

L I C I T A C I Ó N E S



Pieza clave para ganar licitaciones:
La Comunicación organizacional

La **Estrategia** de
**investigación &
trabajo** en **equipo**
Pág. 4

Conozca la **Historia**
de éxito de...
Pág. 9

LICITACIONES



CONCEPTOS: JUNTA DE ACLARACIONES

Es la etapa en la que participantes (aclarantes), funcionarios del área requirente y de la convocante tienen la oportunidad de aclarar, modificar, precisar o suprimir los requisitos de las bases del concurso en sus aspectos técnico, administrativo, legal y financiero, así como el clausulado del contrato que se estipula.

PERSPECTIVAS

Pieza clave para ganar licitaciones: la comunicación organizacional

BAJO LA LUPA

La Estrategia de investigación & trabajo en equipo

LICITACIONES

Compañía de Gas del Centro S.A de C.V & GAS LICUADO S.A. DE C.V.



DIVIDENDOS

"Construimos su historia de éxito"

SEMINARIOS



Es preciso asesorarse con un experto para asegurar que su proyecto será aprobado.

www.licitacion-es.com.mx

CARTA DEL PRESIDENTE

Para ganar más y mejores contratos con el gobierno, además de cuidar el proceso de las etapas concursales (convocatoria, Junta de Aclaraciones, Integración de Propuestas y Presentación de las mismas %96evaluación cualitativa), es necesario cuidar que quienes integren su equipo de Ventas al Gobierno, sean los adecuados.

Parte de su estrategia de ventas está en las personas que las ejecutan y la comunicación que se establece entre ellos.

La detección de un cliente potencial, el seguimiento de los prospectos, la atención del proceso licitatorio y la atención con el cliente es a partir de su equipo de trabajo, si usted, como pequeña o gran empresa, no se detiene a establecer su estrategia desde dentro de su organización y aún se pregunta ¿Por qué la competencia lleva los contratos? ¿Por qué si empresa es más grande, ofrece mejores productos y/o servicio, tiene mejor equipo de distribución, etcétera%85?, quizá sea momento de revisar quién es su gerente del departamento de Ventas al Gobierno, quién forma su equipo dentro de esa área y cómo le están vendiendo al gobierno.

En este número conocerá la forma efectiva de detectar estos puntos y la estrategia para integrar a su personal, a su estrategia de licitaciones exitosas.

Francisco Cuéllar Ontiveros.

Pieza clave para ganar licitaciones: la comunicación organizacional

Detalles en página 2



PERSPECTIVAS

Pieza clave para ganar licitaciones: La comunicación organizacional

Por: Gloria Viniza Cruz Toledo

"Sin comunicación no hay trabajo en equipo, ni es posible ejercer el liderazgo, tampoco hay atención de clientes o público, ni relaciones humanas hacia dentro o fuera de la empresa. Eso en lo laboral, qué decir de lo individual, sin comunicación no hay autoestima, familia, autocontrol, ni desarrollo personal".

Fernando Barraza

La comunicación organizacional en cualquier empresa es de suma importancia, ya que es un elemento determinante para la productividad porque facilita los procesos laborales en equipo y crea un ambiente de trabajo que propicia la eficiencia de cada uno de los integrantes, lo que se traduce en la creación de una empresa fuerte con una menor cantidad de problemas tanto en las relaciones internas como externas.

Debido a la alta competitividad en que las empresas se desenvuelven actualmente, se ha visto la necesidad de poner mayor atención a la optimización de procesos en la elaboración y ejecución de proyectos. Colocarse dentro de las primeras opciones en las ventas a gobierno puede parecer algo difícil pero no imposible de alcanzar, entonces

habrá que preguntarse qué aspectos son básicos para alcanzar esta meta.

Primeramente cualquier empresa sin importar su dimensión necesita conformar un buen equipo de trabajo que se coordine de tal manera que cada puesto de trabajo por más pequeño que sea no deje de ser importante en el proceso para llegar a tener buenos resultados que se reflejen en las ganancias, haciéndolo del conocimiento de todos los empleados NO ÚNICAMENTE DEL EQUIPO DE VENTAS.

De acuerdo con investigaciones, en lo laboral, casi el 80% de los empleados que fallan es porque no saben relacionarse con sus compañeros. Debido a una buena comunicación, los integrantes de la empresa suelen concientizarse del valor de su trabajo ofreciendo así mejores resultados en sus actividades.

Una comunicación efectiva se logra cuando la dinámica entre dar a conocer los mensajes que benefician o afectan a la empresa y la retroalimentación que éstos generan se dan de MANERA FLUIDA conocimiento acerca de cuál es la opinión acerca de su actividad laboral y cómo mejorarla. Si no funciona así, repercutirá en efectos negativos: tardanza en los procesos, incremento del número de errores, trabajo mal realizado, falta de compromiso, reducción de productividad, etc.

PERSPECTIVAS

Todas las empresas tienen necesidades diferentes de comunicación, es esencial que haya una persona encargada de seleccionar los medios a través de los cuales se dará a conocer la información, tomando en cuenta el perfil de la organización, así como de llevar un análisis de todos los datos que se recaben (informes de desempeño, buzón de sugerencias, etc.) y dárselos a conocer a las personas encargadas de tomar decisiones para que se genere una sinergia de trabajo ideal para producir resultados más eficientes.

Es importante mencionar que los medios de comunicación que se elijan SERAN LOS IDEALES si generan una acción de respuesta en el trabajo y en las relaciones personales que se crean dentro de la empresa. Todo esto se verá reflejado en la implantación de un ambiente laboral interno y propicio para aportar ideas, mostrar sentimientos, aclarar dudas e inquietudes, etc. que al final traducido en el equipo de ventas a Gobierno se notará en la recolección de los documentos que se requieren para cumplir con las bases en menor tiempo y esfuerzo para sacarle una gran ventaja a la competencia.

Si no se hace notar a todos los puestos la importancia "de un simple papel" como pudiera ser un estado de cuenta actual de la empresa o una firma, esto puede ser el único impedimento para que la labor de venta al gobierno sea un fracaso, dado que el periodo desde la publicación de la convocatoria hasta el fallo final dura aproximadamente 15 días naturales, por lo cual cada papel, firma,

análisis, etc. si no se entrega en su momento para ser anexado al archivo general de la empresa ANTES DE LA CONVOCATORIA puede ser determinante retrasando u obstaculizando nuestros resultados.

Una vez que se logra la coordinación y continua comunicación de todos los integrantes de la empresa mediante el cumplimiento de metas a corto plazo, con una comunicación fluida y mentalidad de éxito en los procesos, se cuenta con uno de los elementos más fuertes que todas las compañías ganadoras tienen: EL TRABAJO EN EQUIPO.



BAJO LA LUPA

La Estrategia de investigación & trabajo en equipo

Por: María Teresa Jasso Barajas

Una vez que se ha tomado la decisión de investigar a un prospecto calificado, el gerente senior de la compañía asigna las responsabilidades de investigación a un gerente, del departamento que seguramente proporcionará la mayoría de los servicios o productos requeridos. Esta persona es responsable de formular las estrategias de investigación, incluyendo el trabajo en equipo y el enfoque técnico.

El gerente de investigación deberá:

- Definir la estrategia de investigación para ganar, con el apoyo del líder del departamento de Ventas al Gobierno (Desarrollo de negocios)
- Ser un líder de la investigación necesaria y los recursos de las propuestas
- Construir el equipo ganador de la industria
- Mantener a la compañía enfocada en la licitación
- Apoyar al gerente de la propuesta, durante la fase de propuesta

El gerente de investigación, con el apoyo del gerente o director de Ventas al Gobierno, tiene seis responsabilidades principales durante la fase de integración, mismas que se describen detalladamente en los siguientes párrafos:

- Presentación del plan de investigación
- Posicionamiento
- Análisis competitivo
- Trabajo en equipo
- Facilitación de la decisión de la licitación
- Informes

A.Preparación del plan de investigación

Cualquier licitación mayor a \$XX del total del valor de ingresos, requerirá un plan de investigación. El gerente de investigación es responsable de elaborar dicho plan. El líder del departamento de Ventas al Gobierno y el gerente de la propuesta, son responsables de realizar ciertas secciones (ver ejemplo en la Tabla 1).

El plan de investigación es importante porque:



- Enfoca el pensamiento
- Proporciona disciplina
- Muestra las tareas por realizar
- Aumenta las posibilidades de ganar
- Proporciona un esquema para discutir la planeación de investigación



Figura 1: Ejemplo de esquema de un plan de investigación y responsabilidades

- * BD= líder del dpto. de V al G.
- * CM1= Gerente de Investigación
- * PM= Gerente de Propuestas



BAJO LA LUPA

B. Posicionamiento

El objetivo de las actividades de posicionamiento como parte del proceso de investigación, es influenciar de manera positiva al cliente, antes de que se haga pública la solicitud de propuesta (convocatoria). Se deben tomar acciones para:

- Establecer fuertes relaciones con todas las personas clave encargadas de tomar decisiones y con los influenciadores
- Exponer un enfoque técnico
- Conseguir al gerente de proyecto y a los expertos técnicos que el cliente quiere
- Formar el adecuado equipo de subcontratistas (conseguir a los interesados "favoritos")
- Desarrollar y comunicar una solución creativa y factible, para los problemas del cliente.

C. Análisis competitivo

El propósito de entender a la competencia es ganar la perspicacia necesaria, para formular una estrategia y reunir un equipo que la pueda vencer. En algunos casos, la decisión deberá ser tomada para tratar de hacer equipo con un competidor fuerte, para "sacarlos de la jugada".

Algunos de los pasos a realizar incluyen:

- Identificar a otros potenciales licitadores y a sus compañeros de equipo
- Definir sus fuerzas y debilidades
- Incorporar esta información de la competencia en la estrategia de investigación y perseguir sus debilidades en

la propuesta técnica, de administración y de precios.

- Para oportunidades más grandes, reunir un grupo de personas que conozcan a los probables competidores y hacer que este grupo desarrolle una estrategia para ganarles. Utilizar los resultados para estructurar una propuesta mucho más fuerte.

Algunos de los recursos del análisis competitivo son:

- Visitas al cliente
- Solicitudes de información del gobierno a través del Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos (IFAI)
- Informes anuales
- Informes de Dun and Brandstreet. (Compañía mundial que proporciona información comercial para la toma de decisiones de crédito, mercadotecnia o mercadeo y compras).
- Red telefónica (hablar con los directores del departamento de Ventas al Gobierno de otras empresas)
- Despachos de investigación de mercados especializados
- Consultores de ventas externos

- Antiguos empleados del competidor
- Los mismos competidores (a través de reuniones preliminares de equipo)

D. Equipo

Seleccionar el mejor equipo es uno de los roles más importantes del gerente de investigación y por lo general es la diferencia entre ganar y perder, especialmente cuando su compañía no puede ser el contratista principal. Algunos de los factores que debe tener en mente son:

- Desarrollar criterios para ganar la selección de los subcontratistas (compañero de equipo) o contratista principal, ANTES de elegir a los compañeros de equipo o al contratista principal. Estos criterios se deben basar en las necesidades de los clientes, que hayan sido manifestadas o percibidas, como resultado de la lectura de la documentación de la adquisición y las visitas a los clientes (capacidades técnicas, soluciones, tamaño de la compañía, requisitos socioeconómicos, desempeño del puesto o cargo).
- Considerar las ventajas, más allá de esta competencia, de la estrategia de hacer equipo con una compañía. Por ejemplo, introducirse a nuevos mercados meta o a futuros contratistas principales estratégicos, para zonas de competencias pequeñas y desfavorecidas
- Evaluar con estos criterios a cada compañía candidata, para determinar cuál es la más adecuada.
- Evitar hacer equipo sólo porque se trata de alguien que ya conoce... Haga equipo para ganar
- Desarrollar la forma de trabajar o el plan de trabajo, para las áreas que serán subcontratadas.

BAJO LA LUPA

Cuando su compañía sea subcontratista, los criterios de selección que debe considerar al elegir a un contratista principal son:

- Rol técnico y porcentaje de trabajo que ha sido ofrecido. Ponerlo por escrito. Un contrato de equipo que sólo le promete a su empresa un porcentaje del trabajo, como una meta en lugar de un compromiso, no es lo más conveniente y de ser posible, debe ser evitado. Su objetivo deber ser negociar un porcentaje mínimo específico de trabajo y dirigir la responsabilidad de las áreas específicas de SOW (Forma/plan de trabajo).
- Credibilidad/estabilidad financiera. Siempre asegúrese de llevar a cabo un informe de DUN and Bradstreet (D&B) en la pequeña empresa que usted esté considerando como contratista principal, para asegurarse de que ésta es económicamente viable y que puede realizar pagos de manera puntual. También, pregunte a otros contactos en la industria acerca de la experiencia que han tenido, haciendo equipo con dicha empresa. En caso de que realmente quieran a esta empresa como un contratista principal, pero resulta un riesgo de pago, discuta con el gerente senior de su empresa la opción de solicitar una cuenta de fondos fideicomitidos (cuenta de depósito en garantía), como parte de un contrato de asociación en equipo. Esto lo asegurará, en caso de que el contratista principal no tenga flujo suficiente para pagar sus facturas. Sin embargo, a menudo esto es un punto delicado de negociar con los propietarios de pequeñas empresas, que por lo general, lo toman como una ofensa.

- Relaciones con el cliente y participación. Asegúrese de que el contratista principal seleccionado, tenga una buena reputación con el cliente (no tenga miedo de preguntarle al cliente su opinión respecto a diferentes compañías).
- Personal clave. Es sumamente recomendable tener a uno, o más, personal clave de la empresa en la propuesta y en la presentación verbal.
- Capacidad para realizar una propuesta. Pregunte ejemplos de propuestas anteriores de una pequeña empresa. Dese cuenta que la mayoría de las empresas no son capaces de realizar una propuesta de alta calidad, por lo que requerirán un gran apoyo de su empresa. Tome en consideración este costo de la propuesta, en la decisión de equipo y en el cálculo de las probabilidades de ganar.
- Desempeños pasados. Asegúrese de que el contratista principal tenga las referencias positivas necesarias de proyectos, que probablemente sean solicitadas en la solicitud de propuesta (convocatoria).

- Capacidad de dar un precio competitivo. Discuta directamente las estrategias del precio con los potenciales contratistas principales para asegurarse de que pueden ser competitivos en costos, así como para evitar que el contratista principal "exprima" sus precios de mano de obra o del producto.
- Antecedentes de contratos de aceptación y trato justo con subcontratistas.

Cuando su empresa sea el contratista principal, los criterios de selección que deberá considerar al elegir a un subcontratista son:

- Relaciones con el cliente y participación
- Estabilidad financiera. Lleve a cabo un informe de D&B en cualquier pequeña empresa, para asegurarse que son económicamente viables.
- Perspectiva técnica y capacidades en relación con las nuestras
- Personal clave
- Desempeños pasados
- Capacidad de otorgar precios competitivos
- Antecedentes de haber ayudado con la propuesta. Si existen dudas acerca de la capacidad de una empresa para apoyar la labor de la propuesta, establezca un requisito en el contrato de asociación para trabajar en equipo (teaming agreement), que describa dicho apoyo específico.

No haga compromisos verbales para trabajar en equipo, sin antes tener la aprobación de un ejecutivo de su compañía. Previo al hacer equipo, cuando sea necesario discutir asuntos delicados de la competencia, su empresa y el potencial compañero de equipo podrán firmar un convenio de confidencialidad.



www.liticonsorcio.com o llámenos al 0133 36416758

BAJO LA LUPA

Sin embargo, la información competitiva relacionada con la estrategia de investigación de su empresa, que ustedes comparten con representantes de otras empresas, debe ser diligentemente guardada. Antes de su celebración, todos los convenios de asociación para trabajar en equipo deben ser revisados y aprobados por los contratistas.

E. Facilitación de la decisión de la licitación.

La última actividad, la más importante de la fase de investigación, es la junta para la decisión de la licitación. Lo ideal sería que ésta se llevara a cabo en dos ocasiones, unos meses y un día antes de que se haga pública la convocatoria final. Sin embargo, el actual rápido tiempo de respuesta de las compras gubernamentales, por lo general no da el tiempo suficiente para celebrar dos reuniones. El gerente de investigación es responsable de agendar dichas reuniones.

Entre los participantes deben estar incluidos:

- Gerente de unidades de negocio
- Finanzas y contratos
- Personal de reclutamiento, en caso de ser necesario
- Director del programa
- Gerente de investigación y/o productos
- Líder del departamento de Ventas al Gobierno
- Gerente de la propuesta

Para prospectos importantes de la empresa, las reuniones de investigación también deben incluir un ejecutivo de la empresa, director de tecnología (CTO) y director de finanzas (CFO)

En esta junta el gerente de investigación presenta el plan de investigación.

El líder del departamento de Compras al Gobierno presenta las diapositivas de su sección, incluyendo la competencia y los temas principales, así como los discriminadores. Después, el gerente de investigación entrega una copia de la matriz de decisión (método donde se evalúan las decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre) de la licitación y dirige una discusión de cada uno de los elementos de decisión de la licitación (ver tabla 2).

Antes de realizar cualquier ajuste a los criterios de evaluación, el gerente de unidad de negocios junto con la aportación de los demás participantes, toman la decisión final de la licitación. Por lo general, un ejecutivo de la empresa tiene la autoridad de aprobar la decisión final de la licitación, cuando los gastos de ésta y de las propuestas excedan un cierto % del total del presupuesto de la empresa para el desarrollo de un determinado negocio, así como en todas las licitaciones de precio fijo que excedan \$\$\$ en el valor, de la orden, esperado.

Algunas de las razones por las cuales se toma la decisión de dejar de perseguir un prospecto, son:

- No se puede obtener a las compañías adecuadas para el equipo
- No hay candidato para gerente de proyecto, que este disponible o que sea aceptable
- Recursos insuficientes para la propuesta
- Surge un licitador fuertemente posicionado con costos bajos
- Términos y condiciones contractuales inaceptables
- No se han establecido las relaciones con clientes clave

Es importante considerar la probabilidad de la licitación, para mantener un portafolio de licitación balanceado, así como para comprender el riesgo relacionado con la licitación de una oportunidad específica. Los siguientes lineamientos generales son utilizados para determinar una probabilidad de ganar (considere las probabilidades de ganar de todo el equipo, ya sea que su compañía sea un contratista principal o subcontratista):

- Licitación a ciegas - nuevo Mercado: 1-5%
- Licitación a ciegas - mercado establecido (cliente actual): 10-25%
- Licitación bien posicionada - nuevo mercado (nuevo cliente): 20-30 %
- Licitación bien posicionada - mercado establecido (cliente actual): 25-50%
- Volver a competir con un cliente satisfecho: 75%
- Proveedor exclusivo de la empresa o reciente concesión de un desarrollo de contrato: 50 - 90%

BAJO LA LUPA

F. Contratos y precios

Los departamentos de finanzas y contratos, son los responsables de apoyar las siguientes actividades:

- Análisis de la convocatoria
- Apoyo a la propuesta y estrategias de adquisición
- Apoyo a la propuesta cuando los subcontratistas están involucrados
- Evaluación de la propuesta de los subcontratistas
- Preparación de los terminos y condiciones del "costo-volumen"
- Negociación: precios, términos y condiciones
- Administración posterior a la conseción del contrato
- Apoyo a la administración del programa
- Contratos de asociación para trabajar en equipo (como contratista principal y subcontratista), convenios de confidencialidad, etc.
- Asesoría en negocios y orientación relacionada con los terminos contractuales
- Administración de la subcontratación
- Cualquier revisión del sistema de compras de contratistas del gobierno

Uno de los aspectos más importantes de la contratación, que todos los gerentes de las compañías deben estar concientes, es el riesgo relativo de los diferentes tipos de contratos. La variable más importante es la cantidad de la responsabilidad económica que el contratista asume y las potenciales recompensas financieras (ver la figura 3. Su empresa debe tener disponible, por lo menos,

un experto en contratos y un financiero especializado, que comprendan cada uno de estos tipos de contratos, así como el Reglamento de la Ley de Adquisiciones.

Figura 3: Tipos de riesgos en los contratos /potenciales recompensas financieras al contratista:

- Precios fijos de costo más margen (riesgo más bajo y potencial de ganancia \$)
- Costo más cuota de concesión
- Costo más pago de incentivos
- Tiempo y materiales
- Costo más margen con límites de tarifas
- Precio fijo cerrado del nivel de esfuerzo
- Precio fijo de los entregables (riesgo más alto y potencial de ganancia \$)

Es fundamental que TODOS en el equipo del proyecto y investigación, antes y durante el proyecto:

- LEAN la solicitud
- REDACTEN cuidadosamente las propuestas
- LEAN el contrato
- INTEGREN la propuesta y el contrato
- CONSULTEN a los expertos de la compañía, especialistas en la materia

| LICITACIONES PRESENTADAS (acumuladas) (# & valor \$) |
|--|
| Total de la empresa |
| División uno |
| División dos |
| Personal de ventas |
| LICITACIONES GANADAS (acumuladas) (# & valor \$) |
| Total de la empresa |
| División uno |
| División dos |
| Personal de ventas |
| LICITACIONES PRESENTADAS (& valor \$) |
| Total de la empresa |
| División uno |
| División dos |
| Personal de ventas |
| LICITACIONES GANADAS (acumuladas) (# & valor \$) |
| Total de la empresa |
| División uno |
| División dos |
| Personal de ventas |
| PROSPECTOS CALIFICADOS EN EL PROCESO (cantidad capturada por la empresa, propuesta presentada y en proceso) (# & valor \$) |
| Total de la empresa |
| División uno |
| División dos |
| Personal de ventas |
| Número de llamadas de ventas realizadas al gobierno |
| Total de la empresa |
| División uno |
| División dos |
| Personal de ventas |

G. Informes

El gerente de investigación es responsable de proporcionar el estatus de la investigación, a través de un correo electrónico con el informe semanal de investigación, y de actualizar el sistema de rastreo de prospectos de la empresa.

La fase de investigación concluye con la publicación de la solicitud de propuestas del gobierno. La decisión final de la licitación se realiza después de revisar los requisitos de la convocatoria, incluyendo la evolución de los criterios y cláusulas contractuales especiales.



LICITACIONES

Compañía de Gas del Centro, S.A. de C.V.

Por: Bricio Baldemar Rivera Orozco

Compañía de Gas del Centro, forma parte de Grupo Zeta, líderes en distribución de gas L.P. a nivel continental, esta filial de Grupo Zeta tiene sede en el centro del país y abarca la distribución del Distrito Federal, Estado de México y Morelos.

Año con año, el Instituto Mexicano del Seguro Social convoca a licitar el contrato más grande en lo que se refiere a gas L.P. en el país, la convocatoria es sólo para surtir del hidrocarburo a las unidades de la delegación sur en el Distrito Federal del IMSS.

Dicha Licitación, para el año 2011, fue convocada el pasado mes de octubre y la preparación para participar en dicho concurso comenzó desde el mes de Junio del año 2010.

La junta de aclaraciones a la convocatoria fue un éxito a medias, debido a que se aclararon varias dudas y se lograron suprimir requisitos imposibles de cumplimentar, pero otras aclaraciones resultaron en confusión y no nos permitieron seguir aclarando las mismas, derivando en inseguridad para la participación en dicho proceso licitatorio. En esta ocasión sólo participaron 5 empresas, mismas que

cumplían con todos los requisitos, por lo que se optó por una estrategia de descuento para que Compañía de Gas del Centro fuera adjudicada con tan codiciado concurso.

El pasado 12 de noviembre fue dictado el fallo correspondiente siendo adjudicado a la empresa, por lo que una vez más, derivado de las gestiones y estrategias de Litis Consorcio, esta empresa obtuvo el contrato para surtir gas L.P. a las unidades de la Delegación Sur del Distrito Federal en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

GAS LICUADO, S.A. DE C.V.

Al igual que en el Distrito Federal, en el estado de Jalisco se convoca cada año la licitación para surtir de gas L.P. a las unidades adscritas a la Delegación Jalisco del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Para este caso en específico se realizaron las gestiones necesarias para cumplimentar los requisitos solicitados en la convocatoria a licitación.

Después de una auditoría exhaustiva a las propuestas que iban a presentar las empresa se hicieron cambios a las mismas para atender en todo momento lo que dicta la Ley y el Reglamento de Adquisiciones Federal.

Lo anterior obedece a que los anexos de la convocatoria no contaban con los requisitos que por Ley deben ser impresos en los escritos que se deben presentar.

Las anteriores gestiones derivaron en la adjudicación del contrato, ya que se cumplió a cabalidad con lo establecido en la convocatoria a licitación.

Estas son unas de las muchas historias de éxito, forjadas en Litis Consorcio, S.C.





¿Desea aumentar sus ventas? **No lo piense más y véndale al gobierno**

Licitación-es le invita al seminario:

“Venta Estratégica al Gobierno”.

Convierta la venta al gobierno en una verdadera oportunidad de negocio para su empresa

Beneficios:

- **Aprenda la fórmula para venderle al gobierno de forma eficaz**
- **Conozca una perspectiva diferente de la venta al gobierno**
- **Optimice los recursos y maximice los resultados de su empresa**
- **Convierta la venta al sector público en una verdadera oportunidad de negocio**
- **Aplique lo aprendido de inmediato en su empresa**

Litis Consorcio es:

Capacitación · Asesoría · Consultoría y Cobranza con el gobierno

GDL: (33) 36416758 y 36789217
CD. MÉX: (0155) 50910474 y 33005474

capacitación@licitacion-es.com.mx
informes1@licitacion-es.com.mx
www.licitacion-es.com.mx

La gaceta LICITACIÓN ES:

Es una publicación
mensual de

Litis Consorcio Cuéllar, Romero & Asociados.

Presidente | Francisco Cuéllar Ontiveros
Director general | Diego Romero Velasco

Editor | María Teresa Jasso Barajas
Jefe de Información | Bricio B. Rivera Orozco
Diseño | Fanny Vega

Colaboran en este número

Bricio Baldemar Rivera | Gloria Viniza Cruz
Toledo | María Teresa Jasso Barajas

LITIS CONSORCIO, S.C.

Guadalajara, Jal.

Av. Pablo Neruda No. 2886, Primer Piso, Int. 4A
Col. Providencia
C.P. 44630, Guadalajara, Jal.
Tel. (33) 3641 6758

México, D.F.

Av. Presidente Masaryk No. 61, Segundo Piso
Col. Chapultepec Morales, C.P. 11570, México,
D.F.

www.litisconsorcio.com.mx
www.licitacion-es.com.mx