENT TAMBÉ A ESPANYA

El **consumidor conscient no és una només una moda**. Va començar al sector de l'alimentació, però poc a poc va copant la resta de sectors, com el *Beauty*, tal com ha passat a altres països.

A Espanya, al sector de l'alimentació, les principals cadenes de distribució de productes orgànics creixen en els darrers anys. S'estima que el mercat d'alimentació ecològica va moure uns 1.700 milions d'euros l'any 2016. Tot i que representa menys del 2% del total de la despesa, el consum creix a doble dígit i s'espera que aquesta tendència alcista es mantingui.

A més, la gran distribució també vol el seu tros de pastís: l'oferta de productes bio és cada vegada més gran a les prestatgeries de les principals cadenes. Aldi, per exemple, ja ofereix més de 200 referències de productes ecològics, Mercadona ha anat incorporant al seu assortiment productes com la chia o les llavors de lli, mentre que Carrefour o El Corte Inglés han creat els seus propis models "ad hoc": "Carrefour Bio" a Madrid i els nous espais "La Biosfera" a l'Hipercor i El Corte Inglés.

La tendència es confirma: entre 2011 i 2015 la despesa per capita dels consumidors en aliments i begudes convencionals es va reduir lleugerament (-2,1%), mentre que en productes ecològics va créixer de manera molt notable (+56,6%).

	Empresas	Sede	Enseña	Ventas (M€)	
				2015	2016
1	ECOVERITAS, S.L.	Barcelona	Veritas	44,3	59,6
2	PEPE NAVARRO, S.L.	Valencia	Herbolario Navarro	14,1	18,0
3	UNIVERSO ORGANIC, S.L.	Valencia	Ecorganic	4,2	7,1
4	GRUPO TRIBU WOKI	Barcelona	Organic Market	5,0 (*)	6,0 (*)
5	SUPERSANO, S.L.	Alicante	Supersano	3,1	3,6
6	BIO C' BON CENTRAL DE COMPRAS, S.L.	Madrid	Bio c'Bon	0,4 (*)	1,6 (*)

Principales cadenas de distribución de productos ecológicos

GASTO PER CÁPITA (€/hab./año)		
AÑO	Productos ecológicos	Productos convencionales
2011	20,61	2.178,4
2012	21,34	2.152,6
2013	21,85	2.173,2
2014	25,89	2.110,5
2015	32,27	2.133,5
▽/△ 2015/2011 %	56,6%	-2,1%

FUENTE: PROCESCON

Font: Alimarket i Prodescon

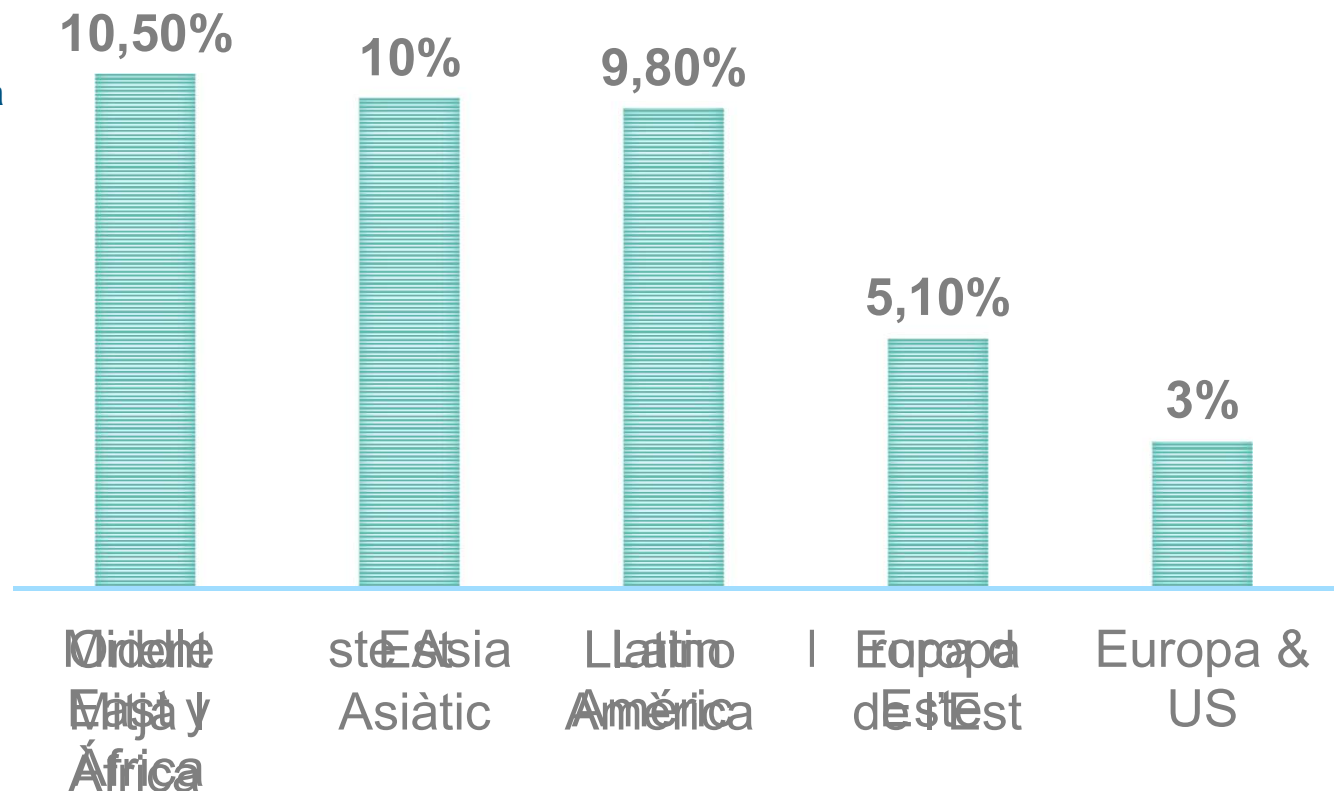


CREIXEN REGIONS EMERGENTS

Es desenvolupen nous mercats emergents davant l'alentiment dels tradicionals (Europa i Estats Units).

El creixement del sector *Beauty* als mercats tradicionals els darrers anys és molt menor (menys del 3%) que el d'altres regions com ara l'Europa de l'Est, el sud est asiàtic i l'Amèrica Llatina, com es veu a les xifres de la gràfica.

Creixement de vendes a mercats emergents 2010-2015



Font: Deloitte Shades for success Influence in the beauty market 2017



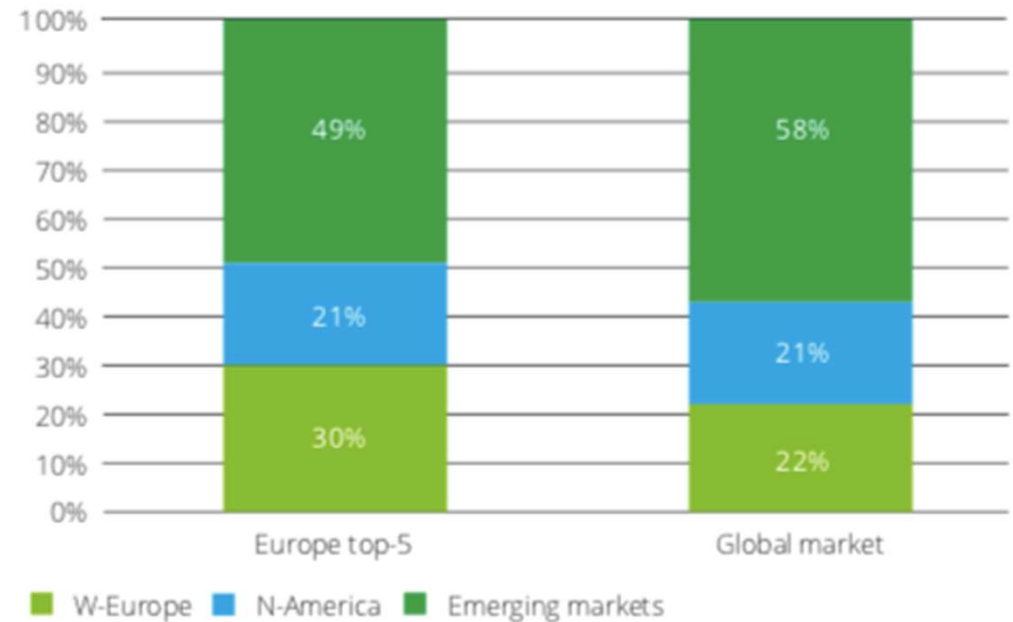
CREIXEN REGIONS EMERGENTS

Com a complement, la següent gràfica mostra una comparació entre el percentatge de vendes de les 5 empreses europees més grans, que venen un 49% dels seus productes en mercats emergents, versus el mercat global (58% de vendes en mercats emergents).

Només **Àsia representa el 32% de tot el mercat d'HPC** (Hair and Personal Care).

Distribució de vendes globals de productes per a la higiene personal i el cabell (2015)

European HPC companies are under-exposed to emerging markets - by far the fastest-growing region

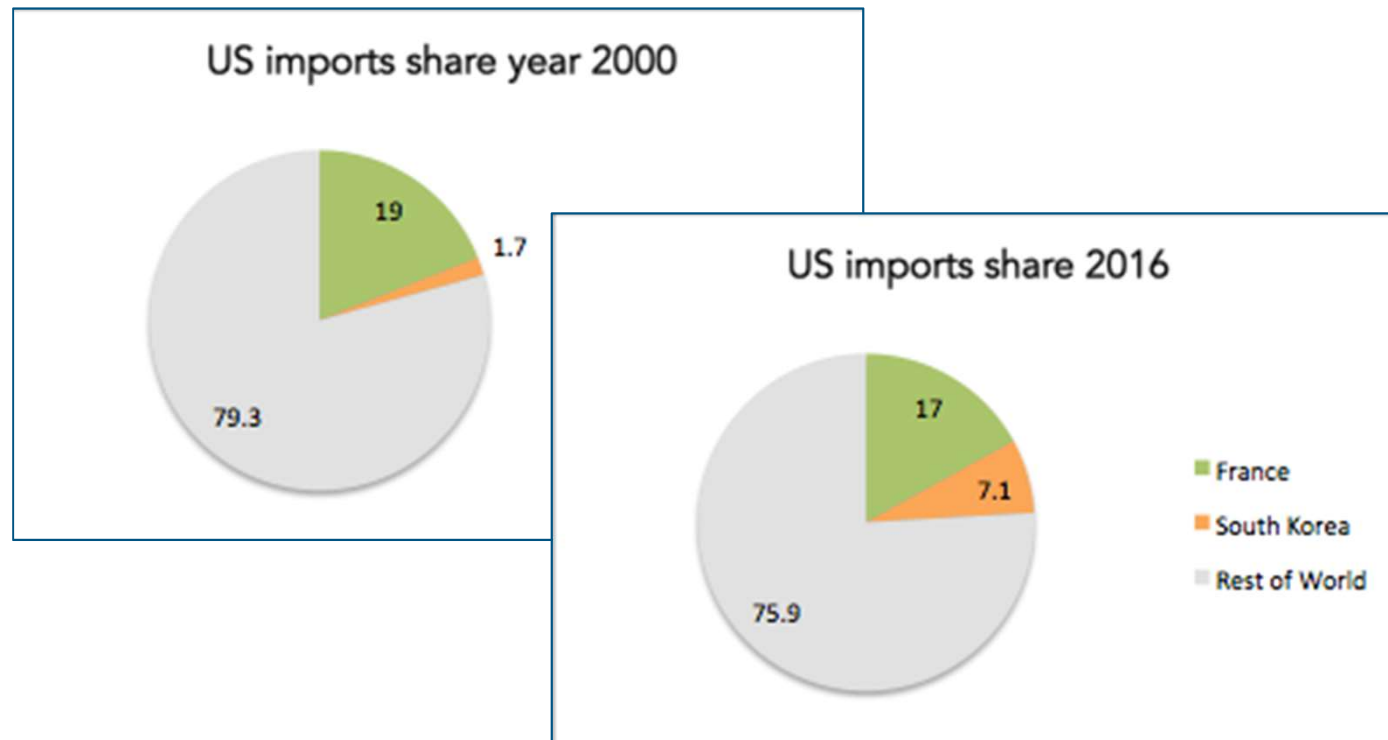


Font: Deloitte Shades for success Influence in the beauty market 2017



APAREIXEN NOUS ACTORS: COREA DEL SUD

Algunes d'aquestes regions emergents són a més una potent font d'innovació, com ara Corea del Sud, que està prenent part del pastís de les exportacions als EUA de països tradicionals del sector *Beauty* com França, entre d'altres.



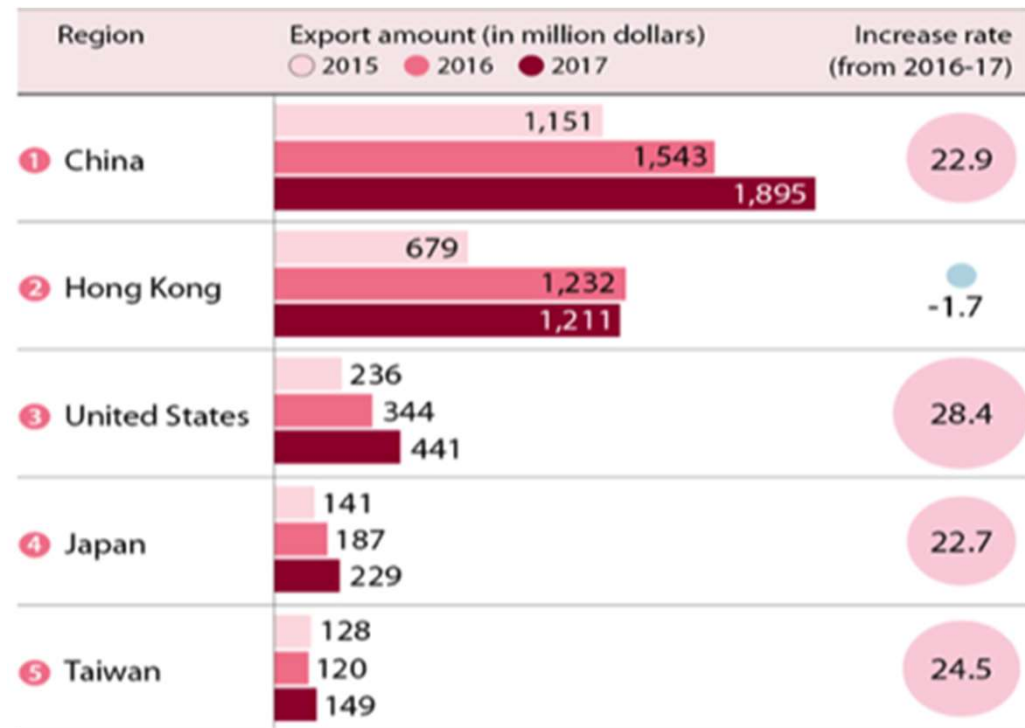
Font: The Observatory of Economic Complexity
<https://atlas.media.mit.edu/en/>



APAREIXEN NOUS ACTORS: K-BEAUTY

L'anomenat K-beauty té un ritme de creixement accelerat els darrers anys –no només al mercat asiàtic, però també als EUA– en gran part a causa de l'èxit d'una categoria de producte reinventada pels coreans: les màscares facials.

Principals destinacions de l'exportació de cosmètics coreans (2015-2017)



Font: Korea Joongang Daily, 2018



APAREIXEN NOUS ACTORS I NOVES CATEGORIES: K-BEAUTY

L&P COSMETIC
엘앤피코스메틱(주)



L'empresa L&P Cosmetic és un dels 6 unicorns coreans. Va ser fundada l'any 2009 a Seül, Corea del Sud. Aquesta empresa va transformar el que eren els sobres de màscares que es donaven com a regals promocionals (mostres) en tot una subcategoria de producte i va desenvolupar de manera innovadora sobres amb mascaretes d'alta qualitat amb aplicacions multifuncionals.

Aquesta empresa ha arribat a ser líder en aquesta categoria no només a Corea sinó també a la Xina. Ha aconseguit que aquesta categoria hagi tingut el creixement més ràpid al mercat asiàtic i ha entrat també amb molta força al mercat americà.

Han arribat a vendre 790 milions de màscares i a registrar vendes anuals de 342 milions d'euros.



Font: Korea Times, 2018



APAREIXEN NOUS ACTORS I NOVES CATEGORIES: K-BEAUTY

Sulwhasoo



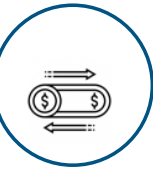
A diferència de la resta del món, les tecnologies de futur a Corea inclouen el que denominen **Culture Technology**. Aquest concepte inclou tant l'èmfasi per convertir l'economia coreana en hipertecnològica, com la inversió realitzada en investigació per rescatar temes ancestrals/culturals i també inversió en màrqueting de noves tendències com el *K-pop*. Els coreans han fet de la seva cultura el seu avantatge comparatiu, no només en temes de turisme sinó també en sectors com el dels cosmètics.

En aquest sentit, l'empresa Sulwhasoo combina pràctiques de la medicina tradicional coreana amb l'aplicació de tecnologia d'avantguarda i crea un *best-seller*.

- Marca més venuda 12 anys seguits
- Primera marca de bellesa coreana que ha guanyat 1 trilió de won (921,8 milions de dòlars) en vendes en un any
- Primera marca de cosmètics coreans que ha accedit a les exclusives Galeries Lafayette

Font: Korea Joongang Daily, 2018





AUGMENTA EL *BRAND SWITCHING* ENTRE CONSUMIDORS

Les marques globals veuen reduït el poder de la seva marca per l'entrada de marques *indie*, nous mercats geogràfics i noves subcategories.

Durant els darrers deu anys ha aparegut tot un seguit de marques i productes que estan reduint el poder de les grans marques globals tradicionals. Aquestes marques *indies*, lliures d'infraestructures corporatives massives i cadenes de subministrament globals, estan sabent connectar millor amb el consumidor, i estan aconseguint part de la quota de mercat de les grans. A la gràfica es mostra com les grans haurien perdut quota de mercat si no fos per les adquisicions d'aquestes empreses *indie*.

Aquestes marques independents, petites i especialitzades continuen augmentant el seu abast, oferint als consumidors opcions infinites amb nínxols molt concrets.

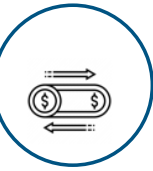
Top-10 beauty players losing share excluding M&A



Source: Euromonitor and J.P. Morgan. Top-10 players include: L'oréal, Unilever, P&G, EL, Coty, Beiersdorf, J&J, Avon, Shiseido and Kao.

Font: Shades for success. Influence in the beauty market. Deloitte 2017

Font: The future of beauty, Nielsen 2018



AUGMENTA EL *BRAND SWITCHING* ENTRE CONSUMIDORS

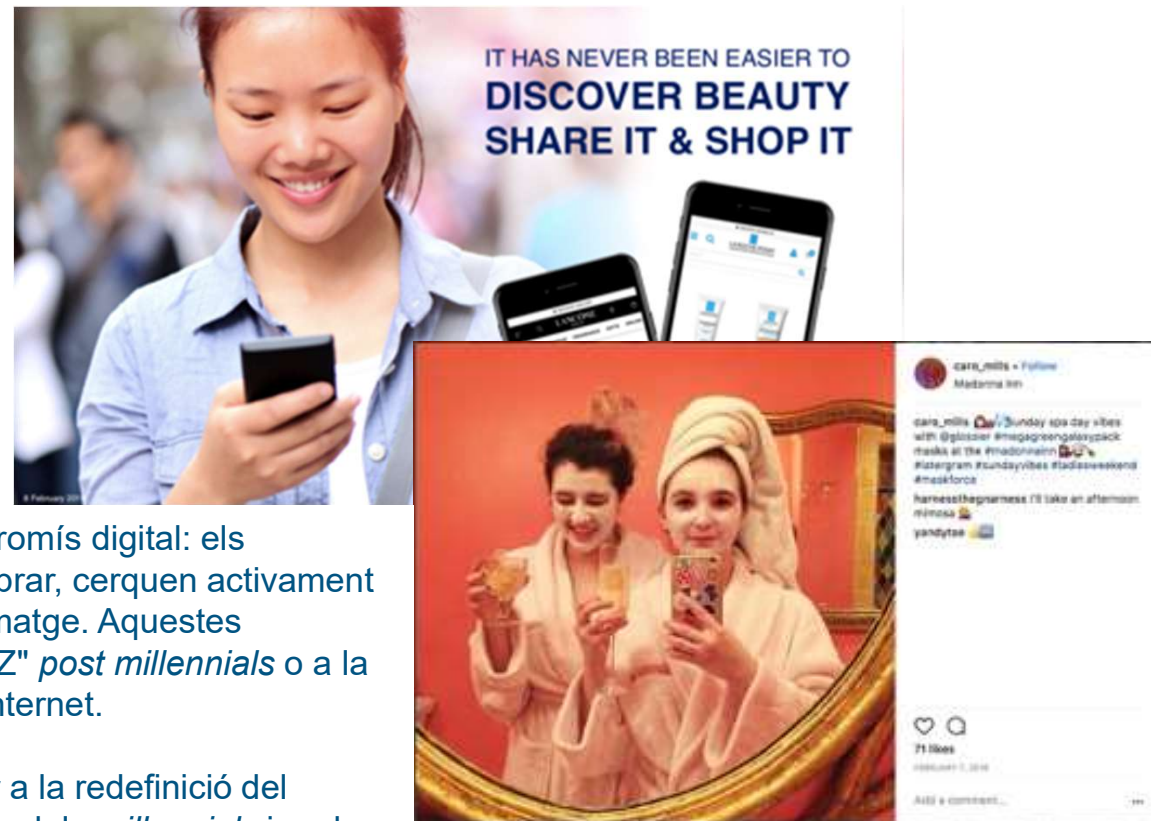
Canvis demogràfics impacten el negoci, les noves generacions són *digital friendly* i les anteriors canvien els seus hàbits de compra per adaptar-se, i troben espais en nínxols especialitzats.

S'estan produint canvis demogràfics entre els consumidors del *beauty*.

En primer lloc, els joves: s'espera que el 2020 els *millennials* representin el 30% del total mundial de vendes de *retail* (com Sephora i Ulta, entre d'altres).

La clau per captar l'interès d'aquesta generació és el compromís digital: els *millennials* prefereixen fer servir rutes "*digital first*" per comprar, cerquen activament *influencers* en línia i funcionen en un món impulsat per la imatge. Aquestes característiques s'amplifiquen encara més a la "Generació Z" *post millennials* o a la *iGeneration*, individus nascuts després de l'inici de l'era d'Internet.

Però els consumidors més grans també tenen el seu paper a la redefinició del mercat, ja que estan adoptant hàbits de consum similars als dels *millennials* i poden gastar més en marques de nínxol orientades al consumidor que no vol semblar vell.



Font: Shades for success. Influence in the beauty market. Deloitte 2017



CREIX LA PRESA DE DECISIONS *ONLINE* SOBRE COMPRA DE PRODUCTE PER PART DEL CONSUMIDOR

Les marques disruptives tenen una gran capacitat de connexió directa amb els consumidors gràcies a les xarxes socials i els *digital media*.

Els nous consumidors cerquen a la xarxa, s'informen dels productes, llegeixen els *reviews*, els blocs d'*influencers* i amb tota aquesta informació prenen la decisió *online* sobre la compra del producte. No vol dir que finalment el comprin *online*, potser es materialitza *offline*, però la decisió es pren *online*.

Les marques disruptives han sabut connectar de manera directa amb aquests consumidors, tenen les xarxes socials i tots els *digital media* (Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat, etc.) dedicats a cercar el seu consumidor. Són petites, flexibles i saben adaptar-se al que els seus consumidors volen.

Glossier va començar com un bloc l'any 2010 (*Into the Gloss*) i des d'aleshores s'ha convertit en una referència al comerç electrònic de *beauty*, amb més de 86 milions de dòlars en fons de capital de risc recaptats fins ara. Segons la seva directora executiva i creadora, Emily Weiss, la companyia va superar els 100 milions de dòlars en ingressos el 2018.



Glossier.

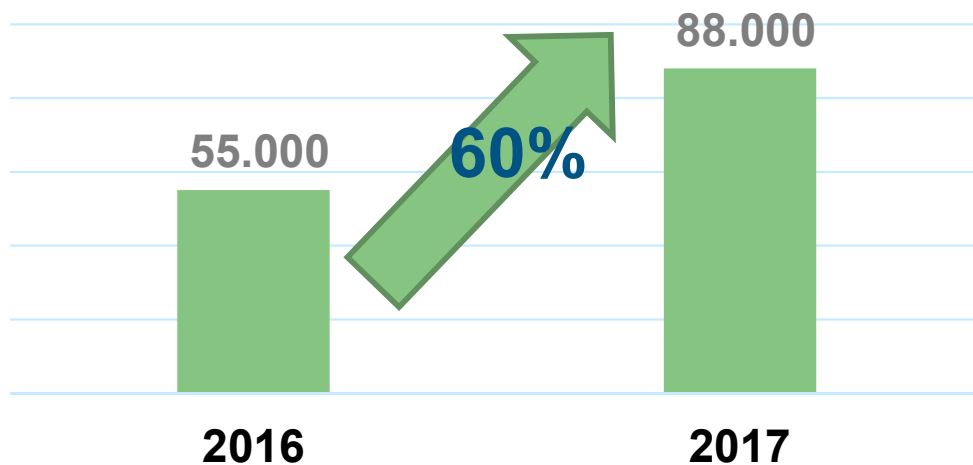
"El 40% de les persones que visiten el blog són més propenses a comprar productes que les persones que només visiten el lloc web de Glossier".

Font: Bloomberg.com, news, 2018



CREIX LA PRESA DE DECISIONS ONLINE SOBRE COMPRA DE PRODUCTE PER PART DEL CONSUMIDOR

Vistes relacionades amb bellesa a Youtube



Segons Statista, el 2017, les visualitzacions relacionades amb la bellesa a YouTube van augmentar un 60%, de 55 mil milions el 2016 a 88 mil milions.

Malgrat això, la major part d'aquest moviment en mitjans digitals és a causa de les marques *indie*. Per exemple, els cosmètics de Kyle Jenner han aparegut en publicacions socials més d'1,3 milions de vegades des del seu llançament l'octubre del 2015, comparat amb les 373.000 mencions d'Estée Lauder, una de les marques globals més grans.

[Kylie Cosmetics by Kylie Jenner és una de les marques de bellesa que han crescut més ràpid al món. Després del seu llançament fa tres anys, Kylie Cosmetics es va posicionar entre els cosmètics de color amb un "kit de llavis" per 29 dòlars que inclou un pintallavis i un delineador de llavis, i ha venut més de 630 milions de dòlars (330 milions només el 2017).]



Font: www.campaignlive.co.uk/article

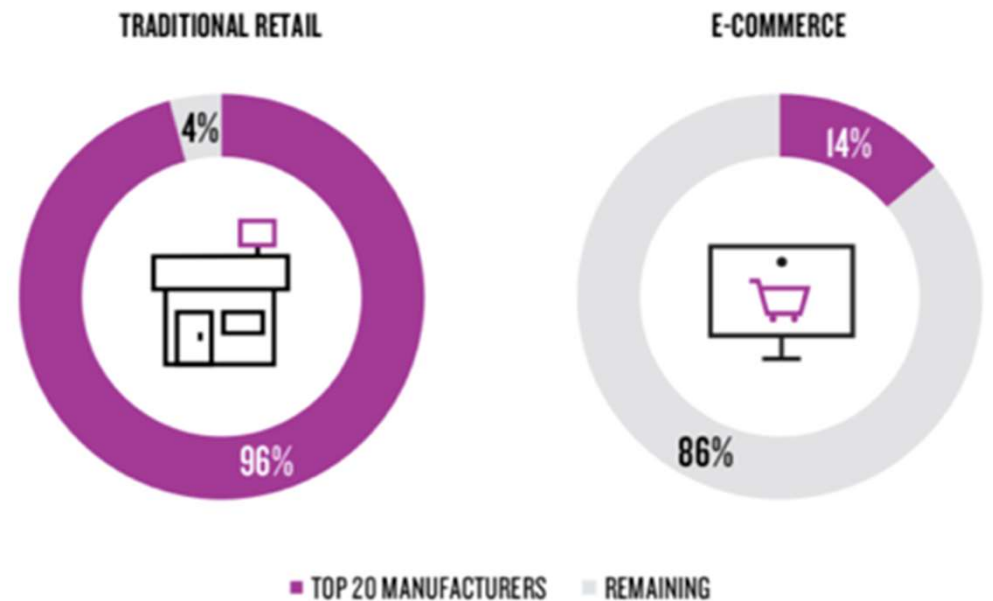


CREIX LA PRESA DE DECISIONS *ONLINE* SOBRE COMPRA DE PRODUCTE PER PART DEL CONSUMIDOR

El comerç electrònic ha estat l'eina que ha permès el creixement de les empreses disruptives, que han passat a dominar aquest espai enfront de les grans i tradicionals.

Tradicionalment la connexió amb el client provenia de l'experiència i el servei, temes *offline*, amb centres de bellesa, balnearis, etc. Ara, però, aquesta connexió també és *online*.

L'equilibri de poder entre les grans marques globals i les més petites és molt diferent *online* que en un entorn de *brick-and-mortar (off trade)*. Mentre que les 20 principals marques de cosmètics capten el 90% de les vendes al canal tradicional, només capten el 14% de les vendes *online*. Les marques disruptives controlen totalment les vendes digitals.



Font: The future of beauty, Nielsen 2018



AUGMENT DE L'SPEED TO MARKET

Les empreses disruptives han accelerat la velocitat dels cicles d'innovació.

A causa d'aquesta connexió directa amb el consumidor i gràcies al fet que aquestes empreses disruptives són petites i flexibles, saben recollir els gustos dels consumidors i fer-los servir ràpidament per seguir innovant en el llançament de nous productes de manera molt més ràpida que les grans marques globals.

Es parla del *fast beauty* d'una forma semblant al *fast fashion*. El sector es mou en aquest sentit, sobretot les empreses disruptives. Malgrat això, el grau de rapidesa al *Beauty* té límits associats als protocols de seguretat i les garanties de qualitat.

e.l.f.

e.l.f., posicionada com una proposta de luxe assequible, accelera contínuament el seu *time-to-market*. Aquesta característica es manté fins i tot a mesura que creix l'empresa. El 2013, e.l.f. llançava uns 40 productes l'any, amb un *time-to-market* de 32 setmanes de mitjana. Tot i créixer un 119% en 4 anys, el 2017 van llançar 120 productes amb un ***time-to-market* mitjà de 22 setmanes.**

Be

Be, amb el suport d'Unilever Ventures, planeja llançar 25 marques en 3 anys. La novetat és que la majoria encara no està conceptualitzada. Entenen que per ser ràpids i rellevants no es poden anticipar tant. El seu pla de negocis se centra en quantes marques poden llançar en un any en lloc de les projeccions de vendes de cada marca. Estimen que 1 de cada 9 o 10 serà un *superhit*, 2 seran un fracàs total (i s'eliminaran sense problemes) i la resta estarà a mig camí. El seu ***time-to-market* és de 18 setmanes.**

Font: Fast Beauty: New Business Models Cause Industry-wide Shift, WWD Magazine.





AUGMENT DE L'SPEED TO MARKET

Per la seva banda, les grans i mitjanes empreses responen amb l'optimització dels processos d'innovació i producció.

Coty, amb una facturació de 9,4 mil milions de dòlars, ha augmentat la seva inversió en R+D un 264% els darrers 4 anys (les seves vendes han crescut un 116% en el mateix període, gran part mitjançant adquisicions). Tenen dos equips diferents: un se centra en produir ràpidament i un altre en la innovació a llarg termini. Per a la innovació més ràpida, compten amb poder adaptar productes existents si ja disposen d'un producte semblant o, si és una cosa diferent al seu catàleg existent, recorren a **fabricants externs** que esperen que siguin **més àgils** que ells mateixos.

Altres grans marques com **L'Oréal** i **MAC** també tenen equips dedicats a augmentar la producció.

Shiseido, per la seva banda, llança productes en tres temporades l'any. Malgrat això, encara està lluny dels ritmes de llançaments de les seves competidores disruptives.

COTY
BEAUTY, CELEBRATED & LIBERATED

MAC

L'ORÉAL **SHISEIDO**

Font: Fast Beauty: New Business Models Cause Industry-wide Shift, WWD Magazine.

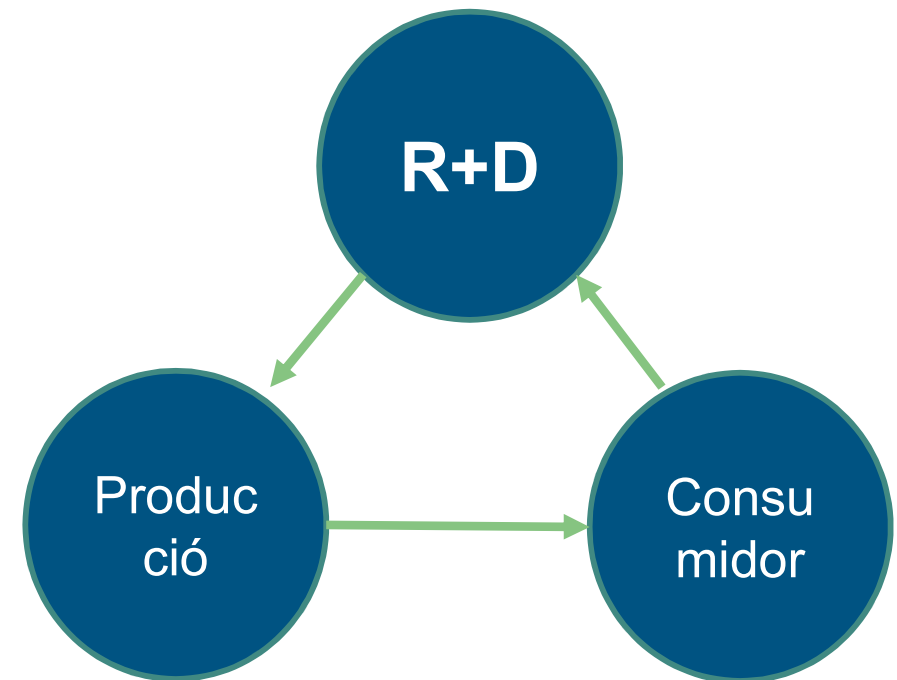


AUGMENT DE L'*SPEED TO MARKET*

En definitiva, la capacitat de producció està molt lligada a entendre les necessitats del consumidor i la velocitat per captar-lo, aprofitant eines com la *crowd-led innovation*.

Les empreses disruptives aprofiten el seu canal de comunicació directa amb els consumidors per innovar fent servir el que s'anomena *Crowd-led innovation*. Amb el *feedback* recollit dels seus consumidors i clients potencials, ja sigui en una plataforma especialitzada o a les xarxes socials, es crea un cercle virtuós entre consumidors i marques.

Les empreses grans tenen pressupostos copiosos per llançar iniciatives d'R+D a gran escala, però la majoria de les empreses emergents no tenen aquest nivell de pressupost, de manera que fan servir models *crowd-led* per recollir *feedback*, aconseguir fidelitzar el consumidor i desenvolupar productes més assequibles i escalables.



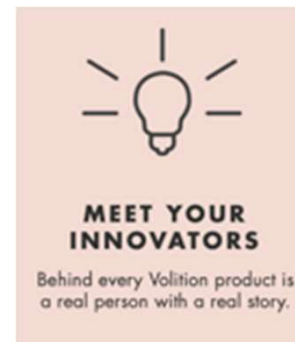


EXEMPLE: CROWD-LED INNOVATION

Volition és un cas innovador en models de crowdsourcing: ofereix una plataforma on qualsevol persona pot enviar idees per a productes de bellesa i, si una idea rep suficients vots de la comunitat, Volition treballa amb els **laboratoris terciaritzats** – especialitzats segons la tipologia de producte– per produir aquests cosmètics. D'aquesta manera, desenvolupa conjuntament amb els seus clients les noves línies de productes.

Posteriorment, promociona aquests productes fent èmfasi en els seus "creadors"; el **micro-influencer com a part del procés de creació**. Això contrasta amb les pràctiques que encara segueixen algunes grans marques de contractar grans estrelles mediàtiques.

A l'exemple de la dreta, una persona en tractament contra el càncer va proposar una solució per a les persones que no tenen cabell (i que poden o no patir aquesta malaltia) i volen lluir aquest estat.



Deanna P.

VOLITION



A chance to launch your product!

Up to \$100K in commission!

INVENTOR OF BROW WIGS

From her inspiring battle with a rare cancer came a bold brow solution for all. Benefitting the Ulman Cancer Fund.

Her product? **Mission Brows**

SHOP

Font: <https://volitionbeauty.com>



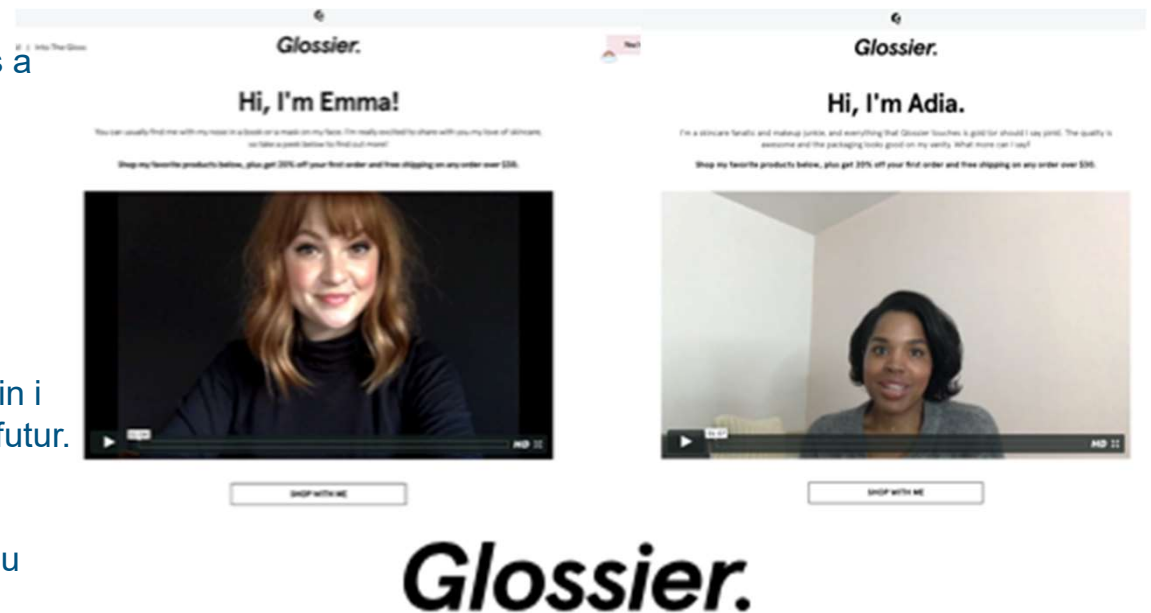


EXEMPLE: CROWD-LED INNOVATION

Glossier manté una "conversa bidireccional" entre el seu equip de desenvolupament de producte i la seva comunitat d'usuaris.

L'empresa va convidar 100 dels seus principals clients a formar part d'un grup d'*Slack* (una plataforma de comunicació per treballar en grup de manera remota). Entre ells intercanvien més de 1.100 missatges cada setmana.

En aquest cas, Glossier no pretén necessàriament desenvolupar productes de manera conjunta, però el contacte constant permet que els seus clients preguntin i aportin dades per millorar o desenvolupar idees en el futur. A més, creen espais on aquests clients preferencials pugen a les xarxes socials com fan servir els seus productes i poden associar codis de descomptes al seu nom per convidar altres persones a consumir-los. Novament, converteixen el client en *microinfluencer* des d'un punt de vista de promoció i comunicació assertiva als seus iguals.



Glossier.

Font: Business Insider Interview 2016

LES GRANS MARQUES GLOBALES ("INCUMBENTS") RESPONEN

Com a resposta als canvis que s'estan materialitzant al sector a nivell global, les grans marques han augmentat les adquisicions d'empreses disruptives. Per a aquests grans actors, és la manera més ràpida i fiable de seguir amb el ritme trepidant d'innovació al sector.

Segons Deloitte, i analitzant els informes anuals de les grans marques, queda clar que en aquest sector la revolució digital ha multiplicat la velocitat d'innovació i els consumidors esperen novetats constantment. Aquestes grans empreses no estan dissenyades per innovar, sinó per produir i vendre, i els és molt complicat i costós innovar al ritme requerit, sobretot quan s'estima que el 90% dels llançaments de nous productes fracassen els primers 12 mesos. En aquest sentit, l'adquisició d'empreses disruptives d'alt potencial –aquelles que ja han provat el seu model– són la ruta més ràpida i fiable per "innovar" i seguir sent rellevants.

Els darrers anys, com vèiem a la informació recollida a la pàgina 43 sobre *brand switching* i es pot veure a la informació dels informes anuals de grans marques com Estée Lauder i L'Oréal a continuació, les adquisicions d'aquestes noves marques de ràpid creixement s'han multiplicat de manera exponencial.

Segons afirmen les grans marques, però, aquestes adquisicions no els serveixen només per **mantenir quota de mercat**, sinó també per **aprendre** com innoven i com es relacionen amb els nous consumidors i anar traslladant aquests aprenentatges en la mesura que sigui possible a les seves altres marques i línies de negoci. A més, la clau és aconseguir identificar les transaccions correctes i evitar fagocitar les noves adquisicions i així preservar el que les va dur a assolir l'èxit.



LES GRANS MARQUES GLOBALES ("INCUMBENTS") RESPONEN

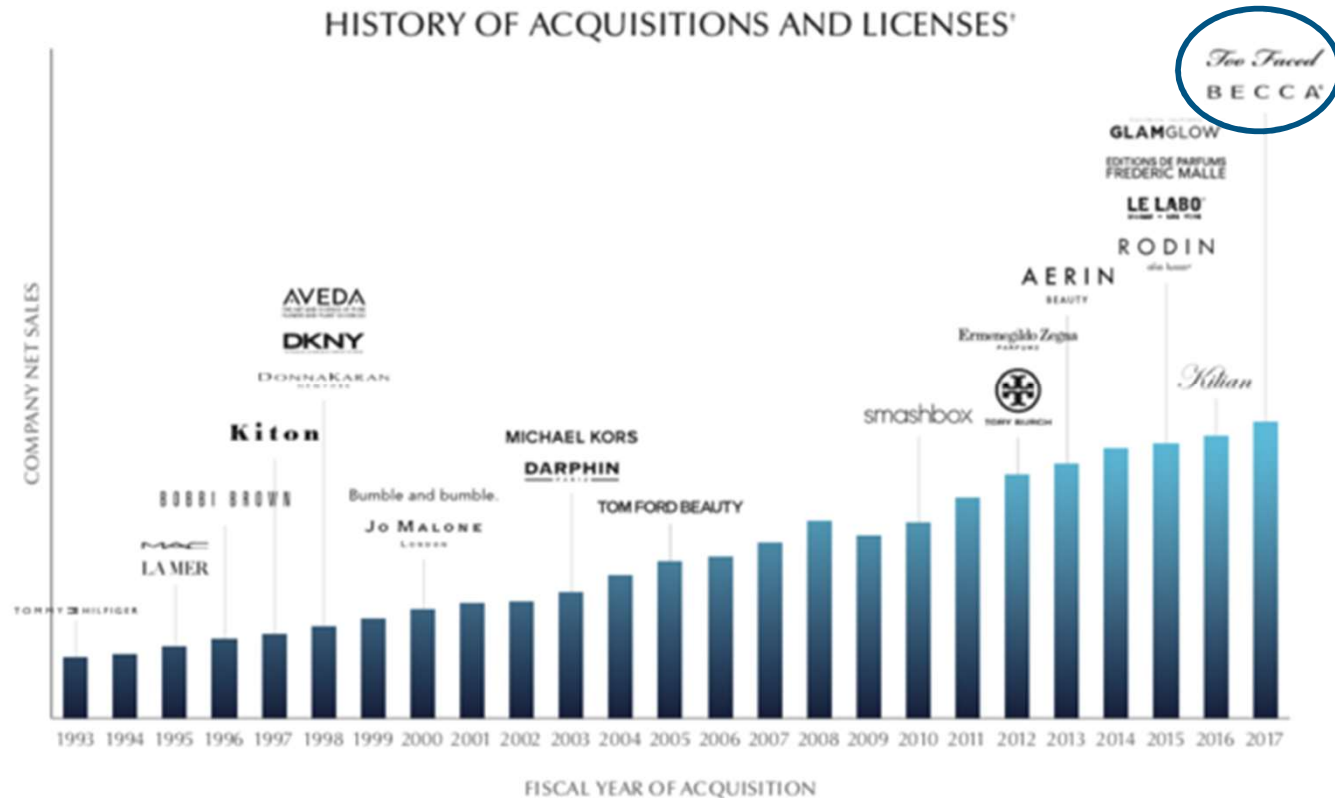
Aquest és l'enfocament d'Estée Lauder. Segons el seu president, Dennis McEniry: "Crec que el que més ens va atreure de **Too Faced** i **Becca** va ser el seu impuls a les xarxes socials i la seva comprensió de com fer-les servir per connectar amb els consumidors de manera molt efectiva i ràpida, i això és el que estem aprenent dels seus equips. Hem exposat totes les nostres marques a com ho fan, no només els aspectes tècnics de les xarxes socials, sinó com fan els aprenentatges i els s'adapten a cada marca".



Too Faced, per exemple, té més de **7,3 milions de seguidors a Instagram** i es troba entre les 8 millors marques de maquillatge als Estats Units amb un creixement exponencial els darrers 5 anys. Es va valorar en aproximadament **1.450 milions de dòlars** en el moment de la seva compra.

ESTÉE LAUDER

HISTORY OF ACQUISITIONS AND LICENSES*



Font: Informe anual 2017

LES GRANS MARQUES GLOBALES ("INCUMBENTS") RESPONEN

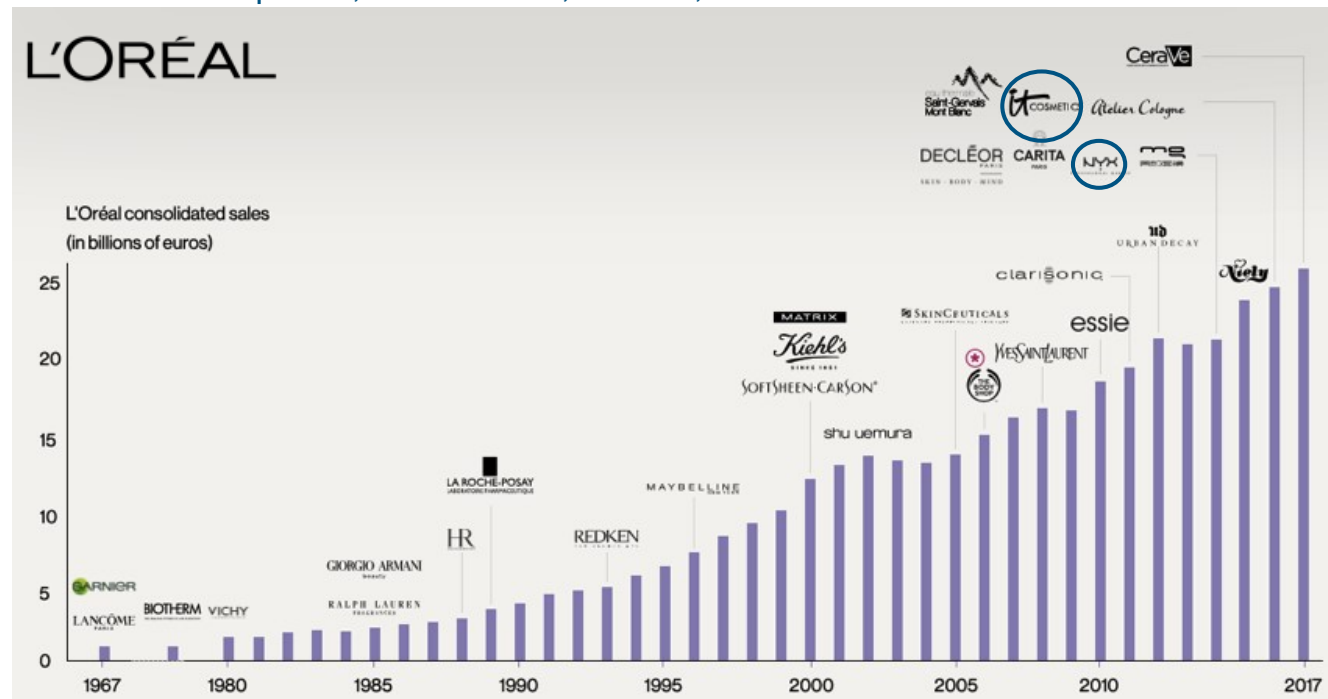
L'ORÉAL

Per la seva banda, L'Oréal, l'empresa més important del món en aquest sector, amb vendes de 26.900 milions de dòlars, té una trajectòria igualment agressiva pel que fa a les adquisicions els últims anys. **En destaquen dues adquisicions, NYX i IT Cosmetics.**

Amb seu a Los Angeles, **NYX** va ser creada el 1999 per l'empresari Toni Ko. L'empresa es va enlairar realment anys més tard a base d'una estratègia de màrqueting i presència en xarxes molt potent, fins a arribar, el 2013, a assolir unes vendes netes de 72 milions de dòlars, amb un creixement del 46% en comparació amb l'any anterior. Va ser adquirida per L'Oréal l'any següent i va continuar creixent a ritmes similars.



L'any 2016, L'Oréal va comprar **IT Cosmetics** per 1.200 milions de dòlars. Fundada el 2008 per Jamie Kern Lima i Paulo Lima, ofereix més de 300 productes de bellesa d'alt rendiment (cosmètics de color, cura de la pell, raspalls i eines). En el moment de la seva compra, ja tenien unes vendes netes de 182 milions d'euros, un 56% més que l'any anterior.



Font: Informe anual 2017



LES GRANS MARQUES GLOBALES ("INCUMBENTS") RESPONEN



Font: 13 Trends Shaping the Face of Beauty in 2018, CBN Insights

No només augmenten les adquisicions, les grans marques també incuben les *indies* o munten programes d'acceleració. A continuació es destaquen les incubadores o els programes d'acceleració de grans empreses.

Kendo: la incubadora de Kendo va ser creada per l'ara exCEO de Sephora Americas, David Suliteanu, el 2010, i ara forma part del grup de Perfums i Cosmètics de LVMH, el grup de marques de luxe més gran del món. Kendo incuba marques com Fenty Beauty, Kat Von D, Marc Jacobs i Bite Beauty, que es distribueixen a Sephora, entre altres canals. L'objectiu de Kendo és convertir aquestes marques en potències mundials del sector. Per exemple, el llançament de Fenty Beauty per Rihanna el setembre del 2017 va suposar un canvi al sector cap a la bellesa inclusiva.

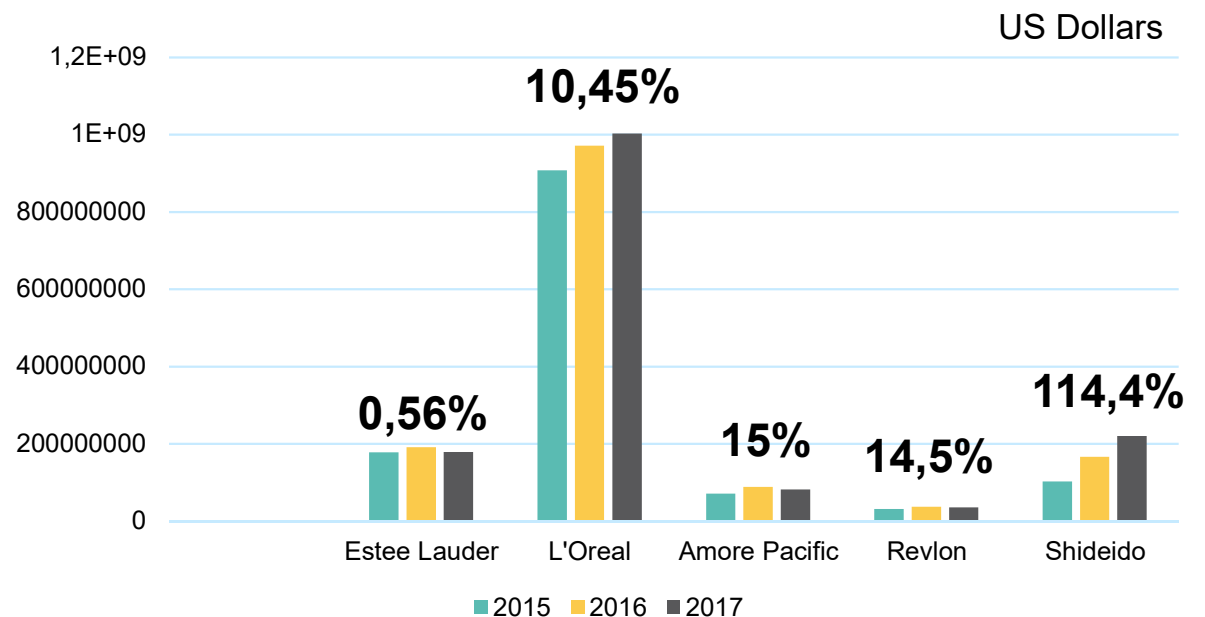
L'Oréal Founders Factory: amb una inversió estratègica en l'accelerador digital Founders Factory de Londres, L'Oréal selecciona cada any 5 empreses emergents que es trobin en la seva primera etapa per integrar-les al seu programa d'acceleració, on participen en un programa genèric de Founders Factory, però també reben assessorament i experiència addicional dels executius de L'Oréal. Les primeres 5 empreses seleccionades (gener de 2017) són a la imatge de l'esquerra.

LES GRANS MARQUES GLOBALES ("INCUMBENTS") RESPONEN

Malgrat això, les grans empreses no han desaccelerat els seus processos d'**R+D**, com es pot apreciar a la gràfica adjunta, amb un augment en inversió els últims tres anys (2015-2017)*. Destaquen els casos de 5 grans empreses, Estée Lauder, L'Oréal, Amore Pacific, Revlon i Shiseido.

La de més inversió, donada la seva mida i el seu volum de vendes, és L'Oréal, amb un creixement del 10,45% (1.000 milions de dòlars el 2018). La de més creixement ha estat la japonesa Shiseido (un 114% i 220 milions de dòlars el 2018).

INVERSIÓ EN R+D 2015-2017 I CREIXEMENT



Font: Elaboració pròpia basada en informes anuals de les empreses.

* És possible que les dades d'R+D dels informes anuals amaguin inversions en processos d'incubació o acceleració, considerats en aquest capítol, però no es disposa d'informació addicional per contrastar-ho.

4. Reptes estratègics del sector Beauty a Catalunya

Implicacions per al sector *Beauty* a Catalunya

IMPLICACIONS PER A LES EMPRESES

L'anàlisi presentat fins ara permet extreure algunes conclusions quant a les implicacions de tots aquests canvis, tant a nivell estructural com competitiu, per a les empreses catalanes que avui competeixen en aquest sector i per a aquelles que vulguin seguir competint en el futur.

Encara que el món sembli dividit en dos grans grups –les empreses disruptives i les grans marques globals– la realitat és que hi ha una gran varietat d'empreses intermèdies, de mida mitjana, com les catalanes que tradicionalment competeixen en aquest sector.

Analitzem, doncs, algunes implicacions sobre els factors crítics d'èxit que han de complir aquestes empreses en funció de la part de la cadena de valor en la qual operin.

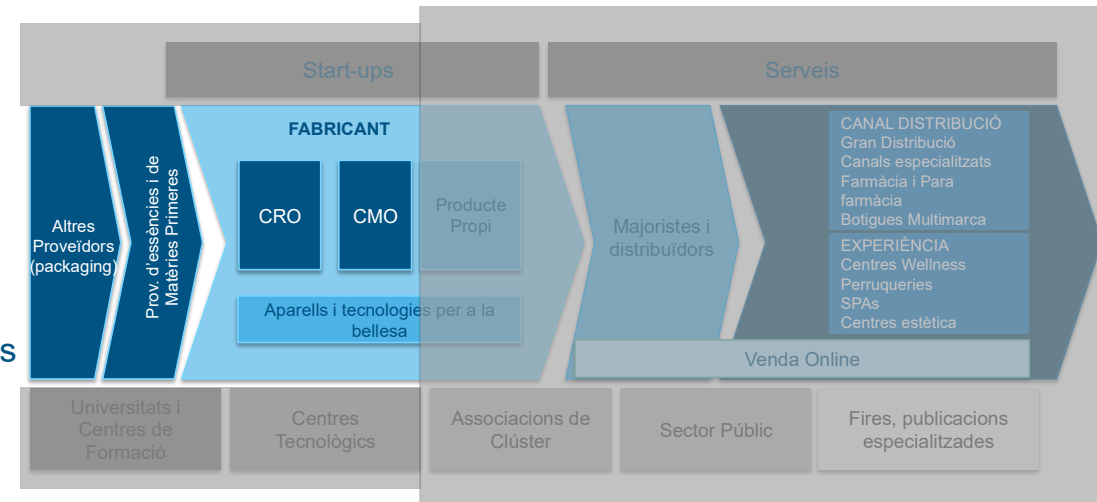


IMPLICACIONS PER A LES EMPRESES

Proveïdors, CRO i CMO

A l'inici de la cadena de valor trobem baules clau: proveïdors (ingredients actius, matèries primeres, *packaging*, etc.), CRO (Contract Research Organizations) i CMO (Contract Manufacturing Organizations). Aquestes empreses poden treballar tant per a empreses disruptives com per a grans marques globals. De fet, se citen exemples de tots dos tipus, on es consideren aquestes empreses fonamentals en el seu procés d'innovació (vegeu les referències a Coty i Volition).

El seu factor clau d'èxit en aquest cas és augmentar la seva capacitat de resposta per facilitar la innovació constant dels seus clients. En aquest sentit, és important que aquestes empreses també estiguin molt connectades amb les darreres tendències a nivell del consumidor, perquè es puguin anticipant a les peticions dels seus clients i, fins i tot, arribar a ser proactius.



A més, cal que tinguin processos productius i sistemes logístics que permetin respondre de manera àgil i amb lots petits; es parla del *Fast Beauty* en aquest sentit de manera similar al *Fast Fashion* (salvant-ne les distàncies).

La proximitat al marquista permet una interacció constant, un coneixement dels seus processos i accelerar els processos d'ideació, prova i desenvolupament associats a nous llançaments, on els terminis ja es compten en setmanes i no en mesos.

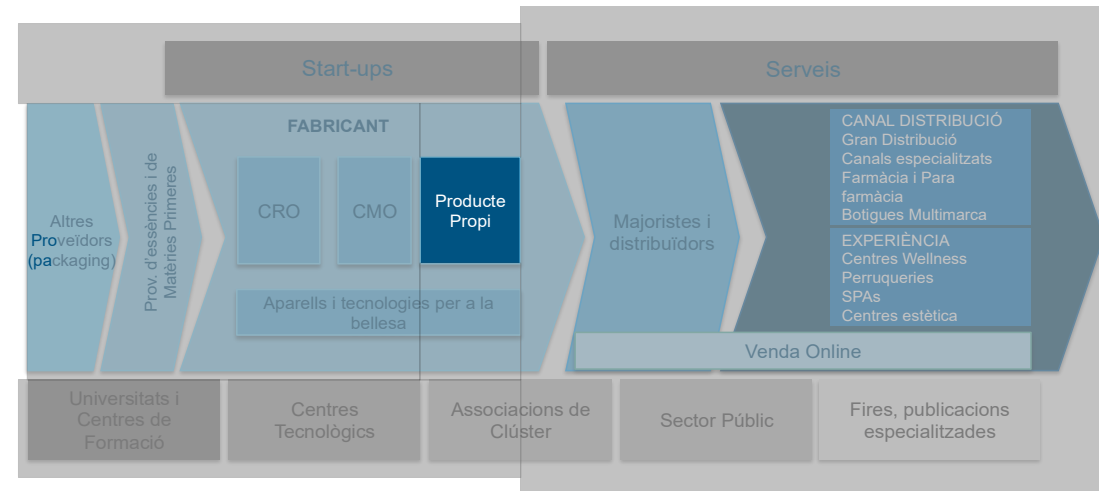
IMPLICACIONS PER A LES EMPRESES

Fabricants de producte ("Marquistes")

És important que les empreses marquistes es plantegin realment contra qui competeixen: contra les grans marques amb productes al canal massiu o contra les disruptives en un mercat nínxol, amb un públic objectiu molt determinat.

En cas de competir contra grans marques, és rellevant comportar-se com ho fan aquestes, i buscar adquisicions per cobrir més nínxols de mercat i aprendre nous canals i models de negoci, alhora que realitzen una elevada despesa en màrqueting. En el cas contrari, cal ser tan àgils com les disruptives.

En qualsevol cas, és important **millorar la connexió amb el consumidor/client**, entenent que la presa de decisions de compra de producte es fa cada vegada més **online**. Es tracta de tenir eines per recollir el *feedback* del consumidor –ja sigui en xarxes socials, mitjançant blogs, plataformes específiques, etc. Però, sobretot, el més important és poder fer servir aquesta informació ràpidament per:



- innovar més ràpid, reduint el temps de desenvolupament de nous productes —avui el *benchmark* està en un *time-to-market* d'aproximadament 20 setmanes, però s'anirà reduint els propers anys, alhora que augmentarà la pressió sobre els equips i procediments associats a la innovació; i
- millorar la presència *offline* de la marca, per exemple, afinant el *mix* de producte en cada canal concret.

Un exemple il·lustratiu d'aquest últim punt són les botigues *pop-up* d'Amazon a centres comercials als EUA. En aquestes botigues es venen els *best-sellers online* de llibres i tecnologia segons cada àrea geogràfica. Es fa servir la informació *online* per simplificar i acotar el lineal de les botigues físiques, i les vendes es multipliquen per m².

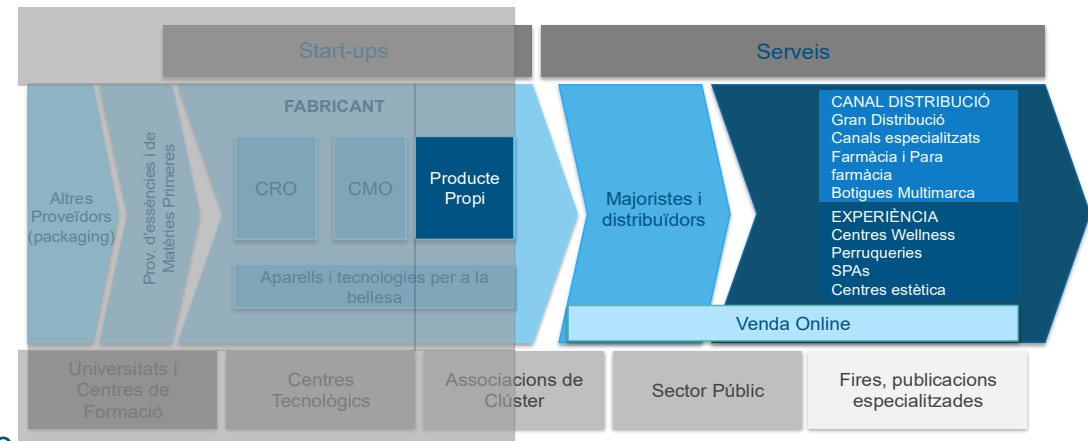


IMPLICACIONS PER A LES EMPRESES

Canal professional: fabricants de producte i centres de servei

En el cas dels fabricants de productes per al canal professional, tot i que ja solen tenir una comunicació més directa amb el prestador del servei (perruquer/a, esteticista o altres especialistes) és important poder fer servir les noves tecnologies per recollir tota la informació de la cadena i fer-la servir per agilitzar el procés de llançament de nous productes.

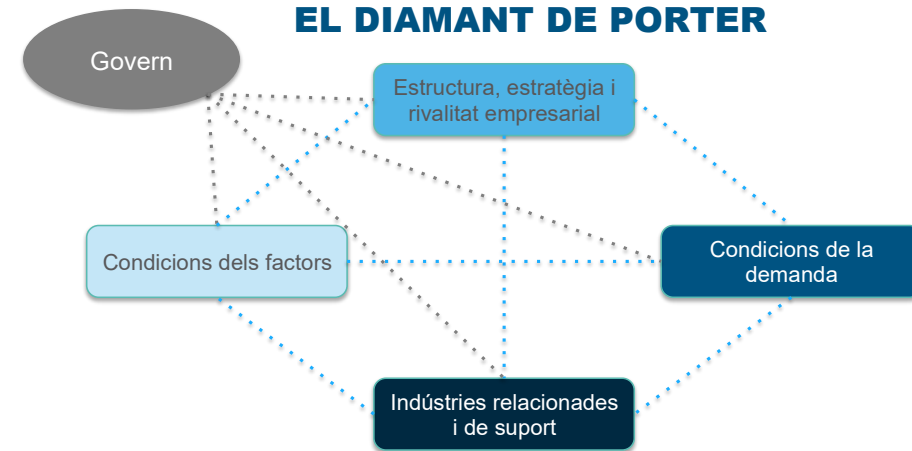
La connexió a través de les eines TIC es fa servir des de fa anys a la moda ràpida, on empreses com Inditex o Misako fan servir el resultat de les vendes de cada botiga i el *feedback* recollit pels responsables de les botigues per retornar aquesta informació a la central, perquè un equip multidisciplinari tregui ràpidament nous productes amb altes probabilitats d'èxit.



De la mateixa manera, els departaments d'innovació haurien d'incloure equips multidisciplinaris, amb persones de botigues o perruquers/es que saben canalitzar la informació del client, saben com utilitzar el producte i poden contribuir de manera més ràpida al desenvolupament de nous productes.

IMPLICACIONS PER A L'ENTORN

Així com les empreses catalanes que competeixen i competiran al sector *Beauty* a nivell global hauran de fer front als grans reptes que presenta un nou escenari competitiu, també cal que aquestes empreses puguin beneficiar-se d'un ecosistema local que els permeti construir avantatges competitius. Considerem els diferents elements del Diamant de Porter per aproximar-nos a l'entorn ideal per a una major competitivitat.



Estructura, estratègia i rivalitat empresarial

És important, com dèiem, que les empreses tinguin clar quins són els factors clau per competir a la part de la cadena de valor en què participin i **col·laborin** amb altres **de manera àgil i flexible per aconseguir ritmes d'innovació que tinguin èxit** almenys similars als que es donen en altres mercats de referència, com pot ser Corea del Sud o els Estats Units.

Així mateix, cal que es facilitin, s'incubin, s'accelerïn i s'escalin noves **empreses emergents** més disruptives, idealment amb el suport i els coneixements de les empreses ja establertes (que finalment les adquireixin), però amb la capacitat de reinventar models, formats i canals.

Condicions de la demanda

Aquesta innovació constant que domina avui el sector a nivell global no pot dependre (exclusivament) d'un *technology o science push*, sinó que ha de residir fonamentalment al **pull per part del consumidor**, especialment dels consumidors més avançats del món en cada àmbit, siguin on siguin.

Les empreses catalanes han de tenir un accés a aquests consumidors avançats, no només a través d'informes, sinó també mitjançant l'ús de xarxes socials i tecnologies que permetin la **interacció directa**, per poder entendre les seves necessitats i preferències i anticipar-se a les oportunitats que sorgiran tot seguit en altres mercats.

IMPLICACIONS PER A L'ENTORN

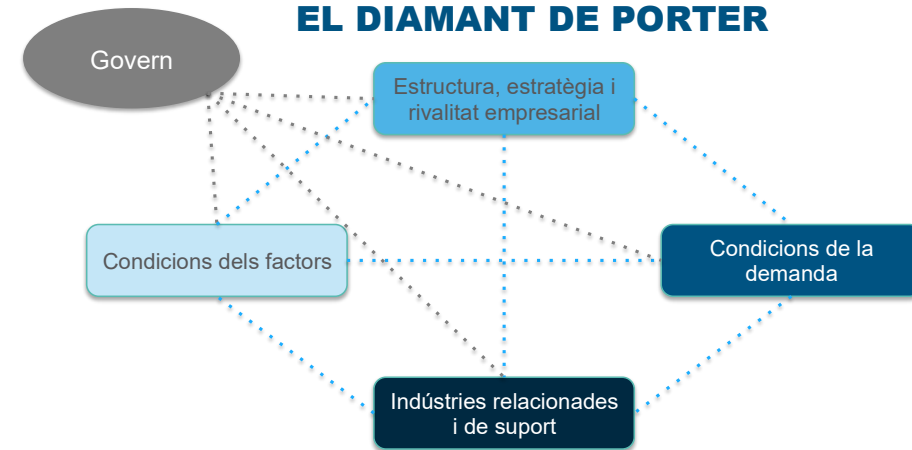
Indústries relacionades i de suport

En un ecosistema ideal, l'engranatge que permet l'acceleració de la innovació, la connexió amb el consumidor i l'eficiència de tots aquests processos és la digitalització i, per això, és indispensable la relació estreta amb proveïdors de **solucions tecnològiques** –en alguns casos adaptats específicament a les necessitats d'aquesta indústria– així com empreses de **màrqueting digital** expertes en facilitar aquest contacte directe amb el consumidor. En aquest sentit, és important que la presència *online* de les empreses no es consideri només com una eina per vendre, sinó, sobretot, per accedir a informació i intel·ligència de mercat de primera mà; la dada essencial per a un procés d'innovació amb més probabilitats d'èxit.

Un sector de **packaging** innovador, que ofereixi tot un seguit de materials i tecnologies, i lideri desenvolupaments associats a elements clau de **sostenibilitat** (reducció de materials, reutilització d'aquests i reciclatge efectiu).

A més, un ecosistema serà més competitiu en la mesura que hi hagi més **centres de recerca** líders que permetin un desenvolupament efectiu de noves solucions, en estreta col·laboració amb el sector i en resposta a les demandes detectades.

EL DIAMANT DE PORTER



Condicions dels factors

Tot el que hem exposat més amunt se sustenta gràcies a un **recurs humà altament qualificat**, no només en temes tècnics associats a la fabricació de productes de bellesa, sinó també en altres àmbits com l'emprenedoria i la innovació oberta, la valoració i l'adquisició d'empreses, les xarxes socials i l'anàlisi de dades, el disseny d'experiències, i un llarg etc.

Tanmateix cal tenir **accés a recursos financers i/o finançament** per permetre un creixement sostingut, ja sigui perquè les empreses emergents puguin escalar, per a empreses mitjanes que puguin renovar processos d'innovació o per facilitar l'adquisició d'empreses emergents d'alt potencial.

REPTES ESTRATÈGICS

L'anàlisi realitzada en el marc d'estudi permet definir clarament una sèrie de **reptes estratègics** als quals s'enfronten tant les empreses catalanes del sector *Beauty* com l'ecosistema com un tot.

Cal destacar que aquests reptes coincideixen en gran mesura amb les conclusions assolides als processos de reflexió per part de la **Junta Directiva del Beauty Cluster Barcelona**, tot i que la interacció directa amb aquests, a través d'entrevistes i d'un taller de contrast estratègic, ha permès avançar en aquests reptes per perfilar i concretar-los més.

En aquest sentit, i com es mostra a la pàgina següent, s'ofereixen recomanacions concretes de **formació** que permetran completar les necessitats ja identificades pel BCB.

L'acceleració del *time-to-market* introdueix elements de pressió en els processos d'innovació de les empreses, que han de basar-se en nous enfocaments cap a una innovació més àgil que passa per processos de cocreació amb altres empreses de la cadena de valor, amb **equips**

multidisciplinaris i, fins i tot, amb el propi consumidor, en el que es denomina com **crowd-led innovation**.

La **transformació digital** del sector –tan rellevant per a gairebé tots els sectors de l'economia actual– té especial importància en el cas del sector *Beauty*, perquè no es tracta simplement de digitalitzar processos de les empreses o facilitar la venda i el màrqueting *online*. Les eines digitals en aquest sector permeten un contacte directe amb consumidors que ha de ser **bidireccional**, i cal fer servir el *feedback* del mercat com a **dades essencials en els processos d'innovació** ja esmentats.

Finalment, i coincidint amb la informació recollida durant el procés d'entrevistes, el consumidor global exigeix cada vegada més no només productes bons, bonics o efectius, sinó que a més han de ser **sostenibles** i el sector ha de respondre de manera ja gairebé immediata a aquestes exigències del consumidor global, tot i que el consumidor nacional encara no sigui tan avançat en aquestes exigències.

REPTES ESTRATÈGICS

Govern

Accés a **recursos financers** (*venture capital*, finançament) que permetin l'escalabilitat d'empreses emergents i processos d'M&A

Condicions dels factors

Reforçar formació del **capital humà** amb noves competències: *social media*, anàlisi de dades, valoració i adquisició d'empreses, sostenibilitat, etc.

Estructura, estratègia i rivalitat empresarial

Canvi d'enfocament cap a la **innovació**: equips multidisciplinaris, processos de **cocreació**, **subcontractació** i fins i tot, **adquisició** com a models àgils per garantir el *time-to-market* de referència

Augmentar la rapidesa i les probabilitats d'èxit de nous productes incorporant el processos **d'innovació crowd-led**

Contactar amb consumidors de manera virtual a nivell global i *off-line* quan visiten Barcelona

Condicions de la demanda

Millorar l'ús de **xarxes socials i eines digitals (i intel·ligència artificial)** per obtenir **intel·ligència de mercat directa** i coneixement de consumidors avançats

Indústries relacionades i de suport

Desenvolupar solucions que permetin resoldre els grans reptes de **sostenibilitat** ambiental associats al sector *Beauty* (packaging, matèries primeres, etc.)

Incorporar **robòtica** per augmentar l'eficiència dels processos productius



Generalitat de Catalunya
Departament d'Empresa i Coneixement
Direcció General d'Indústria

Àrea d' Anàlisi Estratègica

**Estudi realitzat per Competitiveness*