



EMBA

Cátedra: Toma de decisiones

Profesor: Cándido Pérez

Mayo 2011

CASO LOU PRITCHETT: NEGOCIAR LA RELACIÓN DE P&G CON WAL-MART

Equipo Nro. 1

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

CASO LOU PRITCHETT: NEGOCIAR LA RELACIÓN DE P&G CON WAL-MART

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En virtud de la aparición de las megatiendas en Estados Unidos y la relevancia que comenzaron a tener a mediados de los años 80, podía vislumbrarse un nuevo esquema de relaciones entre proveedores y detallistas. Lou Pritchett, Vicepresidente de Ventas y Desarrollo de Clientes para Procter & Gamble (P&G), advierte que el esquema de confrontación imperante hasta ese momento no tenía viabilidad en el mediano y largo plazo (la mezcla de productos en las supertiendas era lo característico y, a la vez, uno de sus atractivos) y visualiza un esquema basado en la confianza y la cooperación: una alternativa de colaboración. Para ello contacta a KMart y la falta de interés fue evidente. En segunda instancia contacta a Sam Walton, propietario y jefe de Wal-Mart, cadena en emergencia y potencial competencia de KMart.

El caso trata del acercamiento que se logra y el inicio de negociaciones. En el fondo lo que estaba en juego era una adaptación a un cambio radical: el cliente que se relacionaba fielmente con los productos de P&G comenzaba a pertenecer a la megatienda, la cual expendía productos de diversas marcas. Frente a ello, Pritchett toma la iniciativa de constituir a Wal-Mart en un aliado antes que en un confrontador. El problema es cómo llegar a ese nuevo punto y el análisis se centra en los obstáculos y alternativas para ello, siguiendo el esquema PrOACT.

CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

En el Anexo I se explican las características del proceso de negociación entre P&G y Wal-Mart, donde en primer lugar se fijan las arenas de negociación, en segundo lugar, se muestra la secuencia de los primeros pasos...lo cual nos dio pistas importantes acerca del proceso y en tercer lugar, nos aproximamos a los términos generales de negociación. De este primer acercamiento se desprende que los intereses coincidían por encima de las aparentes posiciones, creando una clara zona de acuerdo bajo el esquema ganar - ganar. El asunto era cómo llegar a ese nuevo punto que ya se entendía como posible y plausible.

Se identificó entonces un árbol de decisión para cada arena de negociación (Véase Anexo II), quedando claramente establecido algo interesante: siempre el esquema de colaboración arrojaba mayores probabilidades de ser positivo en sus consecuencias y en todo caso, aún resultando negativo, lo peor que podía pasar era que se volviera a la situación actual, es decir, al status quo.

SESGOS EN LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES DE P&G Y WAL-MART

No sólo es importante identificar los sesgos sino acercarse a su repercusión. Para ello es fundamental saber cuán insertas están en la cultura organizacional de cada organización, cuán importantes son para determinar un curso de acción específico. Para darle un peso a cada sesgo, se recurrió a una escala Likert (Véase Anexo III).

Al hacer este análisis dentro de P&G (Ver anexo IV) fue detectado el sesgo más decisivo: *el efecto status quo o conservadurismo*. El hecho de que las cosas siempre se han hecho de determinada manera y que así se seguirán haciendo es compatible con una cultura organizacional

llena de valores de continuidad, tradición y éxito. Además, este sesgo estaba acompañado de la validación vía conformidad social y que admitía manifestaciones hacia ambos bandos: todos los fabricantes seguían esas estrategias y formas de comportamiento y todos los detallistas lo que querían era lo mismo: mejor precio. Este efecto está muy relacionado con la preservación del ego y la autoestima cultural y con la correspondiente tendencia a justificar el no cambiar.

Cuando se procedió de igual manera con referencia a Wal-Mart (Ver Anexo V), se apreció la importancia asignada al *efecto marco y aversión a la pérdida*. Al sentir ahora que el cliente ya no era fiel a la marca sino que lo fundamental era la utilidad de su tiempo en la megatienda Wal-Mart, un detallista en emergencia, se conseguía en una súbita preeminencia frente al coloso P&G...por ello es que la propuesta fundamentalmente interesaba a Procter y Wal-Mart, en primera instancia, no apreciaba en qué le podía beneficiar, cosa que explica la indiferencia de KMart. De hecho, la pérdida de control sobre ciertas zonas de operaciones y la irrelevancia de la propuesta surgieron como obstáculos. El contexto no permitía apreciar, en principio, que el verdadero impacto de la decisión subyacía en términos de costos excesivos que pudiesen ahorrarse y mayor eficiencia. De hecho, el análisis de la negociación hecho en la primera parte, permite anticipar que al cambiar el contexto, cambiaría la respuesta a la propuesta.

Como resultado de este análisis, de entre muchos sesgos que podían apuntar al inmovilismo, identificamos los cruciales en ambas empresas:



SOLUCIÓN PROPUESTA: RECOMENDACIONES / VENTAJAS Y DESVENTAJAS

DECISIÓN 1. ENFRENTAR LOS SESGOS MÁS IMPORTANTES

Procter & Gamble (P&G) – Acciones para combatir el conservadurismo

- Preservar el sentido de los objetivos organizacionales y analizar el nivel de logros bajo el esquema actual, después hacer match entre ambos para ver el nivel de incompatibilidad. Al demostrar la incompatibilidad se propone abandonar el status quo. No dejar pensar que el status quo es la única alternativa y que es demasiado costoso cambiarlo. No desechar alternativas mejores que el status quo, como es el caso, especialmente si los niveles de riesgo en el cambio son bajos y si se escoge la alternativa menos mala entre perder lealtades o administrar el nuevo esquema de las mismas.
- Hacer ver la realidad de la tendencia a mediano y largo plazo: el cliente ya desplazado a la megatienda compraría lo que encontrase o su sustituto. A la par, el dueño de la megatienda no tendría problemas en que se adquiriese el sustituto o el producto de P&G...ese no es su problema. Luego, dentro del advenimiento de lo malo, el esquema actual no es compatible con la intención de crecer y ganar más. Así, retar al status quo es una apuesta que además, en el peor de los casos, puede devolver a P&G, al esquema inicial.

- Una propuesta fundamental sería la de administrar directamente el inventario de los productos de P&G, bajo los patrones de la empresa.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Se explora un nuevo esquema aplicable a otros detallistas y que intenta salvaguardar los objetivos organizacionales en un nuevo tiempo, con una relación distinta con el consumidor final. • El esquema es controlado, día a día, por la propia empresa, siguiendo sus propios estándares y garantizando la búsqueda progresiva de eficiencia. • Una innovación más que afianzaría la buena imagen de P&G en el mercado mundial y que, sin embargo, se verifica con un riesgo controlado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se acepta un cambio de relación con el consumidor final. • Requiere más esfuerzo y aprendizaje.

Wal-Mart – Acciones para combatir el efecto marco y aversión a la pérdida

- Afinar el contexto, apuntando a términos de evitar pérdidas en el control de inventarios, manejo de los mismos, eficiencia de las salidas, etc. Por otra parte, se debe usar el hecho de que KMart no estaba en eso como punto de referencia. Igualmente, preservar los objetivos y apuntar a un planteamiento neutral del contexto.
- Una propuesta fundamental sería la de colocar a P&G a administrar su propio inventario a sabiendas que ese criterio de operación no sería exclusivo para ellos sino que podría ser extensible a otras empresas competidoras.

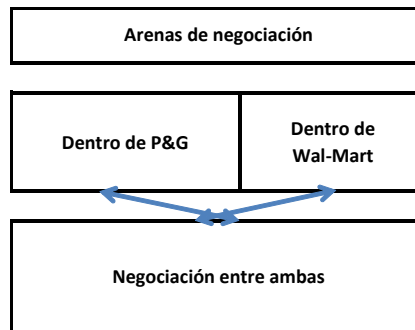
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Se evitan costos excesivos y pérdidas en el manejo del inventario. • Se explora un esquema extensible a otros fabricantes lo cual exponenciaría la eficiencia en el manejo de muchos otros inventarios, y por ende, mayor rentabilidad. • Descargo de labores usualmente intensivas para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de cierto control operativo.

DECISIÓN 2. ASUMIR LA PROPUESTA DE COLABORACIÓN

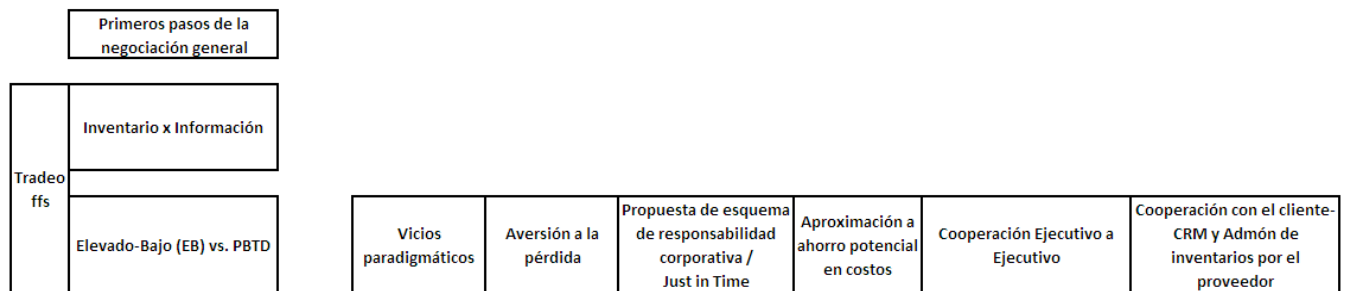
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Crear una relación de cooperación, más cercana y estrecha entre las empresas. • Mejora la eficiencia operativa y disminuye los costos en ambas empresas. • Mayores ingresos y utilidades para ambas empresas porque se garantiza la presencia del producto en los anaqueles, lo que se traduciría en mayores ventas. • Mayor satisfacción del cliente porque siempre tendrá los productos a su disposición y al mejor precio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un modelo de negociación distinto, no probado, que pudiera no tener éxito. • Requiere mayor dedicación de tiempo por parte del personal.

ANEXO I. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN ENTRE P&G Y WAL-MART

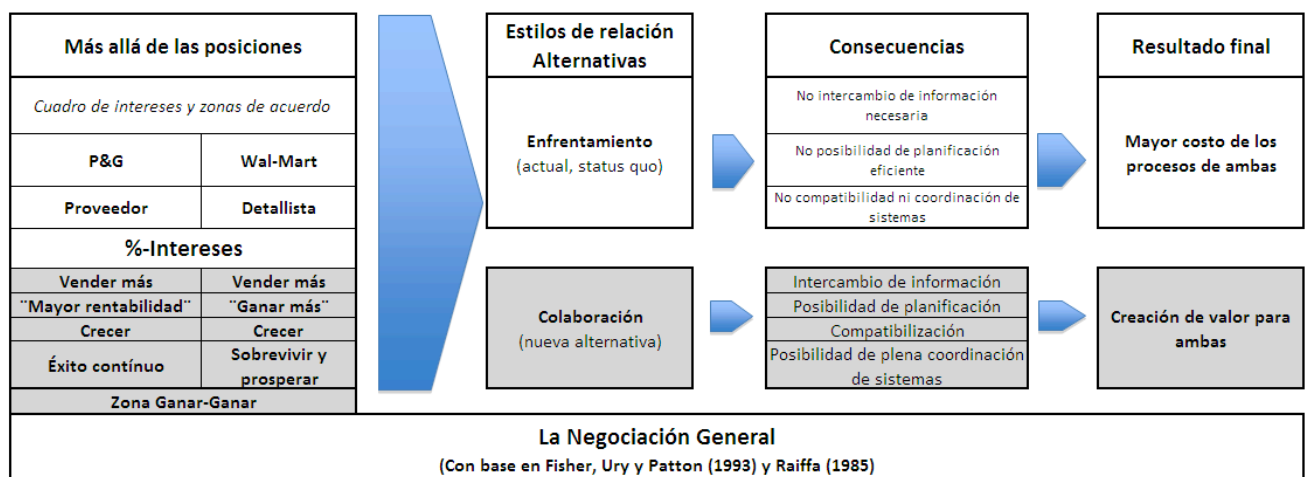
En primer lugar, fijamos las arenas de negociación.



En segundo lugar, nos acercamos a la secuencia de los primeros pasos...lo cual nos dio pistas importantes:

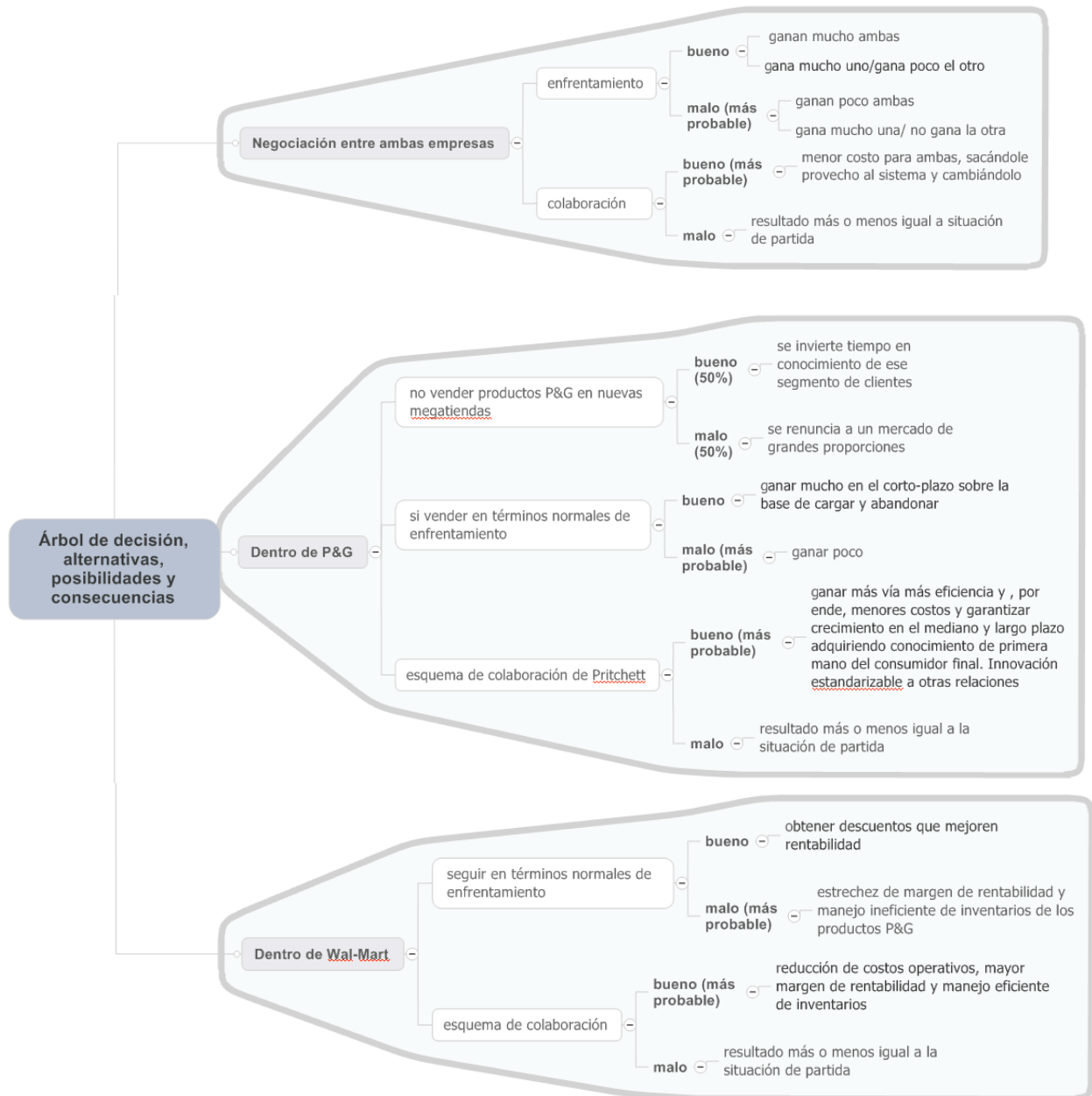


En tercer lugar, nos aproximamos a los términos generales de negociación.



ANEXO II. ÁRBOLES DE DECISIÓN, ALTERNATIVAS, POSIBILIDADES Y CONSECUENCIAS

A continuación se muestra el árbol de decisión en las diferentes arenas de negociación:



ANEXO III. ESCALA DE LIKERT

Escala de Likert	
Leve	1
Relevante	2
Importante	3
Intenso	4
Decisivo	5

ANEXO IV. SESGOS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE P&G

A continuación se muestran los diferentes sesgos encontrados en el proceso de toma de decisiones de P&G, siguiendo la escala de Likert, y las diferentes acciones propuestas para combatirlo:

Escala Likert	P&G	Acciones para combatirlo
5	<p>Uso inapropiado del efecto Status Quo marcado (conservadurismo): "Una empresa de tradición y con éxito"...</p> <p>Conformismo: "...todos los fabricantes seguían esas estrategias...al fin y al cabo son detallistas y lo único que quieren es mejor precio... el esquema les estaba funcionando".</p>	<p>Preservar el sentido de los objetivos y analizar el nivel de logros bajo el esquema actual, después hacer match entre ambos para ver el nivel de incompatibilidad. Al demostrar la incompatibilidad proponer abandonar el status quo. No dejar pensar que el status quo es la única alternativa y que es demasiado costoso cambiarlo.</p> <p>No desechar alternativas mejores que el status quo especialmente si los niveles de riesgo en el cambio son bajos y si se escoge la alternativa menos mala entre perder lealtades o administrar el nuevo esquema de las mismas.</p> <p>Hacer ver la realidad de la tendencia a mediano y largo plazo: el cliente ya desplazado a la megatienda compraría lo que encontrase o su sustituto. A la par, el dueño de la megatienda no tendría problemas en que se adquiriese el sustituto o el producto de P&G...ese no es su problema.</p> <p>Luego, dentro del advenimiento de lo malo, el esquema actual no es compatible con la intención de crecer y ganar más. Así, retar al status quo es una apuesta que además, en el peor de los casos, puede devolver a P&G, al esquema inicial.</p>

4	<p>Aversión a la pérdida: cambio de esquema de relación está expresado en potenciales y no determinadas ganancias...pero implica un cambio que, por ende, permite abrigar sentimientos de pérdidas potenciales.</p>	<p>Afinar el contexto, apuntando a términos de evitar pérdidas por ineficiencias y desplazamiento de lealtades.</p> <p>Por otra parte, apuntar a un planteamiento neutral del contexto...algo así como: seguimos como espectadores frente a un proceso de desplazamiento de control del cliente o consumidor final o nos apersonamos en las megatiendas para mejorar la colocación de nuestros productos?</p> <p>Por qué no intentar con un esquema que después se puede aplicar a otros detallistas de magnitud?</p>
4	<p>Existencia de estereotipos y paradigmas ya que P&G es una empresa de gran historia, exitosas ejecutorias y en una cultura organizacional llena de estereotipos y paradigmas. Sólo recordamos aquello que queremos oír.</p>	<p>Cuestionar el estereotipo referenciándolo con la época. Acercarse a otros esquemas exitosos. Reexaminar logros.</p>
3	<p>Uso inapropiado del heurístico de disponibilidad: sistema de cargar y abandonar y de "push y pull", que se validan no porque hoy estén apegados a la realidad sino porque son los primeros que se desplegaron o los que más impresión causaron</p>	<p>Chequear estadísticamente las consecuencias del sistema y reanalizarlos, paso a paso.</p>
3	<p>Efecto de comprobación /Scotoma/efecto confirmatorio: en búsqueda de muestras pequeñas en Florida y Bentonville, lo cual no es ni medianamente representativo pero ayudaba a validar la posición de Pritchett.</p>	<p>Someter el asunto al criterio de alguien que ejerciese el papel de abogado del diablo. A la par, contra argumentar personalmente y buscar información que contradiga y pedir consejo a otros.</p>
3	<p>Efecto de costos hundidos/contabilidad mental: la decisión de seguir con el esquema original sin importar su viabilidad más allá del corto plazo era una forma de justificar acciones anteriores</p>	<p>Contactar a quienes no estuvieron involucrados en la adopción del esquema original y particularmente, de quienes lo cuestionaron. Establecer claramente las consecuencias de seguir en las mismas condiciones del esquema.</p>
3	<p>Analogías del pasado y posible sobre confianza al extraer lecciones a partir de lo sucedido en Manila, Filipinas...que pudo haber sido eminentemente casual, esto en cabeza de Pritchett.</p>	<p>Aproximarse rigurosamente al hecho y extraer lecciones de interpretación estandarizables por encima de los análisis concretos tan solo aplicables a ese caso.</p>

3	<p>Sesgo de dominancia fáctica: la idea primigenia de <i>Load Them and Leave Them</i> es una forma de aferrarse a la primera acción posible en lugar de reflexionar sobre todas las acciones posibles.</p>	<p>Cuestionar los logros y aportes de la primera estrategia y contrastarla con los tiempos que corren.</p>
3	<p>Efecto marco ya que la alternativa de sociedad era siempre mejor que la de confrontación en varios aspectos y aún así no se quería apreciar de esa manera.</p>	<p>Afinar el contexto, apuntando a términos de evitar pérdidas por ineficiencias y desplazamiento de lealtades en un escenario donde al detallista no le importaran los productos P&G</p>
2	<p>Uso arriesgado del heurístico de representatividad: muestra escogida por Lou Pritchett para bajar resistencias por parte de los ejecutivos de P&G (Bentonville y Florida)...igual las fotos de los vehículos estacionados en algunas de las nuevas tiendas.</p>	<p>Ir al análisis riguroso cuidando la representatividad de la muestra</p>
2	<p>Uso inapropiado del ancla/efecto de situación creada: el precio mayor es sin colaboración? Uso inapropiado de regresión al término medio: hechos casuales? Situación económica de alguna relevancia?</p>	<p>Analizar desde distintas perspectivas el asunto, tratando de acercarse a una solución antes de consultar a expertos.</p>

ANEXO V. SESGOS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE WAL-MART

A continuación se muestran los diferentes sesgos encontrados en el proceso de toma de decisiones de Wal-Mart, siguiendo la escala de Likert, y las diferentes acciones propuestas para combatirlo:

Escala Likert	Wal-Mart	Acciones para combatirlo
5	Efecto marco o principio de invariación o la trampa de la expresión o aversión a la pérdida. Al ser ahora el cliente de la megatienda antes que de la marca, Wal-Mart se conseguía en una posición de supremacía súbita frente al contendor usual: el proveedor. Además, la ecuación al principio era vista en términos de pérdida de control e irrelevancia del asunto para el detallista antes que en término de costos excesivos que pudiesen ahorrarse y mayor eficiencia, que es el verdadero impacto de la decisión	Afinar el contexto, apuntando a términos de evitar pérdidas en control de inventarios, manejos de los mismos, eficiencia de las salidas, etc. Por otra parte, se debe usar el hecho de que Kmart no estaba en eso como punto de referencia. Igualmente, preservar los objetivos y apuntar a un planteamiento neutral del contexto...algo así como: seguimos teniendo un costo excesivo en manejo de inventarios de productos de P&G o nos evitamos esos costos gracias a una inversión de ellos mismos y que si no resulta no nos llevará más allá de la actual situación? Por qué no intentar ahorrarnos los costos que KMart no se ahorra?
4	Exceso de confianza. Todo parece indicar que la propuesta es atribuida, en primera instancia a un producto de destreza y acierto antes que a una nueva tendencia general en la cual ya estaba más avanzada, por cierto, Kmart	Evitar extraer conclusiones grandiosas a partir de situaciones que pueden haber sido coincidentes. La situación económica americana y el surgimiento de las grandes megatiendas aunadas a la tendencia de construcción de malls pueden haber tenido algo que ver más allá del diseño mismo del negocio? La duda debe tener siempre un margen razonable y para ello es importante sustituir los hechos por opiniones de expertos
4	Efecto pertenencia ya que si el efecto marco estaba presente, pues resultaba amplificado por la labor del grupo	Consultar fuera del grupo dando la mayor libertad de consejo.
3	Efecto Status Quo marcado (conservadurismo)...el esquema les estaba funcionando	Preservar el sentido de los objetivos y analizar el nivel de logros bajo el esquema actual, después hacer match entre ambos para ver el nivel de incompatibilidad. Si lucen incompatibles se debe abandonar el status quo. No pensar que el status quo es la única alternativa y que es demasiado costoso cambiarlo. No se debe desechar alternativas mejores que el status quo
3	Efecto obediencia ya que la palabra de Sam Walton aparecía como indiscutible	Testear los niveles de conflicto admisibles por el sistema y hacer ejercicios de contradicción mediante escenarios y pruebas recolectadas