



# Libro Propuestas persuasivas de negocios

## Cómo redactar para ganar más clientes y contratos

Tom Sant  
AMACOM, 2003  
Primera Edición:1992  
También disponible en: Inglés

---

## Reseña

Los gerentes de casi todas las empresas y organizaciones sin fines de lucro no entienden ni aprecian el proceso de escribir propuestas y solicitudes de subvención, pero desarrollar esa habilidad puede ser el pasaporte a grandes contratos y financiamiento sustancial. En este práctico manual, el autor Tom Sant desmitifica esta importante tarea y proporciona detalles de casi todos los aspectos del proceso, tanto antes como después del otorgamiento. Explica detalladamente los materiales que se deben incluir y los errores que se deben evitar. Este libro parece saber bien cómo incrementar su tasa de éxito si hace licitaciones para un contrato o solicita financiamiento filantrópico. Por lo tanto, *BooksInShort* lo recomienda a gerentes del sector público o privado que responden a las Solicitudes de Propuesta (RFPs), redactan licitaciones para contratos o preparan propuestas para subvenciones.

## Ideas fundamentales

- A casi nadie le gusta escribir propuestas, pero son una parte necesaria de los negocios en un mercado competitivo.
- Escriba su propuesta desde la perspectiva del cliente.
- Enfatice sus fortalezas y las debilidades de sus competidores.
- Si quiere que su negocio crezca, debe demostrar a otros su valor estratégico.
- Para incrementar la tasa de éxito de su propuesta, hágase de credibilidad.
- Evite errores en las propuestas. Los clientes necesitan aproximadamente ocho encuentros positivos con usted para superar una mala experiencia.
- Sea conciso. Los evaluadores de propuestas dedican más tiempo a leer documentos de 25 páginas que de 100 páginas.
- Hable del precio sólo después de haber presentado su solución.
- Si puede mostrar que ofrece más beneficios que sus competidores, podrá cobrar más.
- Los organismos federales deben informarle a usted sobre el proceso de selección entre diversas propuestas.

## Resumen

### Exhiba su valor estratégico

Si quiere que su negocio crezca, debe mostrar a las otras compañías que puede ayudarlas a impulsar sus estrategias de negocios. A menudo esto significa enviar propuestas. Una buena propuesta es personalizada, convincente y formal, y se le da seguimiento. La redacción de propuestas se ha convertido en una parte tan importante para el éxito de un negocio, que muchas compañías han creado cargos para dedicarse exclusivamente a esta función.

“Anunciar que tiene que responder a una RFP es como encender las luces en un cuarto oscuro y ver como corren las cucarachas”.

Su compañía debe dedicar tiempo, talento y energía considerables a redactar propuestas de alta calidad, porque:

- **Los procedimientos federales de adquisición son ahora más formales** – Los contratistas de la industria de la defensa, en particular, requieren detalladas

propuestas por escrito de sus proveedores y subcontratistas.

- **Los proyectos son ahora más complejos** – Las sofisticadas telecomunicaciones, transportes, seguros y tecnologías de la información requieren tomadores de decisiones bien capacitados.
- **La competencia se ha intensificado** – Los clientes potenciales pueden solicitar propuestas a un mayor número de licitantes. Los proveedores deben mostrar lo que pueden ofrecer y a qué precio.
- **Cada vez se incluye a más gente en la toma de decisiones** – Ahora las decisiones de compra se toman en equipo y los miembros del equipo tienen diversas perspectivas, necesidades y suposiciones. Examinan las propuestas desde varios ángulos, incluyendo el impacto en sus negocios, productividad e inversión.
- **Los clientes examinan detalladamente los presupuestos en busca de “costos ocultos”** – Buscan valor y evalúan cómo las adquisiciones particulares afectarán a su negocio en general.

## ¡Ay! El texto modelo no es el correcto

Según una encuesta, a alrededor del 95% de los encuestados no les gusta escribir propuestas. Para evitar esta odiosa tarea, algunos escritores cometen el error de tratar de modificar sus obras maestras anteriores, pero, por lo general, los resultados son poco prácticos, irrelevantes para las necesidades de los clientes potenciales y llenos de errores graves.

“Enfóquese en el dolor de los clientes para atraer su atención; enfóquese en sus ganancias para lograr su compromiso”.

El presidente de una compañía llamó a un asesor de Microsoft para dar seguimiento a una propuesta que había enviado su organización unos días antes. El asesor reaccionó con enojo, y preguntó si el presidente realmente había enviado la propuesta a la dirección correcta. El documento citaba constantemente a Oracle, el competidor de Microsoft.

## Lo que debe y no debe hacer en una propuesta

Un error como ése podría costarle años de negocios, pues mucha gente requiere hasta siete u ocho encuentros positivos antes de poder superar uno negativo. Para evitar errores embarazosos:

- **No recicle** – Una propuesta “enlatada” no puede crear nuevas relaciones.
- **No utilice un guión** – Hable con los clientes como individuos. Aún más importante, escuche con atención y responda.
- **No use tecnicismos** – Use lenguaje sencillo y evite la verborrea.
- **No sea perezoso** – Corrija todos los errores de ortografía, de gramática y los nombres o referencias erróneos de una compañía.

“Las propuestas ganadoras se originan en buenas ventas y en buena mercadotecnia”.

Siga estas reglas para producir una propuesta exitosa:

- Enfóquese directamente en los problemas del cliente.
- Muestre cómo puede ayudar.
- Utilice evidencia convincente.
- Distíngase de sus competidores.
- Demuestre por qué su compañía, en particular, merece el contrato.
- Cause impacto.

“La esencia de la persuasión puede resumirse en las palabras del orador romano Cicerón: ‘Si quiere persuadirme, debe pensar mis pensamientos, sentir mis sentimientos y hablar con mis palabras’”.

Una propuesta no es una especificación, hoja de licitación, historia de la compañía, ni el plan detallado de un proyecto. Es una herramienta de ventas. Debe motivar a los clientes potenciales a seleccionar su producto, así que debe explicar cómo resolver los problemas del cliente a un buen precio.

## Elimine la paja

Nadie juzgará su propuesta por su tamaño impresionante. De hecho, en un estudio, los evaluadores vieron más frecuentemente documentos de 25 páginas que de 100. Para escribir una propuesta desde el punto de vista del cliente potencial, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo define el cliente su problema?
2. ¿Por qué quiere el cliente resolverlo?
3. ¿Cómo ayudará la solución del problema a que la organización del cliente alcance sus metas?
4. ¿Qué tan urgentes son las metas?
5. ¿Qué soluciones puede recomendar?
6. ¿Qué resultados producirá su recomendación?
7. ¿Cuál es la solución que mejor resuelve el problema?

“Si envía una propuesta llena de textos modelo que se enfocan en usted, le está brindando al cliente una experiencia impersonal”.

En algunos casos, podría usted cuestionar la percepción del cliente sobre la situación. El cliente puede suponer que él o ella entiende el problema y sabe resolverlo, y tal vez usted lo definiría y resolvería de manera distinta. Muestre respeto a los clientes potenciales respondiendo a lo que piden. Después ofrezca soluciones adicionales a sus problemas.

## El factor credibilidad

La credibilidad incluye sus conocimientos, experiencia, honestidad y confiabilidad. Si no es capaz de hacerse de credibilidad, no ganará proyectos. Siga estos cuatro pasos en toda propuesta para garantizar a los clientes su credibilidad:

1. Demuestre que entiende el problema del cliente.
2. Recomiende soluciones.
3. Pruebe que tiene experiencia y recursos para resolver las cosas a tiempo y conforme al presupuesto. Presente ejemplos de la confiabilidad de sus productos y estadísticas sobre la cantidad de dinero que ha ahorrado a sus clientes, cuántos productos ha vendido y a cuántos clientes ha atendido.
4. Explique por qué sólo su organización puede resolver el problema.

## La propuesta de valor

Una propuesta de valor no es lo mismo que el precio, aunque incluye ahorros en costos. También incluye beneficios tales como impulsar la productividad, reducir la rotación, reducir riesgos, mejorar la posición competitiva, mejorar la calidad y agregar flexibilidad a la producción. Si ofrece más beneficios que sus competidores, podrá cobrar cuotas más altas.

“En la actualidad, tras los sucesos en Enron, WorldCom, Andersen y otras debacles, las expectativas de los clientes en cuanto a honestidad, claridad y credibilidad son mayores que nunca”.

Descubra cuáles son los beneficios que el cliente valora más. Su propuesta de valor debe reflejar los valores del cliente, no los de usted. Enfátice sus fortalezas y explote las debilidades de sus competidores. Sin hacer aseveraciones extremas, convenza a los clientes de que su paquete costo-beneficio es mejor que el de la competencia.

“Evite dos errores que reducen el valor de su pensamiento estratégico: 1) elegir una estrategia que refleje sus propios valores y suposiciones y 2) elegir una estrategia basada en el temor”.

Algunas propuestas son simplemente cartas de unas cuantas páginas, mientras que otras son bastante formales y pueden tener cientos de páginas. Las cartas de propuesta deben estar redactadas en un tono de negocios, pero no ser demasiado formales. Como siempre, evite la terminología legal y los clichés. Al final de la carta, ponga una fecha de reunión para hablar de la propuesta. No dude en repetir su propuesta de valor al final de la carta. Las propuestas formales generalmente contienen una carta adjunta y tres secciones que proporcionan:

1. El caso de negocio.
2. La solución específica.
3. Los materiales de apoyo.

## Cómo sobrevivir el proceso de revisión de la propuesta

Su propuesta formal empieza con una carta adjunta que incluye una sinopsis del resumen ejecutivo de la propuesta, el número o nombre de la Solicitud de Propuesta (RFP, por sus siglas en inglés), el tiempo que serán vigentes los precios y el programa de implementación. Al igual que en una carta de propuesta, concluya con la solicitud de una reunión. Un alto ejecutivo que tenga la autoridad de aprobar contratos debe firmar la carta adjunta en nombre de su compañía.

“Demostrar valor siempre es importante – pero, en ocasiones, es realmente importante”.

A partir de ese momento, cada persona de la organización del cliente potencial que revise su propuesta se enfocará en distintas secciones de la misma. Por ejemplo, la persona que primero reciba la propuesta buscará si hay omisiones. En muchos casos, si encuentra una, usted perderá su oportunidad. Por el contrario, si esa persona decide que su propuesta está completa, la pasará al alto ejecutivo que examinará su solución, condiciones, costos y propuesta de valor. Por último, los evaluadores técnicos decidirán si su propuesta se ajusta a la capacidad y experiencia de manufactura o de tecnología de información de la compañía. También evaluarán el riesgo que presenta su enfoque.

## El juego de la espera

Después de haber enviado su propuesta, contacte al receptor para darle seguimiento. Pregunte si los evaluadores necesitan información adicional o si querían que usted hiciera una presentación. Establezca un vínculo de comunicación. En ocasiones, su contacto de seguimiento podría realmente ayudarlo a ganar el contrato.

“Los clientes no reconocen automáticamente que la solución que usted ofrece les dará los resultados que quieren”.

Si llega a finalista, puede recibir una solicitud de una “mejor oferta final”. No interprete esto como tener que reducir el precio, sino presente una minipropuesta que parafrasee su propuesta de valor. En ese momento, podría querer agregar servicios adicionales, como capacitación o informes personalizados, para hacer a su propuesta de valor aún más atractiva y poner su precio original en perspectiva.

“Los RFPs casi nunca identifican problemas de negocios subyacentes a la propuesta completa, y tampoco indican por qué se hace una pregunta en particular”.

Ya sea que gane o pierda, reúnase con el equipo de redacción de propuestas de su organización para evaluar la experiencia y desempeño del equipo respecto a esa propuesta. Esto es parte de su preparación para la siguiente oportunidad. Si presentó una licitación a un organismo federal, pida una sesión informativa. Independientemente de que haya aceptado o rechazado su oferta, la organización tiene la obligación de explicar sus procesos de decisión.

# Cómo proteger la información propietaria

Si tiene que revelar información confidencial o propietaria en su propuesta, tiene varias alternativas para protegerse contra el robo de información:

- Pida al cliente potencial que firme un acuerdo de confidencialidad.
- Incluya derechos de autor en su propuesta.
- Ofrezca una descripción técnica muy general de su sistema. Incluya el precio sólo del paquete completo, y no un desglose detallado. Esto evita que el cliente potencial conozca los componentes exactos de su sistema.

“Recuerde: sencilla y breve”.

**Escribir propuestas puede ser complicado; tenga en mente estos puntos adicionales:**

- Mencione el precio sólo después de haber presentado su solución en detalle, incluyendo el valor que ofrece al cliente. La mejor manera de presentar el precio es anotarlo en la misma oración que un beneficio clave. Por ejemplo: “Podemos manejar sus servidores Web, incluyendo mantenimiento completo y actualizaciones mensuales, a través de personal altamente capacitado, las 24 horas del día los 365 días del año, por sólo US\$2.000 al mes”.
- Responda todas las preguntas en la RFP, aunque parezcan irrelevantes o repetitivas. No diga: “Vea lo que se menciona arriba”. Escriba la respuesta completa otra vez si es necesario.
- Recuerde, no use secciones anteriores de RFPs de su compañía. Aunque lo que extraiga incluya la información correcta, el énfasis y el tono podrían no ser adecuados.
- Dedique tiempo a crear encabezados y títulos de secciones llamativos. No utilice encabezados genéricos como “Personal clave”. Sea específico.

## Sobre el autor

**Tom Sant** es consultor en propuestas, y sus clientes van desde pequeñas operaciones empresariales hasta corporaciones globales. También ha desarrollado dos sistemas automatizados de propuestas que son ampliamente utilizados.

---