



## Trabajo Fin de Grado

La empresa familiar en la Industria de Peluquería y  
otros tratamientos de belleza

Autor/es

Gabriel García Marcuello

Director/es

Enrique Giner Bagüés

Facultad de Economía y Empresa de Zaragoza

Año 2024

## INFORMACIÓN

Autor: Gabriel García Marcuello

Director: Enrique Giner Bagüés

Título: La Empresa Familiar en la Industria de Peluquería y otros tratamientos de belleza

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

## RESUMEN

La empresa familiar es una forma de entidad muy común dentro del tejido empresarial español, su peso es grande a niveles macroeconómicos, gran influencia sobre el producto interior, empleo... por ello es importante y debemos mimarla.

A lo largo del proyecto vamos a analizar la empresa familiar y las teorías de diversos autores, se van a analizar sus características, los diferentes tipos, sus fortalezas y debilidades, así como la gestión de los miembros de la empresa que son ajenos a la familia. Con posterioridad, el proyecto se adentrará en la Industria de Peluquería y otros tratamientos de belleza, en la cual el modelo de empresa familiar es recurrente, se analizará el entorno del sector, así como la gestión de los trabajadores dentro de un salón de belleza, por ello se llevará a cabo la puesta en práctica de un sistema de compensación y protección dentro de un salón de belleza.

## ABSTRACT

The family business is a very common form company within the Spanish business fabric, its weight is great at macroeconomic levels, great influence of domestic product, employment... that is why it is important and we must pamper it.

Throughout the project we are going to analyze the family business and the theories of several authors, its characteristics, the different types, its strengths and weakness, as well the management of members of the company who are outside the family will be analyzed. Subsequently. The Project will delve into the Hairdressing Industry and other beauty treatments, in which the family business model is recurrent, the environment of the sector will be analyzed, as well as the management of workers within a beauty salon, for this reason, a compensation and protection system will be implemented within a beauty salon.

## ÍNDICE

I.	PRESENTACIÓN DEL TRABAJO .....	1
II.	LA EMPRESA FAMILIAR.....	3
	<i>Definición de empresa familiar .....</i>	3
	<i>Características de la empresa familiar.....</i>	4
	<i>Tipología de empresa familiar .....</i>	5
	<i>La empresa familiar en comparación con otras sociedades .....</i>	10
III.	FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	12
	<i>Fortalezas .....</i>	12
	<i>Debilidades .....</i>	14
IV.	GESTIÓN DE MIEMBROS AJENOS A LA FAMILIA PROPIETARIA .....	17
	<i>Directivos no miembros de la familia .....</i>	17
	<i>Roles, capacidades y estilos .....</i>	17
	<i>Motivaciones principales.....</i>	19
	<i>Cargos menores ocupados por miembros no familiares .....</i>	20
V.	LA INDUSTRIA DE PELUQUERÍA Y OTROS TRATAMIENTOS DE BELLEZA .....	22
	<i>Situación actual.....</i>	22
	<i>Ánalisis del entorno general: Análisis PESTEL.....</i>	23
	<i>Ánalisis de PORTER: las 5 fuerzas.....</i>	27
VI.	GESTIÓN DE PERSONAL DENTRO DEL SECTOR DE PELUQUERÍA Y BELLEZA.	
	<i>29</i>	
	<i>Planificación .....</i>	29
	<i>Reclutamiento.....</i>	29
	<i>Selección .....</i>	30
	<i>Desarrollo y Evolución .....</i>	30
	<i>Compensación y Retención .....</i>	31
VII.	PLAN DE COMPENSACIÓN Y PROTECCIÓN PARA PELUQUERÍA LAGOS.....	33
VIII.	CONCLUSIONES .....	35
IX.	BIBLIOGRAFÍA .....	37
X.	ANEXOS .....	39

## I. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO

El principal motivo que me llevado a escoger este tema, “La Empresa Familiar”, son mis raíces y el entorno en el que he vivido desde que nací. Mis antepasados se han dedicado a continuar el negocio familiar durante décadas, negocio relacionado con la alimentación, como es el de venta al por menor de verduras y hortalizas, mi padre siguió con el negocio de mi abuelo en un puesto de mercadillo en la calle Antonio Leyva de Zaragoza, teniéndose que reinventar y expandir el negocio. Por otro lado, mi madre la cual trabajó hasta los 28 años por cuenta ajena en una peluquería, decidió abrir su negocio en 2005 del cual sigue siendo propietaria hoy en día, Lagos 2006 S.L.U., una peluquería formada por una plantilla de 7 trabajadores ubicada en el barrio zaragozano de Miralbueno.

Desde bien pequeño he visto en mi casa los problemas que han tenido que afrontar, ya sea por diversas crisis (crisis de 2008, crisis de la COVID-19) o problemas internos (como ya pueden ser problemas con trabajadores, proveedores...) y su correspondiente manera de adaptarse. Conforme he ido creciendo me he interesado cada más de las adversidades que han ido surgiendo y sus soluciones, así como diferentes temas administrativos (ya pueden ser tareas de gestoría o charlas con el asesor laboral, abogado laboralista, entre otras). Este es el aliciente que me ha hecho ver de manera llamativa este tema y querer tratarlo.

Entrando brevemente dentro del objeto de este proyecto, se puede obtener una primera y reducida definición acerca de lo que es una empresa familiar, aquellas entidades creadas y gestionadas por una familia con el objetivo de seguir el desarrollo de su actividad generación tras generación. Podemos resaltar la dificultad de financiación a la que se enfrenta una familia cuando crea su propio negocio por lo que su posterior crecimiento es complicado, por ello, podemos hablar que gran parte de las empresas son PYMES. Tanto dentro de la Unión Europea, así como en nuestro país, las PYMES tienen un gran peso dentro del tejido empresarial, según el Ministerio de Industria y Turismo el número de PYMES en 2024 asciende a 2.917.380 empresas, a pesar de que el número de estas haya descendido en el último año un 0,64% y las grandes aumentado en un 0,20%, el peso en el tejido empresarial sigue siendo grande, llegando a formar el 99,80% de las empresas españolas. Además, según el Instituto de Empresa Familiar el 89% de las empresas son familiares, aportando el 57% del valor añadido al PIB del sector privado y ocupan el 67%

del sector privado.

El objetivo del proyecto gira en torno al análisis de la empresa familiar, el análisis de diferentes teorías de diversos autores acerca de la misma, así como la aplicación a un caso real, analizaremos la empresa anteriormente mencionada, Lagos 2006 S.L. Se realizará un análisis tanto interno como externo de la empresa, así como simulaciones de expansión o de diseño de un plan de retribuciones para optimizar el trabajo y motivación de los empleados.

## II. LA EMPRESA FAMILIAR

### *Definición de empresa familiar*

Existen varias y controvertidas definiciones acerca de la empresa familiar (las cuales podemos encontrar en el anexo I), diversos autores a lo largo de los años han dejado definiciones, pero muchas de ellas no concuerdan entre sí, autores como Barnes y Herson defienden que una empresa familiar es aquella que está gestionada por uno o varios miembros de una familia, sin embargo, otros como Chua, Chrisman y Sharma van más allá dejando claro que el concepto de empresa familiar reside en la renovación generacional futura como gestores y propietarios.

Para entender el concepto de empresa familiar, podemos apoyarnos en la tesis del Modelo de los Tres Círculos de Davis y Tagiuri, en el cual definen la base de la empresa familiar con tres pilares, propiedad, familia y empresa. A partir de estos cimientos se fundará la empresa familiar y siguiendo los intereses de todos sus miembros la empresa actuará de manera única y llegará más o menos lejos en el mercado. Este modelo nos determina todos los puestos que se pueden llegar a dar dentro de una empresa familiar, ya puede ser que un miembro pertenezca a la familia, no sea propietario y trabaje en ella; o que no pertenezca a la familia que posee la mayoría del capital, posea capital y trabaje en ella; surgen siete roles de los cruces entre los 3 pilares fundamentales del modelo de Davis y Tagiuri. A continuación, se expone el modelo gráficamente:



Ilustración 1: El Modelo de los Tres Círculos

### *Características de la empresa familiar*

Después de haber discutido sobre la definición de empresa familiar y sus distintas visiones, se van a exponer las características de una empresa familiar. Para ello vamos a apoyarnos en un artículo de Arturo Aguilar, fundador y director general de Az Soluciones Aplicadas de Consultoría.

- *Propiedad familiar:* la mayoría del capital social estas entidades suelen recaer mayoritariamente en la familia, es decir, uno o más miembros tienen el control total de la propiedad y gestión. Además, se irán incorporando nuevos socios que son las nuevas generaciones que se harán cargo de la empresa.
- *Continuidad generacional:* La intención es mantener en el tiempo la empresa en manos de nuevas generaciones ya que es asegurar el control y dirección de la empresa, así como mantener la cultura organizativa creada durante la vida de la misma. Sin embargo, es un asunto difícil ya que surgen intereses, conflictos internos entre los familiares a la hora de la sucesión de la misma, muchos de ellos miran su propio beneficio, adquirir más liderazgo y no se centran en el bien de la sociedad.
- *Control y decisiones:* La familia tiene un control total a la hora de tomar decisiones y el poder está concentrado. El fundador suele ser el accionista mayoritario, director general y presidente de la junta de administración, el proceso para discutir, evaluar y tomar decisiones es escasa ante la falta de socios como podría darse en una gran sociedad que cotiza en bolsa y goza de un gran número de socios.
- *Arraigo de valores familiares:* La ideología de la empresa se basa en los valores de la familia, los de su fundador, que los llevaron al éxito y les permite diferenciarse del resto de entidades, tomando un recurso interno que puede ser valioso a la hora de realizar su actividad, como puede ser la cultura de la organización pautada por los primeros familiares.
- *Gestión empresarial:* La actividad se diversifica y se gestiona en una o más unidades de negocio, la dirección de la sociedad suele recaer sobre un único familiar y en el organigrama se encuentran el resto de familiares sin puesto definido. Las fortalezas y debilidades de la entidad suelen estar definidas por el sistema de organización familiar, presentan rasgos de informalidad que les

permiten gozar de mayor flexibilidad y por lo tanto a adaptarse con mayor velocidad.

### *Tipología de empresa familiar*

Miguel Ángel Gallo dedicará un espacio en la revista “Empresa y Humanismo Vol. VII, 2/04” a clasificar las empresas familiares desde diferentes puntos de vista (utilizando diferentes variables para realizar matrices), los cuales vamos a enumerar y analizar en este apartado.

#### *1. La matriz: tamaño familia, tamaño de la empresa familiar.<sup>1</sup>*

En este modelo se divide la empresa familiar en cuatro grupos, dependiendo del tamaño de la empresa y de la familia propietaria.

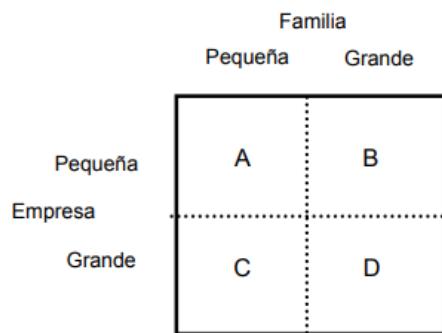


Ilustración 2 Matriz tamaño familia/empresa

La mayoría de las empresas familiares se encuentran en las celdas “A” y “D”, en la celda “A” se encuentran aquellas empresas que no han crecido mucho durante la primera y segunda generación. En la celda “D” se encuentran las empresas multigeneracionales que han logrado éxito. Es fácil encontrar empresas que alcanzan gran tamaño en la primera generación, celda “C”, y empresas que tras el paso del tiempo no logran adquirir un gran tamaño acompañado del crecimiento de la familia como son las de la celda “B”.

Dentro de las principales intenciones de este modelo encontramos: ayudar a comprender mejor los roles que los miembros de la familia deben desempeñar en cada uno de los tipos de empresas, por ejemplo, las dificultades en las relaciones

---

<sup>1</sup> Perkins, G. (1992)

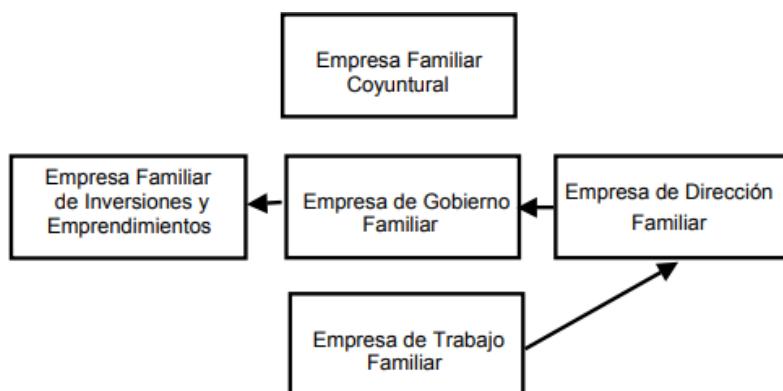
cuando hay muchos miembros de la familia incorporados en una empresa pequeña como es el caso de la celda “B”.

Dentro de las intenciones también podemos encontrar ayudar a pensar sobre las ventajas e inconvenientes que se originan según se haga la transmisión de la propiedad a la siguiente generación, por ejemplo, ante la transmisión a los descendientes y sea a partes iguales, surjan porcentajes de participación pequeños y de poco valor económico, lo que puede llevar a una grande separación del capital como surgiría en una empresa de la celda “B”. También puede surgir que en una empresa grande cuya propiedad cae sobre una empresa pequeña (celda “C”), se paralicen las decisiones ante las grandes probabilidades de empate de las votaciones si se transmite la propiedad a partes iguales y en número par.

## 2. *El modelo de las relaciones de trabajo*<sup>2</sup>

Dentro de este modelo podemos encontrar cinco tipos de empresas familiares distintas, basándose en el criterio de las responsabilidades que los miembros familiares asumen con el paso del tiempo dentro de la empresa familiar.

Los cinco tipos son como cuatro finales de etapa en una evolución que resulta habitual en las empresas multigeneracionales exitosas, pero no siempre es así, existen casos en la vida real intermedias, hay empresas a caballo entre unas fases y otras mientras están en la transición de una a otra. Para comprender este modelo hay que tener en cuenta que las empresas familiares exitosas son aquellas que no caen en la trampa de confundir la capacidad de los miembros de la familia para asumir una responsabilidad y cargo dentro de la empresa, a ocupar un puesto solo por pertenecer a la familia.



---

<sup>2</sup> Gallo, M.A. (1992)

En una buena *empresa de trabajo familiar* existe total libertad para que todos aquellos miembros que decidan incorporarse puedan hacerlo, cada uno en un puesto acorde a sus capacidades y con una remuneración coherente a la actividad y responsabilidad que asuma.

En la *empresa de dirección familiar*, sucede lo contrario a lo anterior, solo se permite la incorporación de aquellos miembros de la familia que estén capacitadas para asumir los puestos de dirección, o que dentro de un corto plazo alcancen la capacidad para asumirlo.

En la *empresa de gobierno familiar*, los miembros de la familia no desempeñan tareas de dirección, solo realizan tareas de gobierno como es la participación de los consejos de administración.<sup>3</sup>

En la *empresa familiar de inversiones y emprendimientos*, se sigue la misma teoría que una empresa de gobierno familiar, pero en la que, además, se promueve el espíritu emprendedor de los miembros. Se apoya a los nuevos integrantes que tienen intención de iniciar un nuevo emprendimiento de negocios por medio de préstamos, capital fijo...

La *empresa familiar coyuntural*, en ella los miembros de la familia tienen intención de seguir unidos, a pesar de que resulte claramente previsible que, por circunstancias del entorno competitivo o asunto interno de la propia familia, la familia dejará de tener el total control de la empresa, ya sea por la venta a un tercero o la fusión con otra empresa siempre que los miembros continúen unidos en vez de enfrentados entre sí.

El motivo que llevó a este autor a realizar este modelo fue ayudar a la formalización de protocolos familiares a la hora de formular las “reglas sobre el trabajo de miembros de la familia en la empresa familiar”<sup>4</sup>

### 3. *La matriz: aportación de la familia, profesionalización de los sistemas*<sup>5</sup>

Este modelo propuesto por el profesor Gibb Dyer se fundamenta en el esquema conceptual de la “teoría de los recursos”, la diferencia más notoria entre las empresas familiares y las que no se encuentra en los tipos particulares de recursos

---

<sup>3</sup> Pound, J. (1995)

<sup>4</sup> Tomaselli, s. y Gallo M.A. (2009)

<sup>5</sup> Gibb Dyer, W. Jr (2003)

aportados por la familia (recursos económicos, relaciones con terceros, conocimiento...), así como en los distintos elementos que componen el capital social de la familia.<sup>6</sup> Tampoco podemos olvidar que el recurso más básico que permite el éxito multigeneracional de una empresa familiar es la unidad de los miembros de la familia y su compromiso a la hora de tomar decisiones adecuadas para el proceso de dirección estratégica.<sup>7</sup>

Las empresas que pertenecen a las celdas “A” y “B” se caracterizan por las fortalezas de unidad y compromiso por parte de los miembros de la familia, siendo las empresas que ocupan las celdas “C” y “D” debilitadas por las luchas entre los miembros de la familia buscando el interés propio por delante del futuro de la empresa.

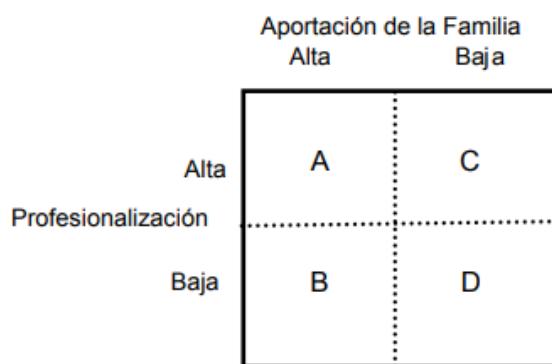


Ilustración 4 Modelo de Gibb Dyer

Siguiendo el modelo conceptual de la “teoría de la agencia”, las diferencias más significativas entre las empresas familiares y las que no se encuentran en el modo y procedimientos para ejercer el poder, diferencias importantes acerca de quien lo ejerce (los propietarios o agentes contratados por ellos) y diferencias en el grado de profesionalización de los sistemas de dirección (sistemas de formulación de estrategia, presupuesto, remuneración de directivos).

Las empresas que corresponden a las celdas “A” y “C” se caracterizan por una alta profesionalización de las personas y sistemas de dirección y gobierno, siendo las que pertenecen a las celdas “B” y “D” empresas lideradas con buenos emprendedores, pero con sistemas de dirección prácticamente nulos, estas últimas empresas familiares son las más frecuentes.

<sup>6</sup> Fukuyama, F (1995)

<sup>7</sup> Gallo, M.A. (2001)

4. *La matriz: tamaño de la empresa, nivel de diversificación*<sup>8</sup>.

El crecimiento es un factor crítico para la supervivencia de las empresas, si no evolucionan estas serán desplazadas por los competidores con facilidad, de ahí la convivencia de encontrar tipos de empresas que hayan sobrevivido muchos años y establecer relación entre su tamaño y su evolución. Para entender esta matriz se da por supuesto que las empresas familiares han logrado alcanzar cien años de vida. El análisis de la situación actual de empresas familiares centenarias permite clasificarlas en cuatro grupos.

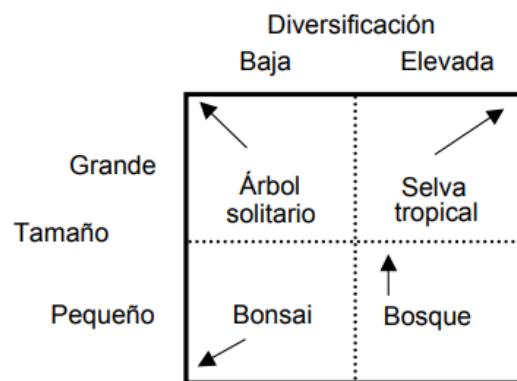


Ilustración 5 Matriz: tamaño/diversificación

La empresa *Bonsai* concuerda con esas empresas familiares que prácticamente no han cambiado. A lo largo de su vida estas empresas han mantenido un tamaño muy pequeño, trabajando con los mismos productos y enfocándose a un nicho de clientes similares. Sin embargo, gracias a su pequeño número de clientes, han sido líderes en las tecnologías de producto y servicio que precisaban.

El tipo *Árbol solitario* está ligado a aquellas empresas familiares que han crecido de manera considerable, pero trabajando siempre en el mismo sector de actividad empresarial y con una gama de productos restringida, esto es, una diversificación baja.

La empresa *Bosque* se refiere a aquellas que han conseguido un crecimiento moderado, pero gracias a una diversificación exclusivamente geográfica derivado de la apertura de filiales en otros países y manteniendo la misma gama de productos en la que su principal tarea ha sido adaptarlos a las necesidades de aquellos nuevos mercados en los que se instala.

---

<sup>8</sup> Gallo, M.A. (2024)

El último de ellos, la *Selva tropical*, corresponde a empresas familiares cuyo crecimiento ha sido grande, diversificando productos, entrando en nuevos sectores y mercados geográficos, además, las empresas de este grupo han aceptado realizar alianzas estratégicas (fusiones, joint-venture...).

Este modelo tiene como objetivo ayudar a comprender la importancia de tomar una decisión estratégica en las dimensiones de crecimiento y diversificación, por otro lado, en las cualidades a potenciar en cada tipo de empresas.

Como es lógico, para llegar a ser centenarias todas ellas han tenido que crear una ventaja competitiva que dure en el tiempo, sino hubieran sido expulsadas del mercado y su vida no habría alcanzado los cien años de longevidad, pero lo que no se puede dudar la diferencia de comportamiento que se han dado entre ellas. Por ejemplo, se habla de la “poda del árbol”, en el caso de las empresas de tipo *Bonsai*, esto es retirar a familiares de la empresa excepto aquellos que estén capacitados para potenciar la ventaja competitiva, además se evita que se dé una dilución de capital, esto es, que el capital se divida en muchas partes en la transmisión de capital a las próximas generaciones.

En las empresas tipo *Selva tropical*, e incluso en las de tipo *Bosque*, la internacionalización necesaria para su crecimiento habrá incentivado y apoyado en el desplazamiento a otros países de varios miembros de la familia, que desde jóvenes se habrán desplazado a aquellos segmentos geográficos para estudiarlos y adquirir los conocimientos necesarios, y posteriormente expandirse por ellos.

#### *La empresa familiar en comparación con otras sociedades*

Cabe resaltar que se puede errar a la hora de diferenciar una empresa familiar ya que se puede llegar a la confusión de relacionarla con una PYME, que la mayoría de empresas familiares sean pequeñas y medianas empresas no quiere decir que esto sea siempre así ya que muchas empresas de gran peso en nuestra economía han ido pasando de generación en generación, prueba de ello es el caso de la familia Roig con Mercadona o la familia Ortega con el caso de Inditex, podemos encontrarlas en el ranking de empresas familiares más grandes de España (situado en el Anexo II). Podemos acotar más la distancia geográfica y poner ejemplos de nuestra CCAA, por ejemplo, la multinacional zaragozana Pikolín, empresa dedicada a la fabricación de colchones que ha estado y sigue bajo el

control de la familia Soláns (actualmente Alfonso Soláns Soláns, hijo del anterior propietario y fundador Alfonso Soláns Serrano).

Podemos exponer una serie de características de la empresa familiar y la empresa no familiar definidas por el economista británico John Ward en 2006, las cuales se oponen o difieren entre sí, a continuación, se van a ver expuestas. El objetivo principal de la empresa familiar es la continuidad, conservar los activos y el prestigio de la familia propietaria, siendo el de una empresa corriente, es decir, no familiar, maximizar el valor de sus acciones y satisfacer las expectativas del accionista. La creencia de una empresa familiar prioriza protegerse del riesgo, sin embargo, la empresa no familiar se basa en el hecho de que asumir un riesgo mayor promete rendimientos mayores. Respecto a la orientación estratégica son totalmente opuestas, la empresa familiar se centra a la adaptación y la no familiar en el crecimiento. Los interesados más importantes son los clientes y los empleados, siendo en el caso de la empresa no familiar los accionistas y la dirección. Tampoco existe la misma visión a la hora de escoger un líder, en la empresa familiar la dirección recae sobre el fundador, el líder no se va a ver modificado y se centra en la administración de la entidad, por lo tanto, es un liderazgo de administración; sin embargo, en el caso de la empresa no familiar el líder puede ser modificado con mayor facilidad buscando en su perfil la presencia de carisma, el liderazgo es carisma personal.

### III. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR

#### *Fortalezas*

Podemos considerar que todas organizaciones parten o pueden optar a los mismos recursos. Las condiciones e intereses de la empresa familiar hacen que en ella se genere una gestión diferente en el talento humano y cultura organizacional como consecuencia de los vínculos de afinidad y tratamiento cercano, elementos que generan un mayor sentimiento de pertenencia y motivación por parte de las personas que forman la empresa. Esta quizás sea la principal ventaja que poseen las empresas familiares, el sentido de pertenencia y unión de todas las partes que forman la empresa hacia un objetivo. Dentro de las principales fortalezas encontramos compromiso; conocimiento y comunicación; flexibilidad; visión a largo plazo; una cultura estable; rapidez en la toma de decisiones; y confiabilidad y orgullo. A continuación, todas ellas van a ser desarrolladas.

- *Compromiso:* Los individuos que construyen una empresa familiar tienen mayores niveles de compromiso que los individuos de empresas no familiares, e incluso pueden llegar a sentir pasión por la misma (Cole y Johnson, 2007). Este sentido de pertenencia o entusiasmo se ve reflejado en el compromiso ya sea tanto de parte de los trabajadores que son miembro de la familia como de aquellos que son ajenos a la misma, hay que hacerles sentir parte de la empresa para desarrollar un compromiso y lealtad adicional, es decir, que se vean “contagiados” por el compromiso de los familiares.
- *Conocimiento y comunicación:* Una de las principales características de una empresa familiar es la manera que tiene de hacer sus cosas, el “know how”, su tecnología... que les permite diferenciarse de sus competidores. A pesar de que este “know how” es un arma secreta por parte de la empresa y no quieren que sea plagiado por parte de sus competidores, tendrá que confiar en sus trabajadores y comunicarles el conocimiento agarrándose en la anterior fortaleza mencionada, el compromiso. Papel importante adquieren los hijos, que van adquiriendo los conocimientos especiales del fundador, lo que le facilitará la entrada a la organización.
- *Flexibilidad:* Es un factor único de las empresas familiares, ya que serán los miembros de la familia los que adquieran flexibilidad en cuanto al tiempo y dinero, serán ellos los que hagan más horas de la cuenta sin ser remuneradas o

recibir bonificaciones por horas extra, así como a la hora de establecer un salario, no tienen un ingreso fijo. Las familias cobran en función de las necesidades de la sociedad, muchas veces los beneficios que obtienen son escasos y son destinados a la propia sociedad, ya sea en forma de inversión con el objetivo de crecer o cubrir gastos (Leach, 2002).

- *Visión a largo plazo:* Una de las principales características de las empresas familiares es construir un legado que perdure generación tras generación, esto facilita a las empresas a marcar objetivos a largo plazo y focalizarse en ellos. Realizan planes estratégicos que reducen los riesgos y permiten a la empresa a mejora más y eficazmente los acontecimientos imprevistos (Kellermans, 2008).
- *Estabilidad cultural:* La cultura de una empresa familiar suele ser el resultado de los valores y normas del fundador que han echado raíces en la familia y en su historia, lo que hace que estos valores y normas se manifiesten en forma de pensamientos estables a través de los miembros de la familia (Hall y Nordqvist, 2008). Pero una cultura estable a largo plazo puede ser un punto en contra, una cultura marcada que se ha desarrollado durante mucho tiempo es difícil cambiarla de la noche a la mañana, lo que supone una difícil adaptación a situaciones cambiantes y adversas, así como a la hora de innovar y descubrir cosas nuevas que pueden potenciar el crecimiento de la empresa, es decir, no hacer las cosas de otra manera porque como se hacen va bien.
- *Rapidez en la toma de decisiones:* La toma de decisiones en las empresas familiares normalmente está centralizada y recae sobre un familiar o un grupo pequeño de miembros de la familia, sucede totalmente lo contrario en las empresas no familiares, las decisiones tienen que pasar por distintos niveles, ser votado por el consejo de administración, un comité... Por ejemplo, en una empresa familiar si un empleado desea algo debe ir a preguntarle al dueño directamente y obtendrá una respuesta con brevedad.
- *Confiabilidad y orgullo:* Este último apartado quizás esté relacionado con el primero, gracias al compromiso y la cultura estable de las empresas familiares, la estructura de estas empresas suele ser sólida, lo que generan una visión de confiabilidad, algo positivo de cara al mercado. por ejemplo, la empresa será percibida de una manera positiva desde el punto de vista de los clientes ya que esperan una atención más cordial y esmerada. En las empresas familiares aparece

el concepto de orgullo, que se vincula con la confiabilidad. Esto surge porque las personas que manejan las empresas familiares se sienten muy orgullosas de su empresa por haberla establecido y construido; el resto de personal, también suele mostrar cierto grado de orgullo por el hecho de trabajar para una empresa familiar y estar comprometidos con la familia. El orgullo se traduce en un poderoso instrumento para el marketing (Leach, 2002).

### *Debilidades*

A lo largo de la vida de una empresa familiar van a surgir varios problemas que van a tener que afrontar, no todas tienen por qué tener esta serie de problemas, algunas en mayor medida que otras. Por ejemplo, esto puede depender del tamaño de la misma, no tienen las mismas debilidades una pequeña empresa familiar como es una tienda de barrio que una gran entidad como puede ser Inditex, será más difícil adaptarse a la pequeña tienda de barrio a las nuevas tecnologías ya que es más difícil acceder a financiación, ya sea propia o externa, sin embargo, a una gran ente como Inditex le costará menos ya que tiene una mayor facilidad a la hora de autofinanciarse o recurrir a institución bancaria. A continuación, se exponen todas aquellas debilidades a las que se enfrenta una empresa familiar en mayor o menor medida, dentro de ellas podemos encontrar rigidez, sucesión, conflictos emocionales, problemas de financiación, y liderazgo y legitimidad.

- *Rigidez*: Hemos hablado que una de las fortalezas es la estabilidad cultural, pero es un arma de doble filo, la estabilidad cultural impide el cambio por lo que se genera rigidez dentro de la empresa. En estas empresas siempre se hacen las mismas cosas, de la misma manera y durante mucho tiempo, siendo aversos al cambio ya que les ha ido bien haciendo las cosas así, la tradición arraigada a la familia impide el cambio, lo que supone una gran debilidad para la empresa. (Claver, E; Rienda, L; 2008)
- *Sucesión*: Quizás la sucesión sea uno de los temas más importantes dentro de la empresa familiar, por ello, le dedicaremos mayor atención posteriormente en el proyecto. El paso de generación es el momento más crítico dentro de la empresa, el cambio del líder, un proceso complejo y duradero que se atraviesa con problemas económicos y emocionales, tanto por parte de los miembros de la familia como por el personal. La sucesión es una de las principales causas de la muerte de una empresa, solo el 30% sobreviven al paso de la primera a la segunda

generación, y solo el 15% serán continuadas por la tercera generación (Gallo, 1998). Este problema deriva en la busca de una solución, el protocolo familiar, es fundamental la elaboración de un protocolo familiar que contemple cualquier situación que se pueda generar en la empresa respecto al cambio del líder. La firma de un protocolo permitiría fortalecer y desarrollar la empresa en las posteriores generaciones.

- *Conflictos emocionales:* Es más probable que surjan conflictos emocionales que en una empresa no familiar debido al solapamiento entre familia, gestión y propiedad. Los problemas emocionales producen una pérdida de productividad, cuando surgen conflictos entre miembros de una familia, es muy difícil evitar que estos problemas trasciendan en la actividad empresarial, los gerentes familiares tienen dificultades para separar sus relaciones profesionales de las familiares. La rivalidad entre los descendientes suele ser el conflicto que más se da dentro de la familia. En ámbito familiar prevalece la protección y la lealtad, y en el ámbito profesional los rendimientos y los resultados. (Leach, 2002).
- *Problemas de financiación:* Las empresas familiares son reacias a la introducción de agentes ajenos a la familia dentro de la empresa, por ello, la última opción para financiarse es recurrir a fuentes externas de capital, nuevas personas que inyecten capital y sean propietarios de la empresa, por lo que la familia perdería control dentro de la misma. Por ello, la primera opción es recurrir a la autofinanciación, pero esto supone una limitación o una traba para aprovechar oportunidades de crecimiento y expansión de la empresa. No verían con malos ojos recurrir a la institución financiera pero la autofinanciación seguiría siendo la favorita (López-García y Sánchez-Andújar, 2007).
- *Liderazgo y legitimidad:* Un gran problema dentro de la empresa es que ningún familiar esté preparado para hacerse con el cargo de la dirección en el momento de la sucesión, no se debe caer en la tentación de que solamente por ser familiar tiene los conocimientos suficientes para acometer las futuras responsabilidades (Leach, 2002). El altruismo paternalista puede mermar el funcionamiento de la empresa, cuando los padres colocan a sus hijos por delante del futuro de la empresa, en los casos en los que el predecesor no está dotado lo suficiente para asumir el cargo, es necesario profesionalizar la empresa, esto es, renunciar a directivos familiares para contratar a directivos profesionales que cuenten con los

conocimientos para continuar con la actividad e la empresa de manera eficaz y eficiente.

Todas estas debilidades nos llevan a buscar una solución, como se ha dejado claro en la sucesión, la solución se encuentra en la elaboración de un protocolo familiar bien desarrollada y estructurado, donde se contemplen todas las debilidades y las posibles vías para solventar los problemas derivados de ellas.

#### IV. GESTIÓN DE MIEMBROS AJENOS A LA FAMILIA PROPIETARIA

##### *Directivos no miembros de la familia*

“Toda empresa con continuidad y desarrollo precisa de directivos con las cualidades que su cultura, estrategia y organización exigen” <sup>9</sup>es la primera frase que podemos encontrar en el artículo *Directivos que no son miembros de la familia* de M.A. Gallo, como hemos mencionado con anterioridad en el proyecto, para que una empresa obtenga un desarrollo multigeneracional exitoso, en ocasiones, tendrá que renunciar que los altos cargos sean ocupados por familiares y lo estén por miembros ajenos a la empresa siempre y cuando los anteriores no tengan la capacidad necesaria para desarrollar el cargo.

##### *Roles, capacidades y estilos*

Vamos a apoyarnos en la teoría desarrollada por M.A. Gallo profesor y catedrático de IESE, persona a la que se le dedica numerosa mención debido a su labor de cátedra en la empresa familiar, primera persona en recibir una cátedra en Europa acerca de este tema que ocupa nuestro proyecto. Entre los roles de los directivos no miembros de la familia podemos encontrar:

- a. Apoyo al fundador: Complementándole y llevando a cabo las funciones menos atendidas por él.
- b. Ayuda en la incorporación de la segunda generación. Actúa como mentor de los jóvenes a los que se les transmitirá la empresa, es la persona que colabora en su formación y facilita el camino allanado las dificultades que otros miembros de la organización puedan originar. Actúa como bisagra que une dos generaciones y colabora en el retiro del fundador.<sup>10</sup>
- c. Mediador de conflictos. Mediador en la resolución de los problemas entre los miembros de la familia, en base al conocimiento de los intereses de la familia y de la empresa familiar.<sup>11</sup>

Estos tipos de roles nos llevan a pesar que los directivos, miembros no familiares, lleven consigo las siguientes cualidades:

---

<sup>9</sup> Gallo, M.A. (1991)

<sup>10</sup> Beckhard, Davies y Hollander (1988)

<sup>11</sup> Ayeres (1990)

- i. Lealtad. Manteniéndose fiel en las propias convicciones y a las personas de instituciones que han puesto su confianza en él.
- ii. Adaptación al cambio. Cambios propios de las empresas familiares, que se producen con el paso del tiempo en las personas de la familia y en las relaciones propiedad-poder que la familia mantiene con la empresa.
- iii. Tolerancia. Capacidad de asumir, en la dirección estratégica de la empresa, influencia de preferencias personales distintas a las suyas.

Miguel Ángel Gallo crea una matriz dependiendo la intensidad de estas cualidades, teniendo en cuenta además otros factores (como su competencia profesional, relaciones personales...), que determinarán la influencia del directivo no miembro de la familia, tanto dentro de la familia como dentro de la empresa familiar. Según el nivel de influencia, el directivo podrá:

- iv. Actuar. Reconocido y respetado por la organización de la empresa familiar y por la familia, debe mostrar su poder para encontrar, decidir e implantar soluciones a los problemas de ambos grupos de personas.
- v. Negociar. Apoyándose en su alta influencia dentro de la organización de la empresa familiar, negocia y pacta con la familia, con la que tiene poca influencia, decisiones sobre el futuro de la empresa familiar y de las relaciones de la familia con la empresa.
- vi. Aconsejar. Se basa en la alta influencia del directivo en la familia, y al conocimiento de la empresa que proporciona su posición de directivo, asesora a la familia en las relaciones a mantener con la empresa familiar.

		En la familia	
		Actuar	Negociar
En la empresa familiar	A l t a	Actuar	Negociar
	B a j a	Aconsejar	

Ilustración 6 Funciones del director dependiendo de su influencia

La manera de operar de los directivos no miembros en la familia en los roles mencionados puede basarse en distintos estilos de dirección.<sup>12</sup>

1. Incremental. Político hábil, paciente y que avanza incrementalmente, actuando indirectamente con el apoyo de los actores más influyentes, esto es, divide y deja caer el poder en otros cargos como los directivos de distintas áreas funcionales, los cuales tendrán que cumplir los objetivos de su área.
2. Personal. Basado en hechos y no en política, centralizando el poder y la información, dando órdenes directas y exigiendo resultados, esto es, toma la mayoría del poder de manera contraria al anterior estilo.
3. Institucional. Experto promotor de los valores de la empresa que modela la organización para que refleje unos valores atractivos para personas competentes.

Encontrar a una persona que posea potencial para adquirir el estilo conveniente, y saber ayudar a que lo consiga, es un punto crítico para la empresa familiar.

### *Motivaciones principales*

Para poder entender este apartado debemos apoyarnos en el apartado III del anexo, en el que encontramos en una investigación realizada por el mismo M.A. Gallo en 1989, en la que se analiza a un grupo de 13 directivos miembros no familiares para obtener los razones que los llevaron a permanecer en la empresa. El autor habla claro sobre tres grupos de motivaciones.

#### *1. La oportunidad para desarrollar una carrera profesional*

Dentro de una empresa familiar aumenta la rapidez y probabilidad de ascenso y promoción a puestos más altos, así como el acceso a diferentes especialidades funcionales, es una gran motivación para los directivos, por lo menos en la época en la que no contemplan su retiro. El aumento de probabilidad y rapidez se debe a que miembros de la siguiente generación no adquieren las capacidades para adquirir los puestos que se quedan vacantes en la transmisión generacional y la empresa recurre al reclutamiento interno para cubrirlos.

#### *2. La “inclusión” en el grupo de alta dirección*

---

<sup>12</sup> Badaracco y Eliseworth (1989)

La aceptación dentro por parte del núcleo organizacional de la empresa es una motivación muy importante, dentro de una empresa familiar esta motivación todavía se vuelve más crítica, pues para los directivos no miembros de la familia significa acceder a un conocimiento incluso más profundo, información privada familiar, relaciones de futuro que tomará la familia con la empresa, las cuales un directivo en una empresa no familiar no conocería. El director deberá tener el mismo estilo que los miembros de la familia que ostentan el poder, sin los mismos rasgos de liderazgo será muy difícil llegar a sentirse incluido dentro del bloque de la dirección.

### 3. *Remuneración y seguridad*

Este aspecto es relevante indistintamente del tipo de empresa. En la empresa familiar esta motivación se matiza en dos sentidos. La primera, la importancia que se le da al hecho de ser accionista a una serie de personas que han permanecido durante años en la entidad contribuyendo a superar crisis o al crecimiento de la empresa, que han llegado a puestos de alta responsabilidad y han estado “incluidos” en el mismo grupo en el que las personas sí que son propietarias. La segunda, tampoco es de extrañar el tratamiento por diferente entre directivos familiares y no familiares a la hora de la remuneración, no hay que confundir las relaciones afectivas propias de la familia, con los lazos contractuales propios de la empresa.<sup>13</sup>

Estos tres grupos de motivaciones nos indican que atraer, desarrollar y conseguir la continuidad de directivos es mucho más difícil en una empresa familiar que en una no familiar, ya que significa la apertura de tres elementos claves dentro de una empresa familiar. La familia, permitiendo la inclusión al mayor nivel de personas contratadas. La propiedad, permitiendo que personas con “distinta sangre” accedan al capital. El poder, permitir que caiga en manos de personas ajenas a la familia.<sup>13</sup>

### *Cargos menores ocupados por miembros no familiares*

Bien es cierto que los directivos son los que guían y marcan el futuro de la empresa, siendo los puestos más importantes dentro de la empresa, indistintamente sea familiar o

---

<sup>13</sup> Gallo, M.A. (1985)

no, pero el funcionamiento de la empresa no sería posible con el resto de empleados que confeccionan la mayoría del bloque de la empresa, aquellos empleados que ocupan las distintas áreas funcionales y niveles jerárquicos dentro de la empresa.

La relevancia de estos cargos e influencia en la empresa familiar dependerá del tamaño de la misma. La empresa familiar en nuestro país es mucho más pequeña que las alemanas o norteamericanas, la mediana de empleados en las empresas españolas es de 4000 empleados, siendo la alemana de 17000 y la estadounidense de 20000. Cuanto menor sea el tamaño de esta, el trabajador se verá más integrado dentro de la familia y adquirirá, como hemos indicado alguna vez, el sentido o afán de pertenencia, es decir, llegar a actuar como si la empresa fuese suya. No se sentirá igual de integrado y motivado para cumplir los objetivos un empleado en una empresa familiar como puede ser un restaurante en el tubo de Zaragoza formada por 15 trabajadores a un empleado en una gran empresa como Inditex que está formada por 165000.

A continuación, el proyecto va a dar un giro, una vez definido como es una empresa familiar, sus características, sus fortalezas y debilidades, la tipología, sus miembros... vamos a adentrarnos en la *Industria de la Peluquería y Otros tratamientos de belleza*, analizaremos el panorama actual del sector, así como su entorno con diversas herramientas, y otros temas como es la gestión de recursos humanos dentro de este sector.

Además, la aplicación de un caso práctico de un sistema de compensación y protección del personal dentro de una empresa de este sector. Como he indicado con anterioridad en el proyecto, el motivo que hizo decantarme por este tema se debe a que mi familia posee una peluquería familiar la cual ha ido creciendo poco a poco y desde pequeño he ido dándome cuenta donde están las principales dificultades en su gestión, una de ellas y la más recurrente últimamente es la gestión del personal, por ello en adelante se le dedicará un apartado.

## V. LA INDUSTRIA DE PELUQUERÍA Y OTROS TRATAMIENTOS DE BELLEZA

### *Situación actual*

La *Industria de Peluquería y otros tratamientos de belleza* corresponde al epígrafe 9602 según CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) y está ligada a los establecimientos de peluquería y estética. Para adentrarnos en un análisis de la industria podemos destacar estas palabras, “Aunque la travesía de vuelta a la normalidad no ha sido fácil, el sector de la peluquería ha recuperado el pulso, superando el volumen de negocio prepandemia”, <sup>14</sup>las cuales representan los últimos años de la industria, los cuales yo he podido vivir en primera persona, como indico en la presentación, mi madre es la propietaria de un establecimiento. Este sector ha crecido un 5,1% desde 2021 (casi un 2% respecto a las cifras prepandemia, con el año 2019 como referencia), este crecimiento se debe a la nueva tendencia de productos y complementos de peluquería, como indica el director de Conocimiento y Estudios de Mercados de Stanpa “Ahora mismo, los dos productos más demandados por el consumidor en general, dentro o fuera de la peluquería, son el tratamiento capilar y el los productos de styling”<sup>15</sup> pues las ventas de champú han aumentado un 7,9%, los productos de tratamiento capilar un 8,9% y el styling que lo hace al 14,4%.

El sector crece, pero el número de salones lo hace en dirección contraria, en 2021 la industria contaba con casi 52000 salones, pero el censo de peluquerías señala que en 2023 el número de salones descendió hasta 49263, reduciéndose hasta un 5%. De primeras, es un dato que suena negativo, pero no lo es, ya que aquellos salones que no han conseguido permanecer abiertos durante la crisis post pandemia son aquellos establecimientos que tomaban como estrategia bajar los precios sin liderar en costes, con el objetivo de captar clientes y expulsar a los establecimientos con precios más altos del mercado, pero no soportaron la crisis post pandemia y tuvieron que abandonar el mercado como indica Óscar Mateo, “Aquellas peluquerías que son de pura subsistencia, que tiran los precios y hacen imposible competir con ellos porque están realmente en una economía paralela, salones que no hacían otra cosa que lastrar al sector”. Además, el número de trabajadores

---

<sup>14</sup> Bancells, S. (2023)

<sup>15</sup> Mateo, O (2023)

en el sector también ha ascendido, antes de la pandemia contaba con 100.000 empleados y actualmente se cuenta con 115.000.

Que el número de salones haya descendido y el número de trabajadores haya aumentado, nos quiere decir que el sector se está concentrando, el número de tocadores por salón en 2019 estaba en 3,7 y hoy en día en 4,3. “Que haya más tocadores implica que los salones medios, medios-grandes y grandes están aumentando densidad”, detalla Óscar Mateo.

#### *Análisis del entorno general: Análisis PESTEL*

El análisis del entorno que rodea a la empresa es muy importante a la hora de tomar decisiones, la empresa necesita saber cuál es la situación en la que se encuentra su industria, una situación la cual es la misma para sus competidores, el entorno general. Para poder conocerlo la herramienta adecuada es el análisis PESTEL, el cual considera distintos factores, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Una vez realizado el análisis la empresa podrá localizar cuáles son sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas, y así poder actuar sobre ellas y formar una estrategia, estamos hablando del análisis DAFO.

#### *Factores políticos*

Para realizar un análisis de los factores políticos vamos a centrar en el territorio que es objeto de actividad de nuestro sector, establecimientos familiares de peluquería, por lo tanto, España.

Hoy en día el mundo está interconectado, durante las últimas décadas el mundo sufre un proceso de globalización, en el cual, las decisiones y actos que suceden fuera de fronteras pueden alterar directa e indirectamente la actividad en nuestro país. Actualmente estamos en una época de incertidumbre en la que existen varios conflictos como la Guerra de Ucrania y Rusia o el Conflicto de Gaza entre Israel y Palestina, lo cual afecta a diversos asuntos como pueden ser los derivados fósiles, derivando en un ascenso de precio de la materia prima más valiosa y por consiguiente afectará a toda la economía. España pertenece a la Unión Europea, por lo que las decisiones que toma la dirección ante este conflicto también le afectarán a ella, como pueden ser las políticas monetarias y por lo tanto a la economía de un país y las políticas fiscales, laborales... que puede tomar el país.

La alta inflación derivada de la recuperación de la crisis de la COVID-19 y la subida de precios de la energía desde 2021, alcanzó su cima en 2022 con una variación interanual del 8,4%, desde entonces hasta hoy en día el índice de precios ha ido descendiendo, pero sigue siendo todavía alta, a día de hoy, en marzo de 2024 se calcula que rondé el 2%. Ante esta situación crítica, el BCE, entidad de la UE, pone en marcha una política monetaria restrictiva. Las condiciones de financiación son restrictivas y las anteriores subidas de los tipos de interés continúan frenando la demanda, lo que está contribuyendo a frenar la inflación. Esto afecta a España ya que el tipo de interés referencia que usan los bancos y por consiguiente al que se financian los particulares y empresas es el Euribor, el cual está sometido por el BCE.

#### *Factores económicos*

Como hemos comentado con anterioridad el panorama actual no permite que la situación económica sea positiva, podemos decir que España está recuperándose de los impactos anteriormente mencionados. Respecto a la riqueza generada por el país, vamos a tomar como referencia la tasa de crecimiento del PIB per cápita, en 2020 llegó a alcanzar un descenso del 10%, desde entonces la tasa de crecimiento ha sido positiva, en el último trimestre de 2023 la tasa de crecimiento ha sido leve, estamos hablando de un 0,56%, la recuperación está siendo lenta, algo que impide la alta inflación como hemos explicado con anterioridad, el Índice de Precios al Contado, llegó a sus máximos en julio de 2022 llegando hasta un 10,8%, actualmente en marzo de 2024 se sitúa en un 3,2%. Respecto a parámetros de empleo vamos a tomar como referencia la tasa de paro, vemos que la situación mejora, viéndose reducida de 2022 a 2023, pasando de un 13% a un 11,7%.

Los datos analizados revelan que la situación mejora, pero que mejore no quiere decir que lo haga a la velocidad adecuada, el aumento del IPC en España el último año es de 3,5% siendo el de la media de la UE un 3,1%, sin embargo, generando riqueza sucede lo contrario, la tasa de crecimiento del PIB español está por delante de la media de la UE. Podemos decir que la economía puede generar inseguridad e inestabilidad en los salones de belleza.

### *Factores sociales*

Podemos basarnos en el titular de *El Confidencial*, “España, un país de peluquerías: una para 900 habitantes, el doble que la media europea”<sup>16</sup>. Como nos indica el anterior titular España es un país en el que existe costumbre de ir a los salones de belleza en vez de comprar los productos y aplicarlos en casa, o un país en el que se acude con mayor frecuencia a la peluquería. Anteriormente hemos citado que actualmente en España se ronda en torno a 50000 salones de belleza siendo la media europea de 22300 salones.

El impacto de la crisis de 2008 fue cruel, la pérdida de poder adquisitivo de los españoles llevó a reducir las visitas al salón cada mes y medio, siendo previo a la crisis de mes y medio. La crisis y la subida del IVA del 8% al 21% acabó con varios salones de belleza, aquellos que no supieron repercutir en su precio la subida del impuesto, se llegaron a destruir 8000 puestos de empleo, muchos de esos desempleados se pusieron a trabajar por cuenta corriente, se hicieron autónomos y trabajaban en sus pisos o fundaron peluquerías “low cost”, las cuales vieron posteriormente la imposible continuidad de su negocio, “Los salones low cost de subsistencia no generan empleo y apenas aportan riqueza a la economía. Cobrar 6€ por un corte de pelo no da para pagar el alquiler, los impuestos y la electricidad, es insostenible”<sup>17</sup>.

Como indica Mateo, el futuro es negro para las peluquerías tradicionales de señora “abocadas a desaparecer”, sin embargo, efecto contrario surge para las peluquerías para hombres, esto es, las “Barber shop”, los hombres contemporáneos se preocupan más por su apariencia y buscan servicio personalizado y especializado, algo que no encuentran a menudo en las peluquerías unisex, captando clientes a aquellas peluquerías tradicionales anteriormente mencionadas. Como ejemplo, puedo poner la peluquería de mi madre, hasta 2015 era una peluquería unisex tradicional, pero tuvo que “reinventarse” y se especializó en barbería, dotando a una parte del salón exclusivamente a barbería, formando a los empleados con las nuevas tendencias de barbería...

### *Factores tecnológicos*

El sector de los salones de belleza es un sector en el que la mano de obra goza de protagonismo, sobre todo, en los cortes de pelo, por lo que es muy difícil llegar a hacer propio o patentar una técnica, pero sí que es posible llegar a hacer propios, registrando

---

<sup>16</sup> Valero, M. (2018)

<sup>17</sup> Mateo, O. (2018)

una marca o patentando diversos productos de belleza, como puede ser crear un nuevo sérum con materiales ecológicos, o un champú con un nuevo efecto utilizando productos propios...

Pero donde más influye la tecnología es en otros servicios como puede ser la depilación, muchos salones de belleza cuentan con servicios de depilación láser de diodo, aquí la tecnología puede ser notoria, tener la última máquina del mercado permite diferenciarse, más eficiente a la hora de cerrar poros, más indolora...

A la hora de registrar patentes por parte de un salón de belleza, es muy difícil debido a su poca inversión en comparación con los laboratorios cosméticos, no tienen los mismos recursos una empresa como L’Oreal que una peluquería de barrio, estas últimas generalmente se limitarán a mantener las técnicas, máquinas y productos más punteros.

#### *Factores ecológicos*

La responsabilidad que asuma el salón de belleza con el medio ambiente es importante, además de por el bien de todos, cara al consumidor, no verá de buenos ojos una peluquería que no esté actualizada y siga utilizando medios que consuman mucha luz, como puede ser el uso de halógenos, que gastan mucho más frente a los LED o electrodomésticos con una etiqueta de eficiencia energética baja.

Además, el uso de productos como tintes, champús que cumplan con las condiciones óptimas para el uso y no hayan utilizado una alta carga de productos químicos contaminantes (muchos productos son retirados del mercado con posterioridad). Quizás sea más un factor social, pero el uso de productos ecológicos puede atraer a nuevos clientes, la diferenciación en productos ecológicos puede captar un nuevo nicho de mercado.

#### *Factores legales*

Las peluquerías están sujetas a diferentes leyes, ya pueden ser comunes con otras industrias o propias de la industria.

Sigue la ley tributaria del IVA, IAE, IS o IRPF estas dos últimas dependiendo de la forma jurídica de la misma. El IVA es la que causa mayor controversia debido a la subida anteriormente mencionada, del 8% al 21%. En los últimos años se han dado muchas manifestaciones reclamando la bajada al IVA reducido al 10% como producto de primera necesidad, cosa que ya se valoró en la pandemia para poder seguir con sus servicios.

Legislación laboral, estará ligada al convenio correspondiente donde especificará las remuneraciones, las horas, los días de vacaciones, bajas, etc. Que aparece en el Convenio colectivo para peluquerías, institutos de belleza y gimnasios.

Otras leyes como pueden ser sanitarias, está sujeta en título 8 de la ley 1801 de 2016 según la cual están sujetas a la resolución 2117 de 2010 y la 2827 de 2006, que adoptan el Manuel de requisitos de apertura y funcionamiento de los establecimientos, así como la bioseguridad de los mismos. Otras como la prevención de riesgos laborales siguen a Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995) del gobierno de Aragón.

#### *Análisis de PORTER: las 5 fuerzas*

Es importante saber en el entorno competitivo en el que desarrolla la actividad la empresa, para poder medir esta competitividad, M.E. Porter propone cinco aspectos a medir, los cuales vamos a analizar en este apartado, entre ellos se encuentran: rivalidad del sector, amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder negociador de los clientes, el del proveedor y la amenaza de entrada de productos sustitutos.

#### *Rivalidad del sector*

Como ya hemos comentado, el sector de la peluquería está formado por un gran número de salones de belleza, todo ellos de pequeño tamaño, por lo que la cuota de mercado de cada uno de ellos es muy baja, sus decisiones tendrán poca influencia dentro del sector, siempre existen excepciones, franquicias como “Llongueras”, “Cebado”, “Marco Aldany” o “Jean Louis David” adquieren mayor cuota de mercado que los tradicionales salones de belleza, pero su peso es pequeño. Además, en el sector de la peluquería se opta por una estrategia de diferenciación, cada salón tratará que su cliente perciba su servicio como único, pero esto no es suficiente como para poder influir en el resto de salones, por lo que podemos decir que estamos ante un caso de competencia perfecta.

#### *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Respecto a la entrada de nuevos competidores, estos deberán “superar” unas barreras a la entrada, en este caso las barreras para abrir un salón son nulas o escasas, se requiere de una inversión de capital para abrirlo, pero tampoco es un desembolso muy grande, muchas personas puede recurrir a financiación externa para poder comenzar con el proyecto. Sí que es cierto que existe afán por la diferenciación, pero no es lo

suficientemente extensa como para no poder entrar en el mercado, quizás una de las barreras más importantes sean la experiencia y conocimiento de gestión del negocio (gestión de stock, personal, administrativa...), pero en líneas generales no hay trabas a la hora de poder abrir un salón de belleza.

#### *El poder negociador de los clientes*

El poder de los clientes depende de varios factores, dependerá de si el sector está concentrado o no, en este caso estamos en un mercado de competencia perfecta por lo que la rivalidad es muy alta y por lo tanto su poder será muy alto ya que podrán cambiar de salón con facilidad, además es un producto, a pesar que cada salón quiera diferenciarlo, que es muy difícil de diferenciar, por lo que el cliente incrementa su poder. Desde mi punto de vista, a pesar de que sea difícil diferenciar el servicio, la relación estilista/cliente es importante, este es el único punto en el que puedo ver que el cliente pueda perder poder.

#### *El poder negociador de los proveedores*

El poder de los proveedores dependerá de la rivalidad de ese mismo sector, de la diferenciación del producto y de los costes de cambio de proveedor. En este caso dentro de los proveedores podemos encontrar aquellos de productos de peluquería que venden productos de diferentes marcas como pueden ser L’Oreal, Kérastase, Schwarzkopf...o con las propias marcas, en este caso los productos están más diferenciados que los servicios que ofrece un salón, es más fácil diferenciar un producto de otro que un servicio de otro, a pesar de que los servicios incluyan esos productos, hay veces que los clientes no aprecian o no saben valorar el producto que se incluye en el servicio. Además, el sector de proveedores está menos concentrado que el de los salones de belleza, es decir, hay menos competencia, por lo que el poder negociador de los proveedores es alto.

#### *Amenaza de productos sustitutivos*

Como productos sustitutos a los que se ofrecen en una peluquería son complicados de encontrarlos, ya que su producto es un servicio, encontrar un sustitutivo a un servicio es más difícil que encontrarlo a un servicio. El servicio podemos definirlo como “ir a la peluquería” y la única manera de sustituirlo es que el cliente compre los productos necesarios para hacer el servicio, hacerlo en casa con sus propias manos.

## VI. GESTIÓN DE PERSONAL DENTRO DEL SECTOR DE PELUQUERÍA Y BELLEZA.

En este apartado nos vamos a dedicar a la gestión y planificación de una plantilla de trabajadores en un salón de belleza, trabajadores los cuales no son miembros de la familia. Vamos a dejar de lado la gestión de los miembros familiares y a centrarnos en aquellos que no lo son. Para empezar a realizar el estudio se debe revelar un dato importante, en la industria de la peluquería, el 90% de las empresas son pequeñas, es decir, menos de 10 trabajadores, lo cual corresponde al motivo que me incentivó a la elección del proyecto, la peluquería que regenta mi madre está formada por una plantilla de 7 trabajadores.

El objeto de la investigación va a ser planificar un sistema de retribución y formación que permita mantener motivados a los miembros no familiares y generar armonía laboral, llegando a un acuerdo que beneficie los intereses de ambas partes.

A continuación, se procede al análisis o al desarrollo de las partes necesarias dentro de un plan de RRHH para un negocio de peluquería y belleza, dentro de ellas podemos encontrar la planificación, reclutamiento, selección, desarrollo y evolución, y compensación y retención del talento. Estos 5 puntos son claves para cualquier tipo de empresa indistintamente de su tamaño o si el capital recae sobre una familia, en varias personas que no son familiares o en una. En adelante se analizan estas fases enfocadas a un salón de belleza.

### *Planificación*

La planificación dentro de un programa de RRHH se basa en la detención de las necesidades actuales, así como de las futuras. La empresa deberá contar con el número de personas que contengan las capacidades y habilidades adecuadas para alcanzar el objetivo que se plantea el salón.

### *Reclutamiento*

El reclutamiento es el proceso en el que se trata de cubrir un hueco que surge en una plantilla, ya sea por una baja, por un despido, por un aumento de la demanda o por muchos motivos más. Dentro del reclutamiento podemos diferenciar entre interno y externo, el interno es aquel en el que se trata de cubrir una plaza vacante con un miembro de la empresa, el externo es aquel en el que se recurre fuera de la empresa, al

mercado laboral para encontrar a un trabajador que posea las capacidades y habilidades necesarias para ese puesto. Dentro de este sector como hemos indicado, las empresas suelen ser muy pequeñas por lo que la opción del reclutamiento interno es muy difícil, cuanto más pequeña sea la plantilla más difícil será encontrar a una persona que se adapte al puesto, además es un sector en el que el organigrama de estas empresas es muy plano, apenas hay puestos más importantes unos de otros, podemos encontrar recepcionistas, peluqueros, esteticien, o encargados, siempre hay excepciones como puede suceder en grandes empresas dedicadas a ofrecer servicios de peluquería como “Marco Aldany”, en el que hay un organigrama más amplio (más departamentos, empleados, mayor jerarquía...) pero por regla general son pequeñas, por ello se suele recurrir al reclutamiento externo.

### *Selección*

En el proceso de selección se escoge de entre todos los candidatos a aquellos que aparentemente serán los más adecuados para entrar a trabajar en el salón. Cada empresa tiene su metodología para llevar a cabo el proceso de selección, y una serie de capacidades y habilidades que se exigen a los empleados, como podemos ver recogidas en estas palabras: “No existe una única manera de seleccionar al personal, porque cada empresa usa la más adecuada a sus necesidades y la modifica dependiendo de sus circunstancias internas y del contexto que la rodea”<sup>18</sup>. El proceso de selección no garantiza que el candidato escogido haga todo lo que es capaz de hacer, como es comprobado en el análisis que se realiza al candidato, es decir, con el análisis se sabe lo que puede llegar a hacer, pero no lo que realmente haga una vez sea seleccionado.

### *Desarrollo y Evolución*

Se entiende por desarrollo todas aquellas habilidades y capacidades que el empleado vaya adquiriendo dentro del salón de belleza desde el momento en el que entra, ya puede ser desde adquirir la cultura de ese salón, es decir, la metodología de trabajo que es propia y exclusiva del mismo, así como formación ya sea por fuentes internas como puede ser por el encargado o por otro compañeros, o por fuentes externas como es la participación en cursillos, seminarios, ferias... llevadas a cabo por academias, profesionales, marcas...

En esta fase “se pretende que el nuevo empleado llegue a convertirse en un buen

---

<sup>18</sup> Fernández, L.

empleado; para ello se requiere que tenga una introducción adecuada a la empresa; dependiendo de su formación previa y de las necesidades de la empresa; puede requerirse que se le dé captación de alguna manera, con lo que se contribuye a su desarrollo; de ese modo se sientan las bases para los posibles ascensos dentro de la estructura jerárquica.”<sup>19</sup>

Remitiéndonos en el párrafo anterior y como hemos hablado con anterioridad, el desarrollo del empleado dentro del salón será evaluado, algo que resulta importante para incluirlo en otras fases del proceso, como es el caso de reclutamiento, en el que se evalúan a los miembros de la plantilla para tratar de cubrir aquellos puestos que se quedan vacantes. La evaluación cobra mayor importancia dentro de las grandes empresas ya que las posibilidades de ascenso son mayores, no existe la misma posibilidad de promoción dentro de un salón de belleza que cuenta con una plantilla de 7 trabajadores, que en una entidad que cuente con más de 300 trabajadores en su plantilla.

### *Compensación y Retención*

Podemos decir que las fases de desarrollo, selección y planificación son importantes, pero la más importante es esta última, el motivo es que todo el esfuerzo realizado por la empresa en las anteriores etapas se podría ver truncado si esta última no se realizará de una manera óptima.

En este proceso se determina la forma en la que se van a retribuir a los empleados por las labores realizadas, así como aquellos servicios complementarios y todo aquello que sea necesario para que el personal cuente con una vida laboral de calidad dentro y fuera de sus horas de trabajo.

En cuanto a la determinación de sueldos y salarios, podemos diferenciar distintos sistemas de retribución, el primero de ellos es la retribución fija, son aquellas retribuciones que se fijan de antemano en función del cargo, independientemente cual sea el resultado de la empresa, el número de servicios prestados... El segundo de ellos es un plan de retribución variable, en el que la empresa establece una serie de objetivos a sus empleados y la empresa les retribuirá dependiendo de si han alcanzado o no esos objetivos, en la mayoría de los casos la retribución variable es un aumento de la motivación en los empleados. Dentro de las ventajas de implantar un sistema de compensación variable, la motivación de la plantilla no es la única, también permite

---

<sup>19</sup> Fernández, L.

cuantificar el trabajo real de cada empleado y retribuirle de manera justa, algo positivo ya que el empleado percibirá que está cobrando acorde al trabajo y el esfuerzo realizado y no verá con buenos ojos la marcha de la empresa, este efecto es la retención, tener controlados y satisfechos a los principales talentos de la empresa. Dentro de los tipos de retribuciones variables podemos encontrar: bonus discretionales, bonus por rendimiento, comisiones, primas por actividad, productividad colectiva, gratificaciones, incentivos, y retribuciones a largo plazo.

Dentro de un salón de belleza puede ser útil implantar un sistema de compensación, los trabajadores son el “activo” más importante dentro de una empresa, pero en especial dentro de un salón de belleza, una de las “materias primas” más importantes, en este sector la mano de obra adquiere mucho peso, el trabajo de la plantilla marca mucho la diferencia con la competencia y dejar satisfechos a los clientes, ya sea por la calidad del servicio, el tiempo requerido en realizar un servicio, el trato con los clientes, sus compañeros... por ello es muy importante mantener motivado al personal. Además, la formación de la plantilla dentro de este sector es muy importante si se quiere estar a la altura de la competencia y estar actualizado a las últimas tendencias y técnicas, la formación requiere de una alta inversión siendo que un empleado puede abandonar el salón en el momento menos esperado, por ello es importante contar con un sistema de compensación eficiente que permita retener al personal. En el siguiente apartado aplicaremos de manera práctica al salón de belleza “Peluquería Lagos” un plan de retribución variable adaptándolo a sus necesidades, objetivos y plantilla.

## VII. PLAN DE COMPENSACIÓN Y PROTECCIÓN PARA PELUQUERÍA LAGOS

Como se ha comentado en el anterior apartado, el objetivo de implantar un sistema de compensación tiene como objetivo incrementar la motivación del personal, lo que es positivo tanto para el salón como para el empleado, un aumento del rendimiento de los empleados permitirá incrementar los beneficios de la empresa y se verá compensado en los trabajadores con la subida de su sueldo, es una relación de beneficio mutuo. Además, el incremento en el salario sirve como mecanismo de defensa ante el interés del empleado en irse del salón.

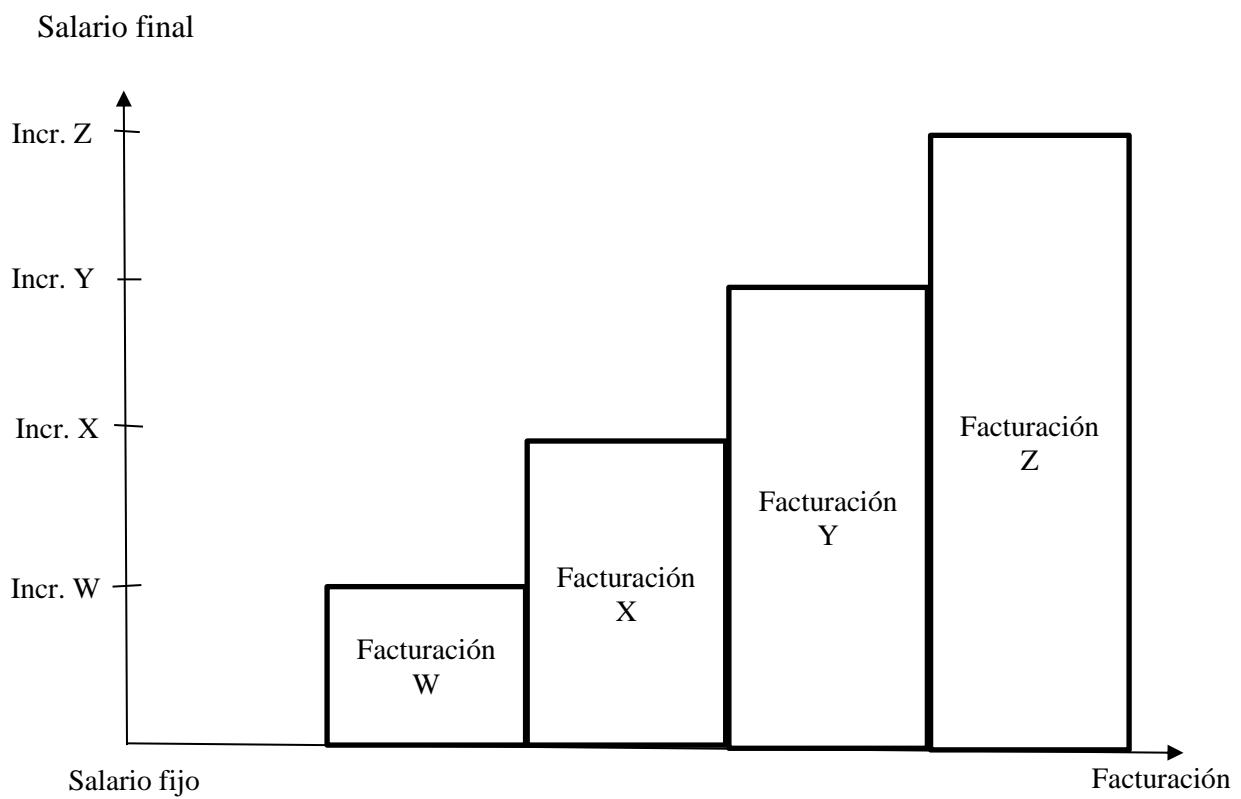
Peluquería Lagos cuenta actualmente con una plantilla de 6 empleados, sigue un sistema de retribución fija en el que el trabajador recibe el mismo salario indistintamente del trabajo, productividad o facturación generada. Su principal problema es la “fuga” de empleados, el salón forma a sus estilistas para que lleguen a obtener los conocimientos óptimos para reflejarlo en forma de mejora del rendimiento, pero estos en un tiempo acaban abandonando el salón por diversos motivos, lejanía (distancia de la que habitan) con el salón, fichaje por otras peluquerías... al final esto se ve como la pérdida de una inversión, esa formación es una pérdida y es aprovechada por la competencia, por ello creo que es fundamental realizar un plan de retribución variable.

Para iniciar el plan hay que determinar un objetivo, el cual deben cumplir los empleados si quieren obtener ese plus en su retribución, el objetivo se puede medir de distintas formas, mediante productividad, facturación, número de servicios... La mejor manera y más exacta es la facturación que realice cada empleado, pero este plan tendrá que ser individualizado, porque no todos realizan la misma labor dentro del salón, hay estilistas especializados en barbería y otros en tratamientos a mujer, la facturación de un servicio de caballero no es el mismo que el de mujer, un corte de caballero puede costar media hora y su facturación es de 17€, sin embargo, un estilista de mujer puede facturar 200€ en tres horas, por ello no seguirán el mismo plan.

Para poder determinar la facturación a alcanzar en la escala de retribución, debemos tener en cuenta varios aspectos, debemos obtener a que nivel de facturación por empleado el salón obtiene los beneficios deseados, tendrá que tener en cuenta aquellos

costes directos, como son el salario del trabajador, la seguridad social, o las materias primas (tintes, mascarillas...) utilizadas en el servicio; costes indirectos como son luz, agua, alquiler, etc.; además de tributos, en este caso no existen gastos financieros. Se puede obtener el coste por hora por trabajador y compararlo con el ingreso por hora por trabajador. Como hemos dicho en el anterior párrafo es que hay que diferenciar entre estilista de caballero y estilista de mujer, no solo facturan distinto, sino que los costes involucrados en el servicio también lo son, la materia prima en un corte de caballero no es la misma que en hacer unas mechas, por ello los costes por hora por trabajador no serán los mismos.

Además, el salón necesitará un dispositivo TPV (Terminal Punto de Venta) de última generación que cuente con la capacidad de poder recoger los servicios realizados por los estilistas y así saber a final de cada mes cual ha sido su facturación y si han alcanzado alguna meta que contemple la escala. A continuación, aparece un modelo de escala.



## VIII. CONCLUSIONES

Dentro del tejido empresarial español las empresas familiares tienen un gran peso, representando un 70% del empleo y casi un 60% de aportación al producto interior, por ello es importante analizarlas y aportarles facilidades ya que son gran parte del motor económico de nuestro país.

Se entiende por empresa familiar, aquella entidad cuyo capital reside en una familia la cual tiene intención de perdurar su negocio durante las próximas generaciones. Se puede generar confusión a la hora de distinguir una empresa familiar con una PYME, el capital y manejo de una PYME no tiene por qué residir en una familia, esta confusión se debe al tamaño de las empresas familiares ya que la mayoría son pequeñas y medianas empresas, pero no siempre es así, existen grandes empresas cuyo control y capital cae dentro de una misma familia. La empresa familiar goza de una serie de ventajas, dentro de ellas la más importante es una gran flexibilidad y rapidez a la hora de tomar decisiones, las decisiones en la mayoría de empresas son tomadas por la familia y por lo tanto es más fácil tomar una decisión que en el caso de existir un consejo de administración que respalda a varios accionistas. La estabilidad cultural de la empresa es una fortaleza, pero también puede ser una debilidad, puede llevar a la rigidez, son reacias a realizar un cambio dentro de la empresa; el cambio generacional, la sucesión, es otro punto crítico en la empresa, surge el problema de que familiares estarán preparados para tomar las riendas de la empresa y se generan conflictos entre los miembros familiares, por ello es importante la planificación del protocolo familiar.

La gestión de miembros no familiares dentro de la empresa es un factor crítico, sobre todo en los puestos más altos, las empresas tratarán de suplir aquellos puestos vacantes que dejen los miembros familiares con aquellos miembros de la familia que cumplan con las capacidades y habilidades necesarias para asegurar un futuro exitoso de la empresa, no siempre los miembros familiares estarán preparados para adquirir el puesto y se recurrirá a miembros no familiares para el puesto, los cuales adquirirán un mayor rol dependiendo de su influencia en la familia y en la empresa.

A partir del análisis de la empresa familiar, el estudio se adentra en la Industria de Peluquería y otros tratamientos de belleza, una industria en la que la empresa familiar

adquiere importancia, un sector en el que es fácil encontrar ejemplos de generaciones que han mantenido el negocio, un sector apaleado por la crisis de la pandemia y por decisiones gubernamentales como la subida del tipo del IVA, pero que ha sabido recomponerse y se encuentra en crecimiento. Estamos ante un sector en el que la competencia es alta, el número de salones es elevado y el producto no es muy diferenciado, por lo que estamos en un mercado de competencia perfecta; además no existen apenas barreras a la entrada, por lo que la amenaza de entrada de nuevos competidores es elevada; y cuando la competencia es tan alta, los clientes adquieren poder frente los salones.

Todo aquello que acabo de comentar acerca de su entorno no son los principales problemas de la empresa, desde pequeño he visto como familia ha desarrollado la actividad en esta industria, y el problema más recurrente se encuentra dentro, en la plantilla, la rotación de personal es un gran problema, en el sector de peluquería para ser competitivo hay que formarse continuamente para poder ser competitivo. La formación del personal es necesaria pero también es una inversión, el problema es que toda esa inversión no se vea “amortizada” debido a la rotación del personal y por lo tanto se inicia un nuevo proceso de “inversión” en el que no se expresa todo su rendimiento. Por ello considero que es importante proteger a los empleados de la competencia, y para ello hay que diseñar un plan de compensación y retribución, es decir, un plan de retribución variable, dependiendo del nivel de facturación que alcance adquirirá un determinado incremento en el salario. Además, este plan deberá ser individualizado a la tarea que realicen dentro del salón, ya que los servicios que realiza cada empleado no conllevan la misma facturación y costes asociados al servicio.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

- Ministerio de Industria y Turismo (2024). *Cifras sobre PYMES*. Industria.gob.es. <https://industria.gob.es/es-es/estadisticas/paginas/estadisticas-y-publicaciones-sobre-pyme.aspx>
- Instituto de la Empresa Familiar (2024). *Cifras y datos sobre la empresa familiar*. iefamiliar.com. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>
- Ortega Burgos, E. (Nov, 2019). *5 empresas familiares españolas más grandes*. enriqueortegaburgos.com. <https://enriqueortegaburgos.com/las-empresas-familiares-mas-grandes-de-espana/>
- Aguirre Aguilar, A. (Jun, 2023). *Características de la empresa familiar*. linkedin.com <https://es.linkedin.com/pulse/características-de-la-empresa-familiar-arturo-aguirre-aguilar>
- Pallarés, D. (Ago, 2020). *La Teoría de los 3 Círculos*. Consultariacreativa.com <http://www.consultoriacreactiva.com/es/blog/18/empresa-familiar-teoria-de-los-cuatro-circulos>
- Cole, P. M.; Johnson, K. (2007). *An exploration of successful copreneurial relationships postdivorce*. Family Business Review.
- Leach, P. (2002). *La Empresa Familiar*. Ediciones Granica, Barcelona.
- Kellermans, F. (2008). *Financial structure of the family business: evidence from a group of small Spanish firms*. Family Business Review.
- Hall, A.; Nordqvist, M. (2008). *Professional management in family business: toward an extended understanding*. Family Business Review
- Claver, E; Rienda, L.; Quer, D. (2008). *Factores familiares y compromiso internacional: Evidencia empírica en las empresas españolas*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.
- Gallo, M. A. (1998): *La sucesión en la empresa familiar*. Colección Estudios e Informes de la Caixa. Nº 12 Barcelona.
- López-Gracia, J. Sánchez-Andújar, S. (2007). *Financial structure of the family business: evidence from a group of small Spanish firms*. Family Business Review.

Gallo, M. A. (2004). *Tipologías de las empresas familiares*. Revista Empresa y Humanismo Vol. VII, 2/04.

Gallo, M. A. (1991). *Empresa familiar: Directivos que no son miembros de la familia*. Documento de investigación nº220.

Tàpies, J. (2020). *¿Cómo son las empresas familiares en España?* big.iese.edu <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2020/empresas-familiares-espanolas/>

Mateo, O. (2023). *El negocio de la peluquería: radiografía de un sector en alza*. esteticamagazine.es <https://www.esteticamagazine.es/2023/05/24/el-negocio-de-la-peluqueria-radiografia-de-un-sector-al-alza/>

Banco Central Europeo (2024). *Decisiones de política monetaria*. ecb.europa.eu <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2024/html/ecb.mp240307~a5fa52b82b.es.html>

Valero, M. (2018) *España un país de peluquerías*. elconfidencial.com [https://www.elconfidencial.com/economia/2018-12-08/peluquerias-peluqueros-salones-belleza-estetica\\_1679734/](https://www.elconfidencial.com/economia/2018-12-08/peluquerias-peluqueros-salones-belleza-estetica_1679734/)

Ibereconomía (2023) *La revolución de las Barbers Shop*. ibereconomia.com <https://ibeconomia.com/el-articulo-barberias-en-auge-el-renacimiento-de-la-masculinidad-en-el-cuidado-personal/>

Cámara de Zaragoza (2024). *Legislación sanitaria*. camarazaragoza.com <https://www.camarazaragoza.com/empresa-en-marcha/preguntas-y-respuestas-sobre-el-covid-19-y-la-empresa/normativa-peluquerias/>

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2022). *Convenio colectivo para peluquerías, institutos de belleza y gimnasios*. boe.es [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-7390](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-7390)

EAE School Business (2022). *Principales sistemas de retribución: beneficios y características*. eae.es <https://retos-directivos.eae.es/principales-sistemas-de-retribucion/>

## X. ANEXOS

### ANEXO I: Diversas definiciones acerca de la empresa familiar.

Autor	Definición
Barnes y Hershon (1976).	Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia.
Becker y Tillman (1978).	Es aquella donde más de un individuo, de una misma familia, tiene a la empresa como un medio de vida.
Davis y Tagiuri (1982).	Es una organización donde la política y dirección están sujetas a la influencia de uno o más núcleos familiares. Esta influencia es ejercida a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión.
Rosenblatt, et al (1985).	Cualquier negocio en donde la mayoría accionaria o control recae sobre una sola familia, donde dos o más miembros están o han estado involucrados con el negocio.
Bork (1986).	Una empresa familiar es aquella fundada por uno de sus miembros con el fin de ser trasmisida a sus descendientes, para tener control sobre la propiedad y control de la compañía.
Dyer (1986).	Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias.
Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988).	Una empresa familiar es una organización donde los miembros de una misma familia ejercen control legal sobre la propiedad, con la intención de que esta continúe en manos de las siguientes generaciones.
Barry (1989).	Una empresa familiar es aquella que está controlada por un único grupo familia.
Ward (1988).	La empresa familiar es la que será transferida a la siguiente generación para que sea dirigida y controle sus procesos de gestión.
Gallo y Sveen (1991).	Una empresa donde una sola familia posee la mayoría del capital (51%) y tiene control total en la gestión, formando parte de la dirección y procesos de toma de decisiones.
Welsch (1993).	Aquella en la que la propiedad está concentrada, y los propietarios o parientes de los propietarios están implicados en el proceso de gestión.
Handler (1994).	Organización donde las principales decisiones operativas y planes de sucesión están vinculados con los intereses de una familia que forman parte de la dirección.
Carsrud, Pérez y Sachs. (1996).	Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva.
Davis y Stern (1996).	La Empresa Familiar es la que sus propietarios y directores miembros representan una o máximo dos familias.
Gersick, et al (1997).	La empresa familiar es aquella organización donde la propiedad de los miembros y/o la dirección se hallan en manos de un grupo humano, donde existe vínculos familiares.
Chua, Chrisman y Sharma (1999)	Un negocio gestionado con la intención continuar su misión en manos de una coalición dominante controlada por miembros de una misma familia o número de familias sostenible a través de sus generaciones.
Grabinsky y Steider (2000, cit Vélez et al, 2008)	La empresa familiar es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia.
Le-Van (2000, cit Rueda, 2011).	En una empresa donde la propiedad y el control están en manos de una familia, y dichos miembros familiares ocupan puestos decisivos en la compañía.
Davis (2001).	La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.

Belausteguigoitia (2003).	Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia, que se caracteriza por implementar su cultura y valores en ella.
Cuesta & Asociados (2005).	Aquella empresa unipersonal, mercantil, fundación o asociación corporativa de cualquier tipo, donde la propiedad y gestión están en manos de una familia.
Graves y Thomas (2006).	Aquella en la que la mayoría de la propiedad pertenece a la familia y al menos uno de los familiares propietarios pertenece al equipo de gestión y toma de decisiones.

## ANEXO II: Ranking de empresas familiares más grandes de España

Empresa	Familia	Ingresos	Empleados
Mercadona	Familia Roig	25,27 M	84.485
Inditex	Familia Ortega	25,07 M	162.450
El Corte Inglés	Familia Araces y Álvarez	18,03 M	80.640
Ferrovial	Familia Del Pino	14,66 M	95.978
Corporación Gestamp	Familia Ribera	12,60 M	45.880

## ANEXO III: Estudio acerca motivo de permanencia de directivos no miembros de la familia en la empresa familiar.<sup>18</sup>

En 1989 se lleva a cabo una investigación con trece directivos no miembros de la familia de distintas empresas con el objetivo de obtener las razones de permanencia de los mismos. A continuación, las características de los directivos y las empresas.

### *Directivos*

- *Posición.* Cuatro eran directores generales y nueve directores funcionales. Cinco de ellos formaban parte del consejo de administración.
- *Antigüedad.* En todos los casos era superior a cinco años en el cargo, y superior a diez años dentro de la empresa familiar (promedio de diecisiete años).
- *Edad.* Entre 35 y 50 años de edad (edad promedio: 44 años).

### *Empresas*

- *Sector.* Ocho sectores distintos.
- *Tamaño*

<sup>18</sup> Gallo, M.A. (1989)

- Siete entre 10 y 500 personas
  - Dos entre 500 y 1000 personas
  - Dos entre 1000 y 2000 personas
  - Dos superiores a 2000 personas
- *Circunstancias comunes*
- Durante la permanencia de los directivos:
- Tuvo lugar el proceso de incorporación de una nueva generación.
  - Se presentaron crisis económicas importantes por cambios en el entorno.
  - Existieron crisis importantes en el poder de la empresa familiar.
  - El prestigio profesional de los directivos no miembros de la familia era alto y conocido en el sector, es decir, caso de haber decidido cambiar a otra empresa no habría sido lógico que hubieran tenido dificultades importantes.
- Con cada uno de los directivos no miembros de la familia se mantuvieron tres entrevistas:
- Primera (4 horas). Conocer la persona, su carrera profesional, sus sucesivas responsabilidades en la empresa familiar y las características de la familia propietaria.
  - Segunda (2 a 4 horas). Discutir las situaciones en las que la persona pudo tener dudas sobre la conveniencia de permanecer en la empresa, y las razones que le llevaron a permanecer.
  - Tercera (1 a 2 horas). Discutir si las razones de permanencia identificadas por el investigador eran válidas y completas. Priorizar las razones de permanencia.

Las diez razones de su permanencia en la empresa familiar, agrupadas según la importancia que el conjunto de los trece directivos no miembros de la familia les asignó (peso otorgado sobre un total de 100), son los siguientes:

- (24,32 sobre 100) Llegar pronto a tener una responsabilidad importante y continuar desempeñándola.
- (16,22) Formar parte, con miembros de la familia, del grupo de alta dirección responsable de la conducción estratégica de la empresa.
- (16,22) Seguridad en la continuidad del trabajo.
- (16,22) Remuneración suficiente para cubrir las propias necesidades y la posibilidad de acceder a la propiedad de la empresa.

- (8,11) haber ayudado a superar la crisis de la empresa.
  - (2,7) Mínima intervención de la familia en la empresa.
  - (2,7) Ser el nexo de unión entre dos generaciones.
  - (2,7) Responsabilidad sobre el futuro de sus empleados.
  - (2,7) Dar ejemplo a otros directivos y mandos de la empresa familiar.
- 

100/100