



¿Cómo detectarlo? Perfil del encargado de ventas a gobierno

Licitar para Ganar:
desarrollo, presentación
& seguimiento de propuestas
PARTE II



L I C I T A C I Ó N E S

“En licitaciones, por encima de todos”.

Litis Consorcio SC.

“Estrategia, Oportunidad e inteligencia de negocio”.

La práctica es el sello que nos distingue.

Nuestra misión radica en ofrecerle a nuestros clientes soluciones inmediatas, certeras y satisfactorias que les permitan colocarse en el liderazgo de su mercado. Además de brindarles asesoría en materia jurídica, de forma integral, en aspectos de Licitaciones y Concursos, Energía y Medio ambiente, así como Renovables.

Francisco Cuéllar Ontiveros
Presidente, Litis Consorcio



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

CONTENIDO

PERSPECTIVAS

¿Cómo detectarlo?
Perfil del **encargado de ventas** a gobierno | página 2

BAJO LA LUPA

Licitación para ganar: desarrollo, presentación & seguimiento de propuestas | P. 11 | página 4

DIVIDENDOS

LoMedic S.A
Una historia de éxito de Litis Consorcio | página 9

PERSPECTIVAS

¿Cómo detectarlo? Perfil del **encargado de ventas a gobierno**

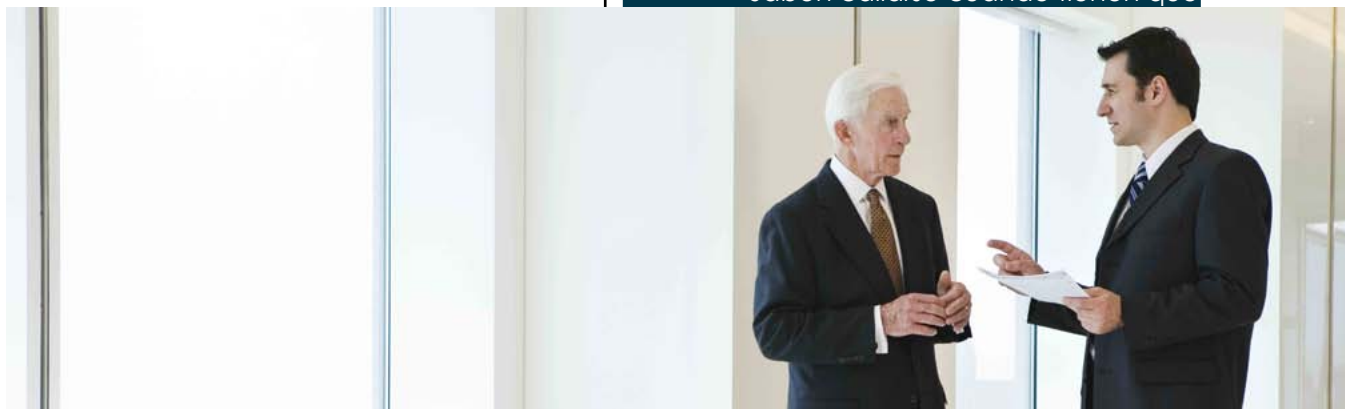
Por: Gloria Viniza Cruz toledo

“Los líderes crean una visión con significado, una visión relevante, que coloca a todos los jugadores en el centro de las cosas en lugar de en la periferia”. Warren Bennis

La continua innovación de métodos en los negocios para comercializar así como el aumento en la competencia son factores que en la actualidad obligan a las empresas exitosas a buscar líderes con cualidades innatas, difíciles de captar al primer momento, capaces de desarrollar nuevos productos, canales de comercialización, etc. como también se les exige que tengan la preparación técnica, la experiencia administrativa, el manejo de personal y muchas otras habilidades.

Dentro de las ventas a gobierno, un elemento muy importante es tener a la persona correcta para dirigir los proyectos internos y externos de la compañía, ya que se puede contar con los mejores profesionistas en cada ámbito pero si no están supervisados por una persona que tenga la capacidad y habilidad para hacerlo, simplemente no se crearán equipos de trabajo competitivos.

En la planeación de cada proyecto un buen líder debe saber definir las prioridades de la empresa, conocer a fondo a todos los integrantes de su equipo, saber guiarlos con entusiasmo y convicción de manera adecuada hacia una sola meta pero sobre todo “predicar con el ejemplo” ya que mientras más convincentes sean sus acciones con sus palabras, crea una mayor empatía y confianza con sus subordinados para así poder delegar responsabilidades entre todo el equipo.



Para que el trabajo se realice de la manera correcta en la elaboración de una propuesta el encargado del proyecto debe hacer un análisis de la situación de la empresa, una vez detectadas las habilidades/debilidades de los integrantes de su equipo es propicio dividirlos según su perfil en el cual son más aptos para posteriormente empezar a trabajar por secciones y acciones definidas.

EN CORTO:

Los líderes de ventas son aquellos que:

1. Son analíticos de todos los procesos de manera ágil
2. Captan los movimientos de la empresa y la competencia mediante la continua observación
3. Son persistentes hasta obtener el resultados que desean
4. Piensan y hablan de forma clara Saben callarse cuando tienen que

escuchar a alguien y utilizan la información que le sirve para generar cambios

6. Son capaces de formular preguntas inductivas y persuasivas con gran facilidad y rapidez
 7. Aprenden de manera más rápida que los demás.
- Cuentan con un criterio amplio y una visión panorámica de los negocios.



PERSPECTIVAS

¿Cómo detectarlo dentro de su empresa u organización?

No es fácil detectar una persona con todas las habilidades necesarias para que se le pueda denominar como LIDER O ENCARGADO DEL PROYECTO, sin embargo, en todas las empresas existen.

La labor de un buen líder radica principalmente en 4 procesos básicos:

- **Planificar.** Verificar todos los medios con los que se cuenta para llegar a un fin, mediante la investigación de mercado, competencia, análisis previos, etc.
- **Coordinar.** A todo el equipo para que trabaje en una misma dinámica y ritmo, con cooperación y ayuda mutua.
- **Controlar.** Que todos los procesos se cumplan en tiempo y con la forma correcta, que la comunicación sea fluida, así mismo, como resolver dudas y problemas que surjan.
- **Ejecutar.** Llevar a cabo la presentación de la propuesta final en donde se reúne todo el trabajo de equipo previo, así como formular preguntas correctas para la Junta de Aclaraciones y demostrar sus habilidades para hacer todo lo posible, a favor, en la adjudicación del contrato.

En determinado momento podría parecer que el trabajo de un líder es únicamente el de supervisar pero esa idea es incorrecta, ya que comúnmente la responsabilidad mayor recae en su persona ante los propietarios o mandos superiores de la empresa.

Se debe poner mucho cuidado en la designación de la persona que ocupe este puesto ya que una mala decisión puede ser la cau-

sa de que todo el trabajo realizado con el mayor esfuerzo y a la perfección durante la planeación, se vea arruinado en las fases finales de la licitación; todo esto porque se envía a una persona incapaz de reaccionar al instante ante las objeciones o problemas que se derivan de la presentación final o Junta de Aclaraciones.

Si las ventas a gobierno no se concretan en la empresa, es buen momento para preguntarse si la coordinación de los proyectos está dirigida por la persona correcta o detectar candidatos que cumplan los requisitos ya planteados para que se comience a trabajar de la manera eficaz que lleve a resultados concretos de ventas exitosas.



BAJO LA LUPA

Licitar para ganar: Desarrollo, presentación & seguimiento de propuestas | PARTE II

Por: María Teresa Jasso Barajas

En la edición anterior le compartimos las responsabilidades del gerente de propuestas, entre las que señalamos: la distribución de la solicitud de propuestas, el desarrollo de un programa previo, la selección de su equipo de trabajo y la estrategia para celebrar una junta de arranque de forma exitosa.

En este número de **Licitación Es**, le presentaremos un ejemplo del programa para celebrar una junta de arranque, también, le diremos cómo hacer la verificación de referencias, la matriz de cumplimiento, así como la entrega de su propuesta al organismo público para ganar licitaciones sin margen de pérdida.

A manera de ejemplo del programa de una Junta de Arranque de la propuesta, le mostramos los puntos clave que usted debe abordar con su equipo de trabajo:

- Detalles clave de la adquisición y datos de marketing
- Fuerzas y debilidades de la competencia
- Fuerzas y debilidades de su empresa
- Estrategia para ganar (técnica, administración y costos)
- Cambios importantes o inesperados en la solicitud, respecto a la información de la pre-solicitud. Preguntas y aclaraciones
- Plan de personal- Requisitos para la entrega de la propuesta.

- Compañeros de equipo y subcontratistas
- Tareas de redacción y pasos a seguir
- Programa de puntos clave de la propuesta
- Lineamientos de redacción
- Currículos y trabajos anteriores

F. Verificación de referencias

El gerente de propuesta debe pedirle al gerente de operaciones que solicite las referencias del proyecto requeridas, para verificar que:



las Tablas 9-1 a la 9-3.

1. Cuentan con el conocimiento directo de las actividades del equipo de su empresa; y
2. Sus experiencias con las compañías en el equipo son positivas.

Se sabe que algunas compañías han presentado referencias en sus propuestas, únicamente para descubrir en el informe de perdedores, que el cliente no estaba conforme con su trabajo en dicho proyecto.

G. Matriz de cumplimiento

El coordinador o gerente de la propuesta, realiza una matriz que enumera cada requisito (declaración "shall statement") de la Convocatoria. Entonces, esta matriz es utilizada para verificar que la propuesta final de la empresa responde a cada uno de los requisitos de la Convocatoria y asiste a los revisores del gobierno en el momento que evalúan la propuesta. Algunos ejemplos de las matrices de propuestas se presentan en

| Elemento RFP/SOW | Descripción de la solicitud | Sección de la propuesta | Número de página de la propuesta |
|------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Tabla 9-1: ejemplo de la matriz de cumplimiento

BAJO LA LUPA

Tabla 9-2: matriz de cumplimiento de la propuesta, con referencia a secciones, párrafos y figuras del texto.

| Elemento de la solicitud | Sección de la propuesta | |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| | Figura | Parte Sección/párrafo |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Tabla 9-3: matriz de cumplimiento de la propuesta con matriz de mapeo detallada.

| Elemento de la solicitud | Sección de la propuesta | Comentarios |
|--------------------------|-------------------------|-------------|
| SOW | | |
| | | |
| | | |
| | | |

H. Desarrollo del guión gráfico (storyboard)

Después de la junta inicial de arranque y del desarrollo del esquema detallado de la propuesta que cumple con la Convocatoria, es responsabilidad del equipo de desarrollo de la propuesta crear el primer borrador de alto nivel de la propuesta.

Algunas organizaciones primero preparan una representación gráfica de la propuesta. Este es llamado el desarrollo del guión gráfico, el cual es una manera conveniente de resumir una presentación a una frase temática, oraciones de apoyo e ilustraciones.

También proporciona una clara orientación a los escritores de las propuestas.

Otras compañías prefieren hacer esto como un esquema detallado de la propuesta, con frases temáticas. Las desventajas de este acercamiento es que las gráficas necesarias, por lo general, son desatendidas, por lo que después no hay tiempo suficiente en el ciclo de vida de la propuesta, para desarrollar las mismas.

El gerente de propuestas junto con los colaboradores técnicos clave, realizan los guiones gráficos para cada sección, reduciéndolos hasta el grado que se requiera (por ejemplo: secciones o subsecciones). Para propuestas con tiempo de respuesta corto, este proceso debe tomar no más de dos (2) días, dependiendo del plazo de entrega del trabajo de la propuesta. Uno de los más importantes, aunque descuidados, aspectos de una iniciativa de propuesta es el desarrollo y la incorporación de los temas. Los temas hacen evidente los enfoques de nivel inferior, lo que nos empuja a realizar enfoques superiores y nos obliga a relacionar las características con los beneficios.

Los temas son:

- Mensajes de venta corroborados, punto de énfasis, ventaja, beneficio único o superior, o discriminador / reclamación respaldada
- Entrelazan de principio a fin la propuesta, incluyendo la portada y portada gráfica para unificar y enfocar toda la presentación
- Directos; tratan los asuntos del programa o las inquietudes de los clientes, respaldados con pruebas concretas

- Una herramienta para incorporar sus fuerzas con las debilidades de la competencia
- Responde a la sección I de la Convocatoria, los requisitos de la propuesta y la sección M, criterio de evaluación

Los mejores temas también son discriminadores. Estos son:

- Poco común a los ojos del cliente
- Único a la compañía o al equipo
- Creíble y muy fácil de defender
- Imposible para los competidores
- Claramente identificable y corroborado en la propuesta

Algunos ejemplos de temas de alto nivel son:

- Bajo riesgo
- Nuestra empresa le puede ahorrar tiempo y/o dinero
- Nuestra empresa puede aumentar el desempeño del sistema
- Mejor valor
- Excelencia técnica
- Aplicación de tecnología
- Innovación
- Nueva apariencia
- Desempeños previos de alta calidad
- Conocimiento del cliente
- Conocimiento del usuario final
- Comprensión del programa
- Comprensión de la infraestructura del sistema
- Cambios administrativos
- Calidad

BAJO LA LUPA

- Compromiso corporativo
- Ahorro en costos
- Ingeniería de procesos de negocios
- Haber realizado esto anteriormente para usted o para alguien más
- Comprensión detallada de los elementos de éxito, requeridos para cumplir con todos

- Procesos paso por paso, disciplinados (ilústrelos)
- Aplicación de la tecnología y herramientas automatizadas
- Software especializado
- Amplia experiencia con el hardware y software



los puntos clave importantes

- Procesos paso por paso
- Enfoque de bajo riesgo
- Confianza del cliente en nuestra gente
- Tiempo o dinero ahorrado en programas similares
- Pruebas de mejoras continuas

Algunos ejemplos de los temas técnicos son:

- Qué tan bien su empresa comprende sus requisitos
- Lo que nuestra empresa propone realizar – nuestro enfoque innovador se basa en (inserte una metodología única o herramientas)
- Cómo nuestra empresa propone realizarlo

Algunos ejemplos de temas de administración son:

- Compromiso
- Diseño organizacional y fundamentos, incluyendo la interacción con el cliente
- Visibilidad del proyecto de alto nivel
- Acceso a altos directivos
- Eficiencia organizacional (ámbito de control, administración de tareas y rol de compañeros de equipo)
- Capacidades del equipo del proyecto
- Administración del contratista principal y administración del trabajo del subcontratista
- El gerente del proyecto
- Gerentes clave
- Métodos e historial de control financiero
- Experiencia administrativa en ámbitos de trabajo similares

Algunos ejemplos de temas del personal son:

- Capacidades colectivas
- Total de personas – años de experiencia relacionada
- Mezcla de grados
- Habilidades y experiencia especializada cuantificada
- Total del tamaño de la fuerza de trabajo del equipo de empleados
- Gerente del proyecto y personas clave
- Compromiso individual
- Tasas de retención
- Programa de prestaciones atractivo

Algunos ejemplos de temas de desempeños pasados son:

- Experiencia corporativa global
- Años en el negocio
- Total de contratos realizados
- Total de contratos importantes
- Total de personas con años de experiencia significativa
- Registro de desempeño
- El servicio es nuestro único negocio
- Experiencia pasada con este cliente
- Confiabilidad
- Número/tipos de entregables
- Lecciones aprendidas
- Experiencia de transición
- Sin curva de aprendizaje
- Ideas nuevas
- Amplia experiencia

BAJO LA LUPA

I. Revisión de la propuesta del equipo "A"

El objetivo de la revisión de la propuesta inicial, en ocasiones llamada "equipo A", es enfocarse en la estrategia, presupuesto de costos, visuales y organización de la propuesta. El equipo "A" examina y emite su opinión respecto al uso de los temas y discriminadores, la eficacia de los visuales (gráficas y tablas), la presentación de la oferta y la cohesión de toda la propuesta.

Esta revisión es muy importante en el procedimiento; le permite al equipo de la propuesta, a los escritores y a los evaluadores, ver exactamente lo que tiene en mente el equipo de la propuesta. Si los escritores se desvían de la estrategia original de la propuesta, puede ser muy fácilmente corregido sin tener que perder una cantidad importante de tiempo.

J. Revisión de la propuesta del equipo "B"

La segunda revisión o equipo "B" juega el rol de un cliente o "evaluador técnico" del borrador de la propuesta. Los miembros del equipo "B" deben tener una clara comprensión de los requisitos, tal como se establece en la Convocatoria; deben estar conscientes de todos los asuntos tratados en el equipo "A" y en las juntas de arranque. Así mismo, deben revisar la propuesta para su total cumplimiento, además de la estrategia, presupuesto de costos, visuales y organización.

El equipo "B" examina y emite su opinión respecto a todos los aspectos de la propuesta, desde los temas y discriminadores, hasta la eficacia de los visuales (gráficas y tablas), presentación de la oferta y, por último, la cohesión de la propuesta total. Para evitar tener una nueva dirección hacia el final del proceso de la propuesta, el equipo "B" también debe participar en las primeras juntas de arranque y en la revisión del equipo "A".

En muchos casos, esta es la última revisión de la propuesta antes de que sea entregada. Por lo tanto, esta revisión es fundamental en el proceso. La retroalimentación proporcionada en esta etapa del proceso, es más importante ahora que en cualquier otro momento.

Es esencial que en esta coyuntura, el equipo "B" proporcione indicaciones claras y detalladas al equipo de la propuesta, y no emita comentarios superficiales o de un nivel muy alto. En caso de que existan problemas serios con secciones específicas de la propuesta, no es inusual que un miembro del equipo "B" las vuelva a redactar en su totalidad. Sin embargo, esto debe evitarse debido a los límites de tiempo. En caso de que el tiempo lo permita, debe llevarse a cabo una tercera y final revisión corta del equipo "C". Los roles y responsabilidades de este equipo son las mismas que las del equipo "B", excepto que la revisión del equipo se concentra principalmente en el cumplimiento y calidad de las propuestas de último minuto, en lugar del contenido.

K. Producción de la propuesta

Una vez que se ha completado la última revisión, la propuesta es entregada al coordinador de la propuesta o al especialista, para que se le de el formato final. Es responsabilidad de esta persona, asegurarse que las piezas se arreglen tal y como sea necesario, se complete la impresión, se arreglen los libros y se acaten todas las instrucciones de la entrega de la propuesta, incluyendo las instrucciones específicas de la etiqueta de envío. Sin embargo, esto no debe eximir al gerente de la propuesta de la responsabilidad de verificar el cumplimiento o el montaje adecuado de la propuesta y asegurarse de su entrega puntual.

I. Entrega

La entrega de la propuesta debe ser un tema de discusión en la junta inicial de arranque. Deben realizarse los arreglos necesarios, para que la propuesta sea enviada por correo electrónico, fax, entregada personalmente o enviada por mensajería a su destino final. NO hay excusa alguna para que una propuesta sea entregada con retraso. La mayoría de las agencias NO condonarán una propuesta que fue entregada tarde, aunque haya sido sólo un minuto. Es responsabilidad del proveedor (usted), asegurarse de que la propuesta esté en manos del funcionario de contratación del gobierno, en la hora y fecha señalada en la Convocatoria.



BAJO LA LUPA

Aunque sea una oportunidad de crecimiento personal, el perder una entrega de propuesta no es una experiencia que yo recomendaría tener. Para las propuestas importantes, no es mala idea tener lista una segunda copia, para que sea entregada en caso de ser necesario.

Una vez que la propuesta es presentada, el gerente de propuestas y el gerente de captación, son responsables de los siguientes tipos de actividades de pre-concesión:

- Aclaraciones técnicas
- Aclaraciones de costos
- Nuevas y actualizadas presentaciones de la propuesta
- Preparación verbal, presentación de diapositivas, revisiones y retroalimentación de las presentaciones
- Visitas a las instalaciones
- Demostraciones
- Determinación del precio final
- Coordinar la determinación del precio final con los altos ejecutivos de la empresa, en caso de que se solicite la mejor y última oferta (BAFO).



DIVIDENDOS

LoMedic, S.A.

Una historia de éxito de Litis Consorcio

Por: Graham A. Zubia Félix

Año con año el Organismo Público Descentralizado Sector Salud Jalisco, realiza una licitación para contratar la subrogación de medicamentos para los afiliados al Seguro Popular en el Estado de Jalisco.

En el concurso referente al año 2011, el Organismo Público Descentralizado Sector Salud Jalisco, decidió añadir al contrato antes descrito, el material de curación así como la totalidad del medicamento a población abierta, circunstancia por la que el mismo se convirtió en uno de los contratos más peleados por las grandes industrias farmacéuticas y de material médico del país, al ascender el monto de dicho contrato los \$700, 000,000.00 (setecientos millones de pesos 00/100 M.N.).

Sin embargo, sin importar que al momento de que Lomedic S.A. de C.V. contrató los servicios de Litis Consorcio, la Licitación antes descrita ya había sido adjudicada a diversa empresa, nuestra Firma logró, mediante una estrategia jurídica, que nuestro cliente surtiera la totalidad de medicamentos y material de curación a los afiliados al Seguro Popular y población abierta en el estado de Jalisco durante este año 2011.



Dicho contrato se traduce en que el ganador del mismo, será el encargado de administrar y dispensar toda clase de medicamentos en más de 800 puntos instalados en el estado de Jalisco a los afiliados al Seguro Popular, razón por la cual el monto del contrato asciende aproximadamente a \$300,000,000.00 (trescientos millones de pesos 00/100 M.N.).

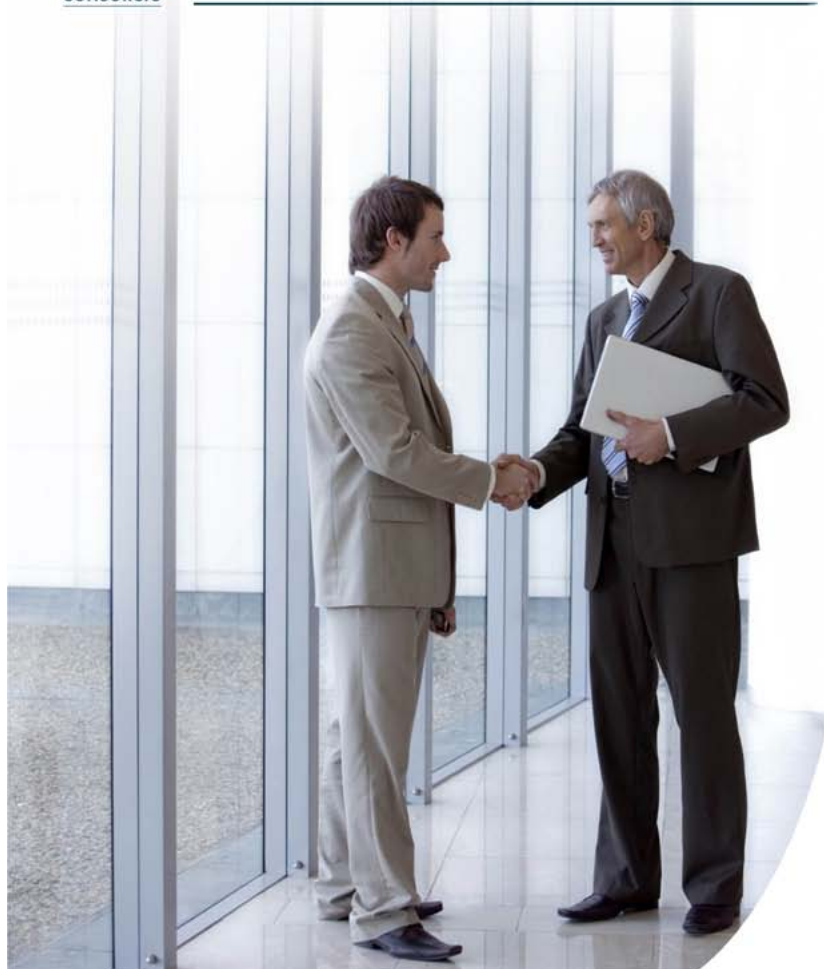
Nuestro cliente Lomedic S.A. de C.V., aún y que tenía alrededor de seis años prestando el servicio antes descrito, durante el proceso licitatorio referente a este año, se enfrentó a una serie de irregularidades y falta de claridad en el mismo que culminó en que la convocante obsequiará el fallo a una empresa procedente del Estado de México, que es una de las más influyentes y poderosas del país.





LICITACIÓN ES

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO



¿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) 12022455 y 12021972
CD. MÉX: (0155) 11078315 y 11078299

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 | Francisco Cuéllar O.
Diseño Editorial | María Teresa Jasso Barajas

Colaboran en este número
Gloria Viniza Cruz Toledo | Graham A. Zubia Félix

LITIS CONSORCIO, S.C.

Guadalajara, Jal.
Av. Pablo Neruda No. 2886 | Int. 4A
Col. Providencia
C.P. 44630, Guadalajara, Jal.

México, D.F.

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

www.licitacion-es.com.mx