



EMBA

Cátedra: Toma de decisiones

Profesor: Cándido Pérez

Mayo 2011

INFORME: THE FASHION CHANNEL

Equipo Nro. 1

Josmar Gómez
Omar Arturo Blanco
Oscar Pérez
Julio Cesar Pérez
Vladimir Petit

INFORME: THE FASHION CHANNEL

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

The Fashion Channel (TFC), un canal dedicado a la moda las 24 horas del día, enfrenta una intensificación del entorno competitivo a lo cual necesita responder a fin de fortalecer el posicionamiento de la marca frente a sus espectadores y anunciantes. Jared Thomas, fundador y consejero delegado del canal, estaba convencido que una nueva aproximación de mercadeo era necesaria para sustentar el crecimiento futuro de TFC. Dana Wheeler es contratada como Vicepresidente Senior de Mercadeo para desarrollar los programas de mercadeo y la creación de una marca que servirán para el crecimiento continuo de TFC.

El caso muestra que Dana enfrenta tres situaciones importantes de toma de decisión. En el modelo de negocios de TFC existen dos corrientes de ingresos: a.- *ingresos por canal de distribución*, el cual requiere un mercadeo orientado a mejorar posicionamiento y valor de TFC en el canal de distribución, y b.- *ingresos por publicidad*, el cual requiere un mercadeo orientado a formar una masa crítica y mezcla de portafolio de audiencia atractivo a los anunciantes.

En primera instancia Dana debe decidir sobre la aproximación de mercadeo en cada una de las corrientes de ingresos. Una vez que Dana decide enfocar su programa de mercadeo en incrementar los ingresos por publicidad, se genera una nueva situación de toma de decisiones: Dana debe decidir sobre la estrategia de segmentación orientada a los ingresos por publicidad que mejor se adecue a los objetivos de TFC. Finalmente, Dana enfrenta el reto de manejar y presentar la propuesta de cambio a la directiva de TFC para conseguir consenso y alineamiento.



El presente trabajo identifica las situaciones críticas de toma de decisión para Dana Wheeler, analiza el proceso de toma de decisiones de Dana a la luz de los conceptos discutidos en clase, genera recomendaciones y presenta las ventajas y desventajas de dichas recomendaciones.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES (CONCEPTOS BÁSICOS DE TOMA DE DECISIONES Y PSICOLOGÍA GERENCIAL)

Decisión 1. ¿Cuál es la mejor aproximación de mercadeo en c/u de las corrientes de ingresos?

De acuerdo al caso, Dana parece descartar por completo el aumento de ingresos por el canal de distribución, sin que se evidencie cierta racionalidad en su decisión y, por otra parte, no considera un cambio del modelo de negocios a un concepto más variado que no estuviera especializado sólo en modas, ropas, calzado o joyas. Comentarios como “*no se podía hacer mucho... el canal ya había logrado penetrar prácticamente todos los hogares*”, “*todos creían que la publicidad era la principal oportunidad de crecimiento de TFC*”, “*Wheeler sabía que las dos palancas claves para impulsar el ingreso eran: 1) incrementar los índices de audiencia, y 2) incrementar el precio de los anuncios*” muestran evidencias de posibles *sesgos por exceso de confianza*, ya que tiende a

sobrevalorar sus habilidades en el análisis, sobre sus conocimientos y perspectivas del futuro de la empresa, y *sesgo por framing (anclaje)* quizás por su experiencia en el área de publicidad.

Decisión 2. ¿Cuál es la estrategia de segmentación orientada a los ingresos por publicidad que mejor se adecue a los objetivos de TFC?

Los cálculos correspondientes a los ingresos por publicidad están basados en un estudio de actitudes de consumidores elaborado por GEF Associates, una firma de estudios de mercado. Podría entonces haber un *sesgo del heurístico de representatividad* ya que Dana utilizó como base de sus cálculos un panel nacional de consumidores y en base a ello hace inferencias a la población entera de espectadores sin mencionar el grado de confiabilidad de la muestra. La literatura de mercadeo advierte ampliamente los peligros de esta aproximación, la cual además es muy común en los estudios de mercado de audiencias televisivas, ya que puede afectar significativamente la alternativa de decisión. Por otro lado, Dana tiende a buscar o interpretar información de un modo que confirme su preconcepción sobre la solución al problema de TFC, lo cual representa un *sesgo por confirmación*.

En el caso Dana define los valores esperados a las variables de índice medio de audiencia y el costo del CPM para cada uno de los escenarios. Sin embargo, no se muestran evidencias de dónde se toman estos datos o cómo se llegó a estos valores lo cual podría dar pie a un *sesgo de prudencia*, al sesgar probabilidades y cálculos para cada escenario planteado por Dana.

Decisión 3. ¿Cómo manejar y presentar la propuesta de cambio a la Directiva para conseguir consenso y alineamiento?

Un punto crítico de éxito para Dana está en hacer un marco de referencia adecuado de la estrategia a presentar a fin de manejar la propuesta de cambio a la Directiva. Dana parece estar muy enfocada en la presentación misma y la racionalidad de la misma, y parece no tomar en consideración que los procesos de toma de decisiones son racionalmente acotados y por ende tienen un componente subjetivo relacionado con los sesgos cognoscitivos de los individuos.

Algunos de los posibles sesgos que podrían influir en el proceso de toma de decisiones de la Directiva son un *sesgo por anclaje* en el éxito previo, ya que “TFC había crecido rápidamente sin articular ninguna estrategia detallada de segmentación”, así como también el *sesgo por conservadurismo* ya que “llevaban varios años en el canal y estaban fortalecidos por el crecimiento logrado por la estrategia de Moda para Todos”. Adicionalmente, Dana no consulta a sus colegas acerca de la propuesta y las decisiones a tomar, así como tampoco confirma la aceptación de la reunión previa a la presentación que Fraizer le propone. Lo anterior nos deja ver que Dana no aprovecha el involucramiento de *más individuos para promover una mejor decisión*, por el contrario parece sufrir del *sesgo por exceso de confianza*.

SOLUCIÓN PROPUESTA: RECOMENDACIONES A DANA WHEELER / VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Decisión 1. ¿Cuál es la mejor aproximación de mercadeo en c/u de las corrientes de ingresos?

En general, una de las primeras recomendaciones a Dana es utilizar sistemáticamente la metodología de PROACT, con el fin de buscar información adicional y explorar las diferentes

alternativas posibles para no descartar ninguna opción sin haber realizado un análisis de las consecuencias. Esto reduce o minimiza el sesgo por anclaje.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> Dirige el proceso de toma de decisiones y aumenta la probabilidad de encontrar soluciones satisfactorias. Explora diferentes alternativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Requiere más tiempo.

Decisión 2. ¿Cuál es la estrategia de segmentación orientada a los ingresos por publicidad que mejor se adecue a los objetivos de TFC?

Se recomienda el uso de la metodología PrOACT a fin de guiar el proceso de toma de decisiones a través del análisis sistemático de los varios elementos que componen el problema. El Anexo IV, se explica en detalle el proceso de toma de decisiones aplicando PrOACT.

Se recomienda utilizar el criterio de minimización del máximo arrepentimiento, donde se calculan numéricamente los costos de oportunidad de cada escenario y se minimiza la variable que cause el mayor arrepentimiento. De acuerdo a este criterio, la mejor decisión es seleccionar como estrategia de segmentación el Escenario 2, es decir, enfocarse en el segmento de fashionistas que son los segmentos más interesados en la moda, y el criterio de minimización del máximo arrepentimiento para escoger la mejor alternativa. Ver detalle de cálculos en Anexo III.

Se recomienda también considerar en la evaluación de las alternativas, el margen de error derivado de la metodología de panel (muestreo) y por otro lado, se debe asegurar que no exista un sesgo de prudencia en el cálculo de las variables utilizadas para realizar las estimaciones, dándole basamento a las estimaciones planteadas para cada escenario.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> Dirige el proceso de toma de decisiones y aumenta la probabilidad de encontrar soluciones satisfactorias. Evaluar las consecuencias y transacciones de cada una de las alternativas propuestas por Dana y minimiza las pérdidas máximas de oportunidad. Considera los niveles de incertidumbre en la inferencia de valores a partir de la muestra. 	<ul style="list-style-type: none"> El modelo de minimización del máximo arrepentimiento es un modelo de decisión pesimista.

Decisión 3. ¿Cómo manejar y presentar la propuesta de cambio a la Directiva para conseguir consenso y alineamiento?

Se proponen las siguientes recomendaciones:

- Involucrar a varias personas en el proceso de toma de decisión.
- Crear un sentido de urgencia y una masa crítica de seguidores antes de la reunión.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> Enriquece la toma de decisión. Crea compromiso con la decisión. Genera una necesidad de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> Requiere más tiempo y esfuerzo. Puede crear un frente de resistencia anticipado.

ANEXOS

ANEXO I. ESCENARIOS CONTEMPLADOS POR DANA WHEELER

A continuación se describe el escenario actual en el año 2006, escenario base 2007 y los diferentes escenarios planteados por Dana Wheeler y los valores de las variables correspondientes a las estimaciones de índice de audiencia medio, ventas de publicidad y gastos adicionales en programación planteados para cada escenario.

ESCENARIOS	SEGMENTO	ÍNDICE DE AUDIENCIA MEDIO	VENTAS DE PUBLICIDAD	GASTOS ADICIONALES EN PROGRAMACIÓN
Actual 2006	Todos los segmentos "Moda para todos"	1	CPM = \$2	
Base 2007		1	CPM = \$1.8 o menos	
Escenario 1	Segmento cruzado de fashionistas, planificadores/compradores, y situacionalistas	+20% = 1.2	-10% CPM = \$1.8	
Escenario 2	Fashionistas (Mujeres de 18 a 34 años)	0.8	>CPM CPM = \$3.5	+\$15 MM
Escenario 3	Fashionistas y planificadores/compradores	1.2	CPM = \$2.5	+\$20 MM