

Marco Aldany, de peluquería familiar a primera cadena de belleza

¿Cómo logra una pequeña peluquería del barrio de Lavapiés de Madrid convertirse en la primera cadena de peluquerías de España?

3 de junio de 2009

Marco Aldany decidió crecer y multiplicarse en el momento oportuno, evitando que el pez grande se comiera al chico. Apostó por una internacionalización basada en un modelo de franquicias y la contratación de personal en países de origen.

Hijos, nietos, primos, y sobrinos de peluqueros, los hermanos Fernández Luengo se dieron cuenta en 1997 de que, para sobrevivir, tenían que convertir su negocio familiar en una gran firma de peluquería. Veían como en Francia, Reino Unido y Estados Unidos, las marcas potentes iban ganando terreno a las peluquerías de toda la vida y, antes de que las firmas internacionales entraran masivamente en el mercado español, decidieron apostar por un agresivo plan de expansión y adentrarse en el incipiente mercado de la franquicia. A partir de la combinación de sus propios nombres 'Marco, Alejandro y Daniel', crearon Marco Aldany.

Fueron los primeros peluqueros españoles en anticipar que el sector viviría un gran proceso de concentración y expansión, y se erigieron como los capitanes de esta gran aventura. La carta de navegación que siguieron se explica en el caso [Marco Aldany: La belleza de nuestro negocio](#), preparado por el profesor del IESE, [José Ramón Pin](#), y la profesora de la Universidad Complutense de Madrid, Lourdes Susaeta. Un texto que ha contado además con la ayuda de María Martín y Pilar Martín Zafra, de Marco Aldany.

La fórmula de la franquicia

En 2009, Marco Aldany contaba con cerca de 400 establecimientos de belleza y estaba presente en Portugal, en el centro y sur de América, en Europa Oriental (a través de acuerdos de franquicias máster), y estaba a punto de introducirse en los mercados norteamericano y asiático. En este último caso, mediante una joint-venture con una empresa local. La creación de esta amplia red de locales había sido posible gracias a un modelo mixto de crecimiento - con centros operados por la compañía y otros franquiciados-, y combinando la apertura de nuevos comercios con la adquisición de salones de la competencia.

Pero la expansión inicial del negocio familiar no fue fácil. De entrada, hubo tensiones con las peluquerías locales. El sector siempre había tenido una estructura típicamente gremial y no se entendía el formato de cadena, al que se acusaba de "despersonalizar" los servicios. Además, existían algunas costumbres muy arraigadas, que dificultaban el crecimiento, como no abrir un nuevo salón en una calle donde ya hubiese otro. Sin embargo, Marco Aldany comenzó a abrir un gran número de centros, con horarios ininterrumpidos todo el día. Los problemas iniciales con los horarios de apertura se solucionaron con la entrada en vigor de la Ley de Horarios Comerciales ya que, ¿quién podía asegurar que una peluquería no fuese una tienda de conveniencia?

Marco Aldany ofrece, hoy en día, una estructura y una marca fuerte que han democratizado el acceso a los servicios de peluquería, con precios asequibles, horarios amplios y buena ubicación. Ha logrado transformar un sector históricamente inmovilista y muy fragmentado. De los 65.000 salones de peluquería y centros de belleza que hay en España, el 90% pertenecen a empresas familiares y menos del 10% restante queda en manos de los principales operadores: Marco Aldany, Espejo's, Jean Louis David, Cebado, Llongueras y Rizo's. El sector mueve más de 150 billones de euros al año a nivel mundial y más de 3.600 millones de euros anuales en España.

El problema del personal cualificado

Por otra parte, el descenso de la natalidad y el desinterés creciente de los jóvenes por la formación profesional provocaron una carencia de personal en el sector servicios, que también afectó de lleno a las peluquerías, mientras la demanda de los servicios de cuidado personal iba en aumento. La dificultad para encontrar personal cualificado se convirtió en el principal freno al crecimiento de Marco Aldany, que actualmente cuenta con una plantilla de más de 3.000 trabajadores. Tenían claro que el ritmo de crecimiento de su plantilla marcaría

el ritmo de crecimiento de su negocio.

¿Cómo solucionarlo? Contratando profesionales en origen. En 2007, Marco Aldany contrató a 50 peluqueros peruanos. Un año antes ya se había intentado la misma fórmula con Bolivia, pero sin éxito. Sin embargo, los convenios existentes entre Perú y España facilitaron los trámites en este caso. Cuando el contingente de trabajadores llegó a Madrid, se inició un plan de acogida para facilitar su integración. Desde el principio, combinaron el trabajo con la formación y, al cabo de unos meses, se les pasó una encuesta de satisfacción para conocer su grado de integración en el trabajo y en el país.

Pero con el tiempo, gestionar la diversidad de la plantilla empezó a ser complicado. Las distintas procedencias de los trabajadores dificultaban a veces la comunicación entre ellos y daban lugar a malentendidos. Además, de todos los profesionales que se habían incorporado, no todos habían dado buen resultado a nivel técnico. Esto desembocó en una nueva crisis de personal, que se solucionó a través de la formación y selección en origen. Decidieron impulsar centros de formación propios en los que crear cantera y a la vez instruir a su propio equipo, cada vez más numeroso, en el método Marco Aldany. Esta fórmula contaba además con el incentivo de que a los mejores alumnos se les ofrecía la posibilidad de trabajar en España. Con este objetivo, en 2008 abrieron una escuela propia en Perú, en una de las zonas más populares de Lima.

Ante la crisis, diversificación

A finales de 2007, la compañía presentó su nuevo plan estratégico para la siguiente década, el Plan 1.000, que pretendía dimensionar la empresa en todos los niveles hasta superar los 1.000 puntos de venta. Con este objetivo, la firma adoptó un modelo multiconcepto con la intención de posicionarse en otros nichos de negocio. Marco Aldany se redefinió bajo el paraguas de Chic Corporation, un grupo multimarca con intereses ya no sólo en peluquería, sino también en belleza, estética y en la producción y venta de cosméticos y productos para el cuidado del cabello y cuerpo. Para ello, la familia fundadora, junto con el grupo inversor Regens Corporation, propietarios ambos del 100% del capital, decidieron dar entrada en el accionariado a dos fondos de inversión, Spirit y MCH, en una operación valorada en 103 millones de euros. Chic Corporation empezó a prepararse para salir a bolsa.

En 2008, la crisis económica afectó a Marco Aldany de la misma forma que al resto de empresas de todo el mundo, aunque la peluquería y la belleza aparecen históricamente como sectores resistentes a los periodos de recesión económica (el pelo crece todos los meses). El aumento del paro hizo que el Gobierno frenase la contratación de trabajadores en origen

para el 2009, algo que ha afectado de lleno a la política de contratación de Marco Aldany y ha obligado a paralizar la apertura de una escuela en Colombia.

Sin embargo, en medio de la crisis, Chic Corporation sigue creciendo. Actualmente mantiene un modelo de crecimiento orgánico y se plantea la adquisición de varias cadenas existentes en el sector. En el proceso de diversificación de la empresa se está estudiando la posibilidad de crear una nueva marca de masajes y terapias de belleza tailandesas, y también se trabaja en un nuevo plan de apertura de centros de tratamientos estéticos y comercialización de nuevos productos de belleza (Revolution, Top y The Beauty Shop).

Chic Corporation pone al mal tiempo buena cara. Su proyección dentro de un sector claramente resistente al ciclo económico no ha hecho más que empezar. La belleza sigue siendo un gran negocio.

www.iese.edu/es/insight