

ANEXO TÉCNICO

Distribuir futuro

Investigación aplicada, trazabilidad de evidencias, casos y límites

Propuesta para L'Oréal

[AUTOR / ENTIDAD RESPONSABLE]

31 de agosto de 2026

Documento confidencial

FINALIDAD

Sustentar la propuesta para decisión. No constituye todavía el manual del facilitador ni los materiales finales de los participantes.

A1

Método de investigación

Jerarquía explícita y una separación estricta entre dato, interpretación y recomendación

Ámbitos revisados: mercado español y europeo; estrategia; desarrollo de negocio; rentabilidad e inventario; fidelización B2B/B2C; IA y transformación digital; aprendizaje ejecutivo. Se priorizaron fuentes 2024–2026 para el mercado actual y trabajos anteriores cuando el concepto está consolidado. Fecha de consulta: 31 de agosto de 2026.

Prioridad	Evidencia	Uso
1	Revisiones sistemáticas y metaanálisis	Principios generales y moderadores; nunca promesas sectoriales automáticas.
2	Artículos académicos revisados por pares	Mecanismos, relaciones y métodos delimitados.
3	Estadística oficial	Magnitudes comparables y adopción tecnológica.
4	Fuentes primarias empresariales/institucionales	Canales, oferta visible y estrategia comunicada.
5	Escuelas de negocio y marcos de gestión	Lenguaje y herramientas de decisión; no se etiquetan como ciencia.
6–9	Informes, consultoría, prensa y opinión	Contraste contextual cuando la metodología es visible; no soporte único crítico.

Nivel	Definición	Ejemplo en esta propuesta
Evidencia	Lo observado en una fuente revisada.	El canal profesional creció un 6,1 % en 2025 [M1].
Inferencia	Interpretación razonada, no medida directamente.	La ventaja por acceso exclusivo será menos defendible cuando aumenta la comparabilidad.
Recomendación	Elección de diseño sujeta al contexto.	Construir una propuesta dual y probarla 90 días antes de escalar.

LAGUNA RECONOCIDA

No existe un panel público reciente y homogéneo del subsector español de distribuidores profesionales. Se evita sustituir esa ausencia por cifras inventadas; la encuesta previa servirá para perfilar, no para crear una estadística sectorial.

A2

Trazabilidad: de la evidencia al diseño

Cada hallazgo importante cambia una decisión del programa

Hallazgo	Tipo	Decisión de diseño	Límite
Canales y categorías crecieron a ritmos diferentes en 2025 [M1–M2].	Sectorial	No enseñar «más ventas» como estrategia; comparar mix, contribución y capital.	Mercados amplios, no empresas distribuidoras.
La oferta descrita como profesional es visible en grandes retailers [M8–M9].	Observación primaria	Preguntar qué valor permanece cuando el producto se compara.	No prueba ventas, cuota ni autorización.
El valor percibido integra beneficios y sacrificios [V1].	Metaanálisis	Diseñar resultado y coste/fricción para salón y consumidor.	No prescribe una propuesta sectorial.
Relaciones B2B dependen de inversión y calidad relacional [L2].	Metaanálisis	Separar desarrollo del salón de descuento o bloqueo.	Literatura anterior a la omnicanalidad actual.
Los programas de lealtad funcionan de forma contingente [L4].	Metaanálisis	Diseñar conducta, economía y experiencia; no «puntos» por defecto.	Autoselección no eliminada completamente.
La adopción pyme de IA está limitada por datos y capacidades [M10, A2].	Oficial/ institucional	Piloto pequeño con dato mínimo, responsable y parada.	Uso declarado no equivale a productividad.
Simulación y puesta en común favorecen habilidades complejas [P1, P3].	Metaanálisis	Caso continuo con consecuencia y debriefing estructurado.	No garantiza transferencia directiva.
Los casos empresariales tienen evidencia heterogénea [P7–P8].	Revisión/ metaanálisis	Evitar afirmar superioridad automática; cuidar autenticidad y feedback.	Calidad y contextos diversos.

PRINCIPIO

La evidencia no sustituye el juicio. Reduce afirmaciones fáciles, hace visibles las condiciones y obliga a formular qué dato cambiaría la decisión.

A3

Lectura sectorial 2025

El mercado crece, pero no señala una ruta única

+8,9 % selectivo/especializado	+6,2 % gran consumo	+6,1 % peluquería profesional	-4,7 % online cosmética
-----------------------------------	------------------------	----------------------------------	----------------------------

España 2025. Fuente: Stanpa [M1]. Online 2024: +8,04 % [M2].

La caída online de 2025 no vuelve irrelevante el ecommerce; impide tratar la apertura de una web como estrategia suficiente. Stanpa cifra el canal online de cosmética en 895 M€, 9,2 millones de compradores y alrededor del 8 % del consumo sectorial en 2025, pese a incorporar aproximadamente 300.000 compradores. El resultado depende de ticket, adquisición, logística, repetición, surtido y conexión con otros canales. [M1-M2]

Categoría capilar	Señal 2025	Pregunta empresarial
Haircare total	+6,5 %	¿Qué parte del crecimiento deja margen y recurrencia?
Tratamiento de consumo	+11 %; 30,6 % del mercado capilar	¿Puede organizarse una rutina con seguimiento y reposición?
Tratamiento profesional	+18 %	¿Qué soporte, formación o disponibilidad necesita el salón?
Color profesional	+1 % tras +13,5 % en 2024	¿Qué horizonte y base se usan antes de extrapolar?

Cosmetics Europe sitúa el mercado europeo de cosmética en 110.000 M€ en 2025 y haircare en 20.300 M€; España figura como quinto mercado por valor [M4]. La memoria global de la División de Productos Profesionales de L'Oréal describe un modelo omnicanal y sitúa retail selectivo más ecommerce en el 39 % de ventas de la división [M7]. Es contexto corporativo global, no evidencia de cómo debe operar un distribuidor español.

INFERENCIA PRUDENTE

El papel futuro no se defiende con un único canal. Se diseña asignando a cada canal una misión, una promesa, un coste de servir, un indicador y una regla de convivencia.

A4

B2C: del tráfico a una relación rentable

Ecommerce es un canal; la estrategia es el problema que se resuelve

Decisión B2C	Pregunta útil	Indicador inicial
Segmento y misión	¿Compra para reparar, mantener color, tratar cuero cabelludo, estilizar o reponer?	Conversión por misión y motivo de compra.
Solución	¿Se vende una referencia o una rutina comprensible y segura?	Productos por rutina, contribución por cesta.
Asistencia	¿Dónde empieza y termina la compra: tienda, WhatsApp, web, evento?	Continuidad asistida-online y tiempo de servicio.
Recurrencia	¿Cuál es la ventana razonable de consumo y qué señal facilita reponer?	Recompra en ventana, no frecuencia arbitraria.
Adquisición	¿Cuánto cuesta captar un comprador que contribuye después de servir?	CAC por cohorte y canal.
Confianza	¿Qué dato se solicita, con qué base, para qué uso y durante cuánto tiempo?	Consentimiento, bajas, quejas y correcciones.
Canal profesional	¿Qué podría parecer competencia desleal al salón y cómo se gobierna?	Incidencias, atribución y cumplimiento del pacto.

NO LLAMAR CLV A LO QUE AÚN NO LO ES

En un piloto de 90 días, la medida honesta es «contribución esperada de la cohorte a 90 días». CLV requiere horizonte, retención, flujos, coste de adquisición y descuento sustentados.

La personalización puede mejorar relevancia, pero la transparencia y la confianza moderan la respuesta [L6]. La recomendación no es acumular datos «por si acaso»; es capturar solo lo necesario para mejorar una decisión o experiencia, con consentimiento o base jurídica adecuada y posibilidad de rectificación.

A5

B2B: fidelizar es contribuir al éxito del salón

La relación profesional debe producir un resultado visible, no dependencia opaca

Palanca	Resultado para el salón	Conducta rentable	Métrica
Disponibilidad y reposición	Menos ruptura y urgencia.	Pedido más previsible y consolidado.	Nivel de servicio, urgencias, frecuencia.
Formación técnica	Menos error y mayor confianza en servicio.	Adopción adecuada y menor incidencia.	Uso, incidencia y categorías por cuenta.
Desarrollo comercial	Mejor recomendación y continuidad del cliente final.	Venta cruzada útil, no sobreventa.	Rutinas/servicios adoptados y contribución.
Datos de consumo	Visibilidad para planificar.	Previsión compartida y menor stock reactivo.	Error de previsión, días, ruptura.
Atención prioritaria	Resolución rápida en situaciones críticas.	Nivel de servicio condicionado y explícito.	Tiempo, coste y recuperación.
Comunidad profesional	Acceso a pares, práctica y reconocimiento.	Participación vinculada a aprendizaje y negocio.	Uso, utilidad y conducta posterior.

La evidencia de marketing relacional sugiere que inversión y calidad de relación se asocian a resultados, con relevancia en B2B [L2]. La investigación reciente sobre customer success propone formular metas compartidas y hacer visible su logro [V2]. Ninguna de estas fuentes prueba que regalar formación, crédito o urgencias sea rentable. El coste y la conducta deben estar definidos.

DIFERENCIA CRÍTICA

Premiar reconoce una conducta rentable. Promocionar busca una respuesta acotada. Descontar reduce precio. Fidelizar aumenta preferencia y continuidad por valor, confianza y conveniencia. No son sinónimos.

A6

Gobernanza B2B/B2C

Un pacto de canal antes de escalar

Regla	Decisión a documentar	Señal de alerta
1 • Papel	Qué resultado produce salón, tienda asistida, WhatsApp y ecommerce.	Todos los canales prometen lo mismo y compiten por el mismo pedido.
2 • Surtido/solución	Qué es directamente comparable y qué se organiza como rutina o servicio.	La diferenciación depende solo del nombre del lote.
3 • Promoción	Objetivo, duración, destinatario, economía y comunicación.	Descuento lineal permanente o sorpresa para el profesional.
4 • Atribución	Cómo se reconoce derivación, asesoramiento o continuidad entre puntos.	Disputa sobre quién «posee» al cliente sin reglas.
5 • Datos y servicio	Consentimiento, acceso, uso, escalado técnico y resolución.	Datos reutilizados sin expectativa o consejo no supervisado.

No se propone fijar precios de reventa, imponer condiciones a terceros ni intercambiar información competitivamente sensible. Cualquier política de precios, exclusividad, restricciones de canal o intercambio de datos requerirá validación jurídica específica. En sala se trabaja exclusivamente con casos y cifras ficticias.

PREGUNTA DE CONTROL

¿La iniciativa B2C crea una nueva razón para elegir o solo hace más visible y barato el mismo producto? ¿La iniciativa B2B mejora el negocio del salón o solo aumenta su dependencia del descuento?

A7

Sistema económico mínimo

Herramientas sencillas sin simplificar de forma engañosa

Concepto	Fórmula didáctica	Uso	Cautela
Margen bruto	Ventas netas – coste del producto	Capacidad inicial para absorber servicio y estructura.	No compara canales con costes de servir distintos.
Contribución operativa	Margen bruto – costes incrementales de servir	Pedido, cliente, categoría o canal.	Definir preparación, entrega, pago, devolución, rappel e incidencia.
Resultado económico	Contribución – capacidad comercial/técnica consumida	Comparar relaciones intensivas.	Capacidad asignada no siempre es caja evitable.
Punto de equilibrio	Costes fijos / ratio de contribución	Volumen necesario bajo supuestos visibles.	Linealidad, mix y capacidad pueden cambiar.
GMROI	Margen bruto anual / inventario medio a coste	Productividad del capital de inventario.	No eliminar stock crítico solo por ratio bajo.
Rotación	Coste de ventas / inventario medio	Velocidad de salida del inventario.	Debe leerse con margen, servicio y estacionalidad.
Días	365 / rotación	Orden de magnitud de capital inmovilizado.	Promedios esconden cola y ruptura.
CAC	Coste incremental de adquisición / nuevos clientes	Economía de cohorte y canal.	Atribución imperfecta y costes compartidos.
CLV	Flujos futuros esperados menos adquisición, descontados	Decisiones de relación a largo plazo.	Muy sensible a retención y horizonte; no confundir con 90 días.

CICLO DE CAJA

Si el plazo de cobro se refiere solo a B2B, no debe sumarse sin más a días de inventario y pago consolidados. Se calcula el flujo B2B o un DSO consolidado coherente con cuentas a cobrar y ventas.

A8

Tarjeta económica A — Aurora

Liberar caja sin romper el servicio

Todas las cifras son ficticias, anuales, sin IVA; inventario a coste. No constituyen benchmark.

Categoría	Ventas €	Coste €	Margen €	Inv. medio €	>180d €	GMROI	Contrib. €
Coloración técnica	420	294	126	70	5	1,80	90
Tratamientos	300	180	120	50	5	2,40	92
Haircare/styling	300	180	120	70	20	1,71	80
Herramientas	180	102	78	120	60	0,65	42
Total	1.200	756	444	310	90	1,43	304

Objetivo ficticio: obtener al menos 30 € de caja en 90 días, limitar el deterioro económico a 3 € y mantener la disponibilidad crítica por encima del 92 %.

Acción	Caja 90d	Resultado	Consecuencia
Devolver herramientas por 20 € con penalización del 15 %	+17	-3	Consume la única ventana anual de devolución.
Lote: stock coste 18, venta 22, campaña 3	+19	+1	Probabilidad didáctica: 2 de 3 de vender completo.
Retirar cola haircare: coste 12, venta 15, costes 2	+13	0	Incluye -1 por posible pérdida de venta cruzada.
Reducir 15 € de seguridad en coloración	+15	-6	Disponibilidad estimada 93 % → 85 %.

DECISIÓN

Elegir una combinación, comprobar los tres límites y declarar el supuesto que debe validarse. Caja liberada no equivale a beneficio; GMROI no sustituye el nivel de servicio.

A9

Tarjeta económica B — ProSalón

Vender más o contribuir más

Cliente B2B ficticio, cifras en k€. Situación actual: ventas netas 100; producto 70; margen bruto 30; coste de servir 12; contribución 18; cobro 45 días. El cliente ofrece comprar un 20 % más si recibe un descuento del 5 %.

Alternativa	Ventas	Producto	Servir	Contribución	Consecuencia
Aceptar 5 %	114	84	14	16	Cobro previsto 65 días; relación protegida a corto plazo.
Rappel 2 % condicionado	117,6	84	10	23,6	Entrega consolidada, domiciliación y menos urgencias.
Precio + plan profesional	113*	77	14	22	110 de producto + 3 de servicio; capacidad y riesgo de rechazo.

COMPROBACIÓN

Con margen bruto inicial del 30 %, descontar cinco puntos exige un 20 % más de volumen solo para conservar margen bruto. Al aumentar el coste de servir, la contribución cae de 18 a 16.

Decisión

Seleccionar una oferta, fijar una condición comercial u operativa y declarar el supuesto de aceptación. La contribución mayor no hace automática la elección: puede exigir capacidades, confianza o condiciones que aún no existen.

Diseño didáctico apoyado en contribución y coste de servir [F3, F8]. Las cifras son ficticias y deben permanecer fuera de cualquier intercambio de condiciones comerciales reales.

A10

Tarjeta económica C — Nexo Beauty

¿Escalar, rediseñar o pausar el B2C?

Cohorte digital ficticia de 300 nuevos compradores: publicidad 6.000 €; CAC 20 €; primer pedido neto 50 €; producto 30 €; preparación, pago, entrega subvencionada y devoluciones 10 €; contribución antes de adquisición 10 €; repetición a 90 días 25 %; contribución de repetición 12 €.

Componente	Cálculo	Resultado
Primeras compras	$300 \times 10 \text{ €}$	3.000 €
Repeticiones	$75 \times 12 \text{ €}$	900 €
Contribución antes de adquisición	$3.000 + 900$	3.900 €
Publicidad	$300 \times 20 \text{ €}$	-6.000 €
Resultado cohorte 90 días	$3.900 - 6.000$	-2.100 €

Umbral del rediseño

CAC máximo 18 €; coste de diseño/seguimiento 900 €; contribución por pedido 15 €; repetición mínima 40 %; contribución de repetición 15 €. En el umbral: $300 \times 15 + 120 \times 15 - 5.400 - 900 = 0 \text{ €}$. Además, el piloto elimina descuento lineal, usa rutinas diferenciadas y fija un máximo de tres incidencias profesionales.

REGLA DE ESCALA

Solo escalar después de dos cohortes que cumplan simultáneamente CAC, contribución, repetición e incidencias de canal. El objetivo del primer piloto puede ser aprender sin perder más que el límite acordado.

A11

Presupuesto de capacidad

Las 100 unidades representan atención directiva e implantación, no euros

Iniciativa	Unid.	Entregable a 90 días
Limpieza de stock y política de servicio	20	Acción Aurora: edad, GMROI y disponibilidad.
Segmentación B2B por contribución	20	20 salones revisados con cuatro inductores de coste.
Piloto de reposición B2B	30	Frecuencia, contribución, cobro y adopción.
Piloto B2C de rutina	25	Cohorte con CAC, contribución, repetición e incidencias.
Informe fiable de ventas/margen/stock	20	Definiciones conciliadas y revisión semanal.
Comunidad/formación profesional	25	Conducta objetivo, coste y contribución asociada.
Escalado ecommerce	40	Bloqueado hasta superar umbrales del caso C.
Medición y revisión	10	Obligatoria.
Reserva	10n	Capacidad conservada ante incertidumbre.

- Máximo tres apuestas además de medición; no es obligatorio gastar las 100 unidades.
- Toda inversión incluye métrica, riesgo y condición de parada.
- Tras una carta de escenario, solo pueden moverse 20 unidades.
- El consenso se redacta: «Invertimos si..., mediremos..., y detendremos si...».

ESCENARIOS

El proveedor reduce 15 días el plazo de pago • dos salones amenazan con salir por diferencias online • los datos de SKU no estarán depurados durante 60 días.

A12

Fidelización basada en evidencia

Diseñar una conducta rentable y una experiencia, no una moneda de puntos

Evidencia	Lectura	Aplicación	Límite
Lealtad retail [L1]	Factores afectivos y sociales muestran asociaciones relevantes.	Confianza, reconocimiento y comunidad junto a conveniencia.	Heterogeneidad por medida y sector.
Relación B2B [L2]	Inversión relacional y calidad de relación se asocian con resultados.	Metas compartidas, soporte y visibilidad del resultado.	No justifica regalar servicio.
Costes de cambio [L3]	Los relacionales pueden acompañar recompra.	Historial, aprendizaje y facilidad, sin barreras artificiales.	Retener no equivale a satisfacer.
Programas [L4]	Efecto positivo contingente a etapa y diseño.	Definir conducta, beneficio, coste y comparación.	Autoselección de miembros.
Promoción [L5]	Efecto posterior medio cercano a cero; diseño importa.	Usar descuento como táctica medible, no identidad.	No mide rentabilidad longitudinal.
Personalización [L6]	Transparencia/confianza reducen vulnerabilidad.	Explicar datos, uso y control del cliente.	Publicidad digital, no relación completa.

FILTRO DE RENTABILIDAD

¿Qué conducta cambia? ¿Cuánto cuesta? ¿Qué beneficio recibe el cliente? ¿Qué contribución o retención incremental esperamos? ¿Cómo sabremos si habría ocurrido sin el programa?

A13

IA: cartera de pilotos realistas

Problema primero; datos, control y criterio de parada después

Aplicación	Complej.	Coste orientativo	Riesgo	Piloto
Informe asistido de ventas/margen/stock	Baja-media	Horas internas + herramienta ya disponible; validar licencia.	Definiciones erróneas, fuga de datos.	30 días: un informe semanal conciliado.
Alertas de reposición	Media	Integración y depuración suelen dominar el coste.	Sobreajuste, promoción/plazo omitidos.	90 días: 30-50 SKU con revisión humana.
RFM y siguiente acción	Media	CRM/marketing existente o piloto limitado.	Consentimiento, sesgo, contacto excesivo.	90 días: segmentos y control de contribución.
Copiloto técnico interno	Media	Repositorio, permisos y consumo del modelo.	Alucinación, documento obsoleto, consejo sensible.	30 días: corpus autorizado y 50 preguntas.
Reseñas e incidencias	Baja-media	Exportación y análisis supervisado.	Datos personales y conclusiones espurias.	30 días: taxonomía y revisión de 100 casos.

No se fija una cifra de software cuando no puede verificarse: licencias y precios cambian, y el coste dominante puede ser depuración, integración, seguridad o tiempo del equipo. En la segunda fase se contrastarán herramientas y precios vigentes solo después de conocer sistemas y restricciones.

Puerta de aprobación	Pregunta
Problema	¿Qué decisión repetitiva mejora y quién la toma?
Dato	¿Existe, es suficientemente limpio y puede usarse lícitamente?
Humano	¿Quién supervisa, corrige y tiene autoridad para detener?
Métrica	¿Qué línea base y umbral permiten comparar?
Riesgo	¿Qué dato, cliente, decisión o reputación puede dañarse?
Salida	¿Cuándo escalar, modificar o parar?

A14

Modelos evaluados y selección

Elegir por utilidad, no por prestigio institucional

Modelo	Decisión	Selección	Motivo
Strategy Choice Cascade	Campo, forma de ganar, capacidades, sistemas.	Principal	Lenguaje integrado y transferible; se añade renuncia explícita.
Test-Learn-Scale	Cómo reducir incertidumbre antes de invertir.	Principal	Une IA, fidelización y ejecución en una prueba medible.
Escenarios	Cómo tensionar una apuesta sin predecir.	Complementario	Hace visible robustez y señal temprana.
Strategy Kernel	Diagnóstico, política y acción coherente.	Evaluado/no visible	Útil, pero duplicaría el diagnóstico y la cascada.
Capacidades dinámicas	Detectar, aprovechar y transformar.	Base conceptual	Rigor alto; abstracción excesiva para 90 minutos.
Ambidestreza / tres horizontes	Explotar y explorar.	No seleccionado	Aporta menos que el presupuesto y Test-Learn-Scale en este tiempo.
Jobs to Be Done	Resultado buscado por el cliente.	Lenguaje parcial	Útil para formular problema; no se enseña como framework.
Teoría de restricciones	Restricción prioritaria.	Idea parcial	Se usa la lógica de foco sin impartir el sistema completo.
OKR	Objetivos y resultados.	No seleccionado	El plan 30/60/90 necesita primero hipótesis y umbral, no otro vocabulario.

DISTINCIÓN

Strategy Choice Cascade y Test-Learn-Scale son marcos de gestión. Las investigaciones sobre planificación y experimentación [S2-S4] aportan evidencia relacionada, pero no convierten el marco completo en una ley científica.

A15

Diseño pedagógico

Práctica con fricción cognitiva, apoyo y una puesta en común útil

Mecanismo	Evidencia	Decisión de diseño	Cautela
Simulación	145 estudios [P1]	Caso auténtico, datos, roles, consecuencia y apoyo.	Mucho peso de educación médica; no prometer transferencia.
Recuperación	222 estudios; 48.478 participantes [P2]	Reconstruir sin mirar las tres decisiones finales.	Educación formal; efecto depende de feedback/repetición.
Debriefing	46 muestras [P3]	Preguntas sobre dato, supuesto, renuncia y siguiente evidencia.	Contextos heterogéneos.
Gamificación	38 publicaciones/40 experimentos [P4]	Recursos escasos, escenarios y consecuencias; nada ornamental.	Efectos pequeños y heterogéneos.
Transferencia	89 estudios [P5]	Canvas propio, responsable, entorno y seguimiento opcional.	Medidas inconsistentes; asociaciones no siempre causales.
Si-entonces	94 pruebas/8.461 [P6]	«Si la métrica no llega a X, modificaremos Y».	No garantiza ejecución empresarial.
Método de casos	112 estudios + 22/86 efectos [P7-P8]	No depender del caso por sí solo; instrucción, crítica y debrief.	Calidad desigual y sesgo potencial.

La actividad no es buena porque sea participativa; es buena si obliga a usar evidencia, negociar una renuncia y formular qué cambiaría la decisión.

A16

Protocolo de cocreación y facilitación

Evitar tanto la clase magistral como el debate sin conclusión

Momento	Regla	Función
Antes de hablar	30–45 segundos de cálculo o escritura individual.	Reduce anclaje en la primera voz.
Ronda	Nadie repite turno hasta escuchar dos perspectivas.	Incluye economía, cliente, operaciones y ejecución.
Consenso	Se redacta en formato condicional, no como opinión.	Explicita supuesto, indicador y parada.
Contraste	Otra mesa cuestiona un supuesto, nunca a la persona.	Prueba copiabilidad, economía y confianza de canal.
Consecuencia	Una carta cambia una restricción; solo puede moverse parte del presupuesto.	Evita rediseño total oportunista.
Transferencia	Cada persona escribe el dato equivalente de su negocio.	Conecta caso ficticio y realidad propia.
Puesta en común	Dato → decisión → renuncia → evidencia siguiente.	Cierra el bucle causal.

Riesgos de facilitación

- Confundir precisión ficticia con certeza: recordar que los números permiten razonar, no predecir.
- Dejar que la autoridad o experiencia cierre el debate: usar escritura individual y roles-lente.
- Convertir B2C en «hacer redes» o B2B en «hacer formación»: exigir conducta, coste y métrica.
- Debatir precios o clientes reales: redirigir siempre a casos ficticios y principios.
- Recortar la puesta en común: usar la versión abreviada de la dinámica, no eliminar el debriefing.

A17

Autodiagnóstico propuesto

Once dimensiones para que cada empresa identifique su punto de partida

Dimensión	Pregunta observable	Señal 1 → 4
Estrategia	¿Hemos elegido cliente, forma de ganar y renuncia?	De «vendemos a todos» a elección financiada.
Clientes	¿Conocemos contribución, necesidad, recurrencia y potencial?	De facturación a economía/resultado.
Diferenciación	¿El valor se demuestra y es difícil de copiar?	De servicio informal a capacidad repetible.
Canales	¿Cada canal tiene función, economía y regla?	De coexistencia accidental a gobierno.
Ventas	¿Gestionamos cartera y siguiente acción?	De reacción a cadencia/segmentación.
Márgenes	¿Vemos contribución después de servir?	De margen agregado a cliente/canal.
Inventario	¿Edad, servicio y GMROI guían decisiones?	De intuición a política por función.
Fidelización	¿Premiamos una conducta rentable?	De descuento a valor/recurrencia.
Tecnología	¿Datos y automatización mejoran decisiones?	De herramientas sueltas a flujo controlado.
Equipo	¿Hay responsables y capacidades críticas?	De dependencia del dueño a sistema.
Ejecución	¿Probamos, medimos y paramos?	De proyectos abiertos a 30/60/90.

Escala propuesta: 1 reactivo, 2 parcialmente definido, 3 sistemático, 4 medido y revisado. No se sumará todo en una nota única que oculte el perfil. El resultado será un radar y dos preguntas: «¿qué dimensión limita a las demás?» y «¿qué evidencia sostendría la prioridad?».

A18

Evaluación, límites y preguntas pendientes

Lo que la propuesta puede afirmar y lo que deberá validar

Nivel	Indicador	Diseño posible
Reacción	Calidad, relevancia, dificultad y utilidad percibida.	Encuesta inmediata de 5–6 ítems.
Aprendizaje	Diferencia entre margen/contribución; calidad de cinco relaciones causales.	Recuperación final + rúbrica.
Aplicación	Hito, indicador y decisión 30/60/90.	Seguimiento opcional y evidencia documental.
Resultado	Cambio económico u operativo posterior.	No atribuible a la sesión sin diseño adicional y comparación.

Limitaciones

- No hay estadística pública homogénea de distribuidores profesionales españoles.
- Los datos sectoriales agregan mercados y canales más amplios; no son benchmarks de margen.
- Los casos son ficticios y deberán calibrarse sin convertirse en retratos de clientes concretos.
- Una sesión de 90 minutos inicia decisiones; no permite desarrollar ni validar una estrategia completa.
- La evidencia académica procede de sectores y contextos diferentes; se usan mecanismos, no porcentajes trasladados.
- Costes de IA y licencias solo se presupuestarán tras conocer sistemas y precios vigentes.
- Políticas de precio, canal y datos requerirán revisión jurídica cuando pasen de caso a práctica real.

VALIDACIONES CRÍTICAS CON L'ORÉAL

Perfil de empresas • prioridad B2B/B2C • sensibilidad de canal • categorías • datos autorizados • objetivo interno • uso de resultados • identidad visual • fecha, sede y condiciones [PENDIENTES].

F1

Matriz de fuentes

Registros 1–6 de 52 · consulta 31/08/2026

ID / fuente	Año · tipo	Mercado · método	Hallazgo utilizado	Limitación
M1 · Mercado Radiografía de la industria cosmética y del perfume 2025 <i>Stanpa</i>	2026 (datos 2025) Informe sectorial	España Elaboración sectorial con NielsenIQ, IQVIA, Key-Stone y Kantar; ficha completa no pública.	Mercado 11.818,86 M€; haircare +6,5 %; canal profesional +6,1 %; tratamiento profesional +18 %; color profesional +1 %.	Asociación industrial; universos, ponderaciones e intervalos no se detallan íntegramente.
M2 · Mercado Radiografía del sector 2024 <i>Stanpa</i>	2025 (datos 2024) Informe sectorial	España Panel multifuente sectorial.	Mercado +7,7 %; profesional +8,54 %; color profesional +13,5 %; tratamiento +12,5 %; online +8,04 %.	Misma limitación metodológica; no es un panel de distribuidores.
M3 · Mercado La peluquería profesional se adapta a un consumidor más digital <i>Stanpa / Key-Stone</i>	2026 (datos 2025) Estudio de campo resumido	España, salones Nota institucional; medios citan 825 salones, pero la ficha completa no está publicada en la nota.	Ticket medio 33 €; mayor demanda de asesoramiento, personalización y salud capilar.	Resumen divulgativo; no permite revisar cuestionario, ponderación ni error muestral.
M4 · Mercado Our Industry — Market Performance 2025 <i>Cosmetics Europe</i>	2026 (datos 2025) Asociación europea	Europa Ventas retail agregadas comunicadas por la asociación.	Mercado europeo 110.000 M€; haircare 20.300 M€; España quinto mercado por valor.	Cosmética total; no distingue distribución profesional.
M5 · Mercado El comercio electrónico superó 95.000 M€ en España en 2024 <i>CNMC</i>	2025 Estadística oficial	España Censo de operaciones con tarjeta con origen o destino España.	Facturación ecommerce total +13,1 % en 2024.	No cubre todos los pagos ni permite inferir belleza profesional sin explotar la rama.
M6 · Mercado Online shopping in the EU <i>Eurostat</i>	2025 (datos 2024) Estadística oficial	UE Encuesta TIC a personas; denominadores diferenciados.	20 % de la población compró cosmética/bienestar online en tres meses; 31 % entre compradores online.	No específico de España ni de producto profesional.

F2

Matriz de fuentes

Registros 7-12 de 52 · consulta 31/08/2026

ID / fuente	Año · tipo	Mercado · método	Hallazgo utilizado	Limitación
M7 · Empresa <u>Professional Products — Annual Report 2025</u> <i>L'Oréal</i>	2026 Memoria corporativa primaria	Global Datos financieros y operativos comunicados por la compañía.	>5.000 M€; canales selectivos/ecommerce 39 % de ventas divisionales; ecosistemas de salón, servicio y formación.	Global y autodeclarado; no permite inferir contratos ni estrategia específica en España.
M8 · Competencia <u>Peluquería profesional — catálogo online</u> <i>Perfumerías Primor</i>	Consulta 2026 Observación primaria de retail	España Página dinámica de categoría y surtido.	Acceso B2C visible a centenares de referencias y marcas presentadas como profesionales.	Disponibilidad y precios cambian; no informa ventas, cuota ni autorización contractual.
M9 · Competencia <u>Productos de peluquería profesional — catálogo online</u> <i>Druni</i>	Consulta 2026 Observación primaria de retail	España Página dinámica de categoría.	Oferta directa al consumidor de líneas profesionales, herramientas y tratamientos.	No representa al mercado; no ofrece volumen ni condiciones de suministro.
M10 · Digital <u>Encuesta TIC y comercio electrónico en empresas 2024-2025</u> <i>INE</i>	2025 Estadística oficial	España Encuesta armonizada; empresas de 10 o más empleados.	21,1 % usaba IA en el primer trimestre de 2025; 44,3 % cloud de pago.	Excluye microempresas; uso declarado no implica madurez o impacto.
S1 · Estrategia <u>Playing to Win: How Strategy Really Works</u> <i>A.G. Lafley y Roger L. Martin</i>	2013 Marco empresarial / libro	Bienes de consumo globales Reconstrucción de decisiones y casos de P&G.	Cinco elecciones interdependientes; dónde jugar y cómo ganar como núcleo.	No es validación causal; origen en gran multinacional.
S2 · Estrategia <u>Should Entrepreneurs Plan or Just Storm the Castle?</u> <i>Brinckmann, Grichnik y Kapsa</i>	2010 Metaanálisis	Pequeñas empresas 46 estudios; 11.046 organizaciones.	Planificar se asocia positivamente con desempeño; efecto mayor en empresas establecidas.	No España ni distribución; heterogeneidad y diseños observacionales.

F3

Matriz de fuentes

Registros 13–18 de 52 · consulta 31/08/2026

ID / fuente	Año · tipo	Mercado · método	Hallazgo utilizado	Limitación
S3 · Estrategia A Scientific Approach to Entrepreneurial Decision Making <i>Camuffo, Cordova, Gambardella y Spina</i>	2020 Ensayo aleatorizado	Italia, startups 116 startups; seguimiento aproximado de un año.	Hipótesis y pruebas disciplinadas favorecen pivotes selectivos y terminación de ideas débiles.	Muestra pequeña, startups y tratamiento más intensivo que 90 minutos.
S4 · Estrategia Scientific Decision-Making: Large-Scale Replication and Extension <i>Camuffo et al.</i>	2024 Cuatro ensayos aleatorizados	Milán, Turín y Londres 759 firmas; 11.463 observaciones.	Más terminación temprana y pivotes selectivos; respalda experimentación disciplinada.	Predominio emprendedor; no valida cualquier piloto ni ROI sectorial.
S5 · Estrategia Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking <i>Paul J.H. Schoemaker</i>	1995 Artículo directivo y casos	Multisectorial Casos Interpublic y Anglo-American; desarrollo conceptual.	Escenarios amplían futuros considerados y contrarrestan exceso de confianza.	Casos ilustrativos; no asigna probabilidades ni demuestra desempeño causal.
S6 · Estrategia Service Strategy’s Effect on Firm Performance <i>Faramarzi, Worm y Ulaga</i>	2024 Metaanálisis	Principalmente manufactura 379 tamaños de efecto; 85 estudios.	Relación media positiva entre servitización y desempeño, con moderadores importantes.	Alta heterogeneidad; no prueba que cada servicio sea rentable.
S7 · Estrategia Conceptualizing Value-Based Selling <i>Terho, Haas, Eggert y Ulaga</i>	2012 Investigación cualitativa	Mercados B2B Entrevistas en profundidad con directivos comerciales.	Comprender negocio, construir propuesta y comunicar valor en uso.	Exploratorio y no causal; sectores distintos.
S8 · Estrategia Dynamic Capabilities and Organizational Performance <i>Fainshmidt et al.</i>	2016 Metaanálisis	Multisectorial internacional Síntesis de estudios sobre capacidades dinámicas y desempeño.	Asociación positiva corregida moderada ($r=0,296$), dependiente del contexto.	Definiciones y medidas heterogéneas; causalidad no establecida.

F4

Matriz de fuentes

Registros 19–24 de 52 · consulta 31/08/2026

ID / fuente	Año · tipo	Mercado · método	Hallazgo utilizado	Limitación
F1 · Finanzas PGC de Pymes — Norma 12.ª Existencias <i>Gobierno de España / BOE</i>	2007, consolidado Norma contable oficial	España Texto normativo.	Coste de existencias, descuentos y costes atribuibles hasta ubicación de venta.	No prescribe métricas gerenciales ni sustituye asesoramiento contable.
F2 · Finanzas IAS 2 Inventories <i>IFRS Foundation</i>	Vigente 2026 Norma internacional	Internacional Estándar contable normativo.	Inventario al menor entre coste y valor neto realizable; componentes y deterioro.	No todas las pymes aplican NIIF directamente.
F3 · Finanzas Contribution Margin and Break-Even <i>OpenStax / Rice University</i>	2019 Manual universitario abierto	General Síntesis docente y ejemplos CVP.	Definiciones de contribución, ratio y punto de equilibrio.	No es evidencia empírica; asume linealidad y mix estable.
F4 · Finanzas An Econometric Analysis of Inventory Turnover Performance in Retail Services <i>Gaur, Fisher y Raman</i>	2005 Artículo econométrico	EE. UU., retail cotizado 311 retailers, 1987–2000.	Rotación se relaciona con margen, intensidad de capital y sorpresa de ventas.	Grandes empresas, datos agregados y antiguos; no benchmark pyme.
F5 · Finanzas Profitability and Working Capital Management: A Meta-study <i>Jaworski y Czerwotka</i>	2024 Metaanálisis y metarregresión	35 países 43 estudios; casi 62.000 empresas.	Relación negativa dominante entre CCC y rentabilidad, con moderadores.	Asociativa; no prueba que minimizar el ciclo sea siempre óptimo.
F6 · Inventario Safety Stock Determination: A Review <i>Gonçalves, Carvalho y Cortez</i>	2020 Revisión sistemática	Internacional 95 artículos, 1977–2019.	Stock de seguridad depende de servicio, demanda, previsión, plazo, coste y datos.	Modelos heterogéneos; implantación pyme limitada.

F5

Matriz de fuentes

Registros 25–30 de 52 · consulta 31/08/2026

ID / fuente	Año · tipo	Mercado · método	Hallazgo utilizado	Limitación
F7 · Inventario Tailoring Inventory Classification to Industry Applications <i>Svoboda y Minner</i>	2022 Artículo revisado por pares	Tres datasets industriales Clasificación multidimensional con árboles y algoritmo genético.	ABC/XYZ es interpretable, pero reglas simples pueden ser subóptimas.	No distribución capilar; requiere datos y política de servicio.
F8 · Finanzas Time-Driven Activity-Based Costing <i>Kaplan y Anderson</i>	2004 Metodología de gestión	General Desarrollo conceptual y aplicaciones empresariales.	Coste de capacidad y tiempo requerido ayudan a estimar coste de servir.	Depende de estimaciones; no es ensayo ni metaanálisis.
F9 · Clientes Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications <i>Berger y Nasr</i>	1998 Artículo teórico	General Taxonomía y modelos matemáticos.	CLV incorpora flujos futuros, adquisición, retención y descuento.	Modelos simplificados; sensible a supuestos y no omnicanal actual.
L1 · Fidelización What Drives Retailer Loyalty? <i>Liu-Thompkins, Khoshghadam, Attar Shoushtari y Zal</i>	2022 Metaanálisis	Retail internacional 1.908 efectos; 319 estudios.	Factores afectivos y sociales muestran relaciones fuertes con lealtad; varía por medida y contexto.	Alta heterogeneidad; no específico de peluquería.
L2 · Fidelización Factors Influencing Relationship Marketing Effectiveness <i>Palmatier, Dant, Grewal y Evans</i>	2006 Metaanálisis	B2B, B2C, servicios y canales 94 estudios; >38.000 relaciones.	Inversión relacional y calidad de relación favorecen resultados; mayor relevancia en B2B y relaciones personales.	Investigación anterior a omnicanalidad actual; medidas diversas.
L3 · Fidelización How Switching Costs Affect Repurchase <i>Blut, Frennea, Mittal y Mothersbaugh</i>	2015 Metaanálisis	Multisectorial 233 efectos; >133.000 clientes.	Costes relacionales presentan fuerte asociación con recompra; otros costes pueden retener sin satisfacción.	No justifica barreras artificiales; heterogeneidad sectorial.

F6

Matriz de fuentes

Registros 31–36 de 52 · consulta 31/08/2026

ID / fuente	Año · tipo	Mercado · método	Hallazgo utilizado	Limitación
L4 · Fidelización <u>Understanding Loyalty Program Effectiveness across the Customer Journey</u> <i>Chen, Evanschitzky y Blut</i>	2026 Metaanálisis	Varios países y sectores 434 efectos; 78 muestras independientes.	Asociación positiva en el viaje; efecto integrado mayor en compra y dependiente del diseño.	Autoselección de miembros no eliminada por completo; publicación reciente.
L5 · Fidelización <u>Effect of Sales Promotion on Post-Promotion Brand Preference</u> <i>DelVecchio, Henard y Freling</i>	2006 Metaanálisis	Promociones de consumo 51 estudios.	Efecto medio agregado sobre preferencia posterior cercano a cero; depende del diseño.	No mide rentabilidad longitudinal; contexto anterior al retail digital actual.
L6 · Fidelización <u>Unraveling the Personalization Paradox</u> <i>Aguirre, Mahr, Grewal, de Ruyter y Wetzels</i>	2015 Multimétodo	Publicidad digital Campo, campañas y tres experimentos.	Transparencia y confianza reducen vulnerabilidad percibida; recogida encubierta perjudica respuesta.	Publicidad, no relación completa; tecnología y normas han evolucionado.
L7 · Fidelización <u>Cross-Selling the Right Product at the Right Time</u> <i>Li, Sun y Montgomery</i>	2011 Modelización empírica	Banco nacional estadounidense Datos longitudinales y modelo de respuesta dinámica.	Venta cruzada depende de cliente, producto, momento y canal; educación superó promoción en ese contexto.	Banca de EE. UU.; no trasladar porcentajes a haircare.
A1 · IA <u>Artificial Intelligence in EU Enterprises</u> <i>Eurostat</i>	2026 (datos 2025) Estadística oficial	UE Encuesta armonizada de empresas.	20 % de empresas UE usó IA; 17 % de pequeñas frente a 55 % de grandes.	Uso declarado, no productividad ni calidad.
A2 · IA <u>AI Adoption by Small and Medium-sized Enterprises</u> <i>OECD</i>	2025 Informe institucional	Países OCDE Estadísticas, literatura y casos.	Datos, capacidades, financiación y madurez digital condicionan adopción pyme.	No estima ROI sectorial; heterogeneidad entre países.

F7

Matriz de fuentes

Registros 37-42 de 52 · consulta 31/08/2026

ID / fuente	Año · tipo	Mercado · método	Hallazgo utilizado	Limitación
A3 · IA The M5 Accuracy Competition <i>Makridakis et al.</i>	2022 Artículo revisado por pares	Retail estadounidense 42.840 series jerárquicas.	ML destacó, pero métodos simples siguieron siendo competitivos en ciertos niveles.	Walmart/alimentación; no evalúa directamente decisiones de inventario capilar.
A4 · IA Experimental Evidence on Productivity Effects of Generative AI <i>Noy y Zhang</i>	2023 Ensayo aleatorizado	Profesionales, tareas de escritura 453 participantes.	Menor tiempo y mayor calidad media en tareas acotadas.	Entorno experimental; tareas textuales y modelo anterior.
A5 · IA Generative AI at Work <i>Brynjolfsson, Li y Raymond</i>	2025 Despliegue escalonado	Atención al cliente 5.172 agentes de soporte.	Productividad media mayor, concentrada en perfiles menos experimentados.	Una gran empresa; no demuestra resultados en una distribuidora pyme.
A6 · IA Reglamento (UE) 2024/1689 — AI Act <i>Unión Europea</i>	2024–2026 Norma jurídica	UE Marco legal por riesgos y roles.	Obligaciones de alfabetización, transparencia y gestión según caso de uso.	La obligación concreta depende de finalidad, sistema y papel contractual.
A7 · IA Opinion 28/2024 on Personal Data and AI Models <i>EDPB</i>	2024 Interpretación oficial	UE Análisis jurídico del artículo 64.	Anonimato e interés legítimo requieren análisis caso por caso.	No sustituye evaluación jurídica del tratamiento específico.
A8 · IA Adecuación al RGPD de tratamientos con IA <i>AEPD</i>	2020 Guía oficial	España Análisis normativo y de riesgos.	Intervención humana competente, informada y con autoridad real.	Anterior al AI Act; debe combinarse con criterios posteriores.

F8

Matriz de fuentes

Registros 43-48 de 52 · consulta 31/08/2026

ID / fuente	Año · tipo	Mercado · método	Hallazgo utilizado	Limitación
P1 · Pedagogía <u>Simulation-Based Learning in Higher Education</u> <i>Chernikova et al.</i>	2020 Metaanálisis	Educación superior; varios dominios 145 estudios empíricos.	Efecto positivo grande sobre habilidades complejas; importa apoyo y autenticidad.	Peso importante de educación médica; transferencia a ejecutivos requiere cautela.
P2 · Pedagogía <u>Testing (Quizzing) Boosts Classroom Learning</u> <i>Yang et al.</i>	2021 Revisión y metaanálisis	Educación formal 222 estudios; 48.478 estudiantes.	La recuperación mediante preguntas mejora aprendizaje; feedback y repetición moderan.	No mide directamente decisiones directivas.
P3 · Pedagogía <u>Do Team and Individual Debriefs Enhance Performance?</u> <i>Tannenbaum y Cerasoli</i>	2013 Metaanálisis	Entornos reales y simulados 46 muestras; 2.136 participantes.	Debriefings estructurados mejoran efectividad media; importan foco y alineación.	Sectores y diseños heterogéneos; efecto medio no es promesa para esta sesión.
P4 · Pedagogía <u>The Gamification of Learning</u> <i>Sailer y Homner</i>	2020 Metaanálisis	Aprendizaje 38 publicaciones; 40 experimentos.	Efectos positivos pequeños en resultados cognitivos, motivacionales y conductuales.	Heterogeneidad y rigor desigual; no justifica gamificación ornamental.
P5 · Pedagogía <u>Transfer of Training: A Meta-Analytic Review</u> <i>Blume, Ford, Baldwin y Huang</i>	2010 Metaanálisis	Formación laboral 89 estudios empíricos.	Motivación, características y entorno de apoyo se asocian con transferencia.	Medidas inconsistentes; asociaciones no siempre causales.
P6 · Pedagogía <u>Implementation Intentions and Goal Achievement</u> <i>Gollwitzer y Sheeran</i>	2006 Metaanálisis	Dominios diversos 94 pruebas; 8.461 participantes.	Los planes si-entonces favorecen logro frente a intención aislada.	No prueba por sí solo transferencia empresarial ni la cadencia 30/60/90.

F9

Matriz de fuentes

Registros 49–52 de 52 · consulta 31/08/2026

ID / fuente	Año · tipo	Mercado · método	Hallazgo utilizado	Limitación
V1 · Valor cliente <u>Customer Perceived Value: A Comprehensive Meta-analysis</u> <i>Blut et al.</i>	2024 Metaanálisis	B2B y B2C; online y offline 687 artículos, 780 muestras y 357.247 clientes.	El valor se explica mejor integrando beneficios y sacrificios; se relaciona con satisfacción, recomendación y recompra.	Alta amplitud sectorial; no determina qué propuesta concreta funcionará en distribución capilar.
V2 · B2B <u>Customer Success Management: Toward an Interorganizational Performance Perspective</u> <i>Gehring, Ulaga, Eggert et al.</i>	2026 Artículo revisado por pares	Relaciones empresariales Investigación cualitativa y construcción de teoría desde prácticas organizativas.	El éxito del cliente requiere metas compartidas, grado de logro, congruencia y visibilidad del resultado.	No es prueba causal ni estudio del sector capilar; publicación muy reciente.
P7 · Pedagogía <u>The effectiveness of the case method in business education: A scoping review</u> <i>Mu y Hatch</i>	2024 Scoping review	Educación empresarial 112 estudios empíricos revisados.	Los casos pueden apoyar análisis y participación, pero la evidencia es heterogénea y la ejecución metodológica importa.	Calidad desigual; no justifica por sí sola el método de casos.
P8 · Pedagogía <u>Case Method Teaching: A Meta-Analysis</u> <i>Bayona y Durán</i>	2024 Metaanálisis	Educación superior 22 estudios y 86 tamaños de efecto.	Se observan efectos favorables, con heterogeneidad y señales de sesgo de publicación.	No específico de directivos ni de sesiones breves; exige cautela en la generalización.