

# **Preparar, presentar y ganar propuestas**

Una guía orientativa

**Francisco López, consultor**

# Índice

---

- Creatividad bien enfocada
- El cliente es un “Cliente”, no es una “cuenta”, o un “target”
- Factores clave del éxito
- El proceso de la propuesta

# Creatividad bien enfocada

---

- Para ganar hay que diferenciarse de la competencia
- Para diferenciarse hay que ser creativo
- La cuestión es encauzar la creatividad, y fundamentarla en un trabajo riguroso y completo

# “Cliente”, no “cuenta”, ni “target”

---

- Una muestra de confianza en sí mismo y en el cliente, y de respeto al mismo, es llamarle “cliente” desde el principio, aunque sólo aún no nos haya pedido nada, y con más razón cuando nos ha pedido una propuesta.
- Desterrar los términos impersonales y despectivos de “cuenta”, “target”, o parecidos. ¿A quién le gusta ser una “cuenta”?

# Factores clave del éxito

---

- Conocer bien al cliente
- Conocer bien el entorno del cliente
- Conocer bien a nuestra competencia
- Entender bien la necesidad del cliente que provoca la propuesta
- Ser honesto con el cliente
- Invertir
- Demostrar interés

# Conocer bien al cliente

---

- Si se quiere hacer una buena propuesta, ganarla y que resulte rentable, hay que conocer muy bien al cliente, para:
  - Saber qué quiere y por qué (leer más allá de sus palabras)
  - Saber quien compra y quien está a favor o en contra de la compra. Saber quien decide y quien influye en la decisión, y quien nos puede dar acceso a ellos
  - Saber qué experiencias anteriores ha tenido
  - Saber cuál es su balance y su cuenta de resultados (pedir un informe cuesta €10)
  - Saber, en definitiva, qué es lo que más valora, para procurar dárselo y destacarlo en nuestra propuesta

# Conocer bien el entorno del cliente

---

- Conocer el sector en el que se mueve, quienes son sus competidores, sus principales clientes y proveedores, y cual es la dinámica competitiva en su sector.

# Conocer bien a nuestra competencia

---

- Saber con quien competimos es un elemento muy importante del éxito de una propuesta.
- Nos servirá para orientarla en aspectos como su forma y extensión, y por supuesto en la estrategia de precio.



# Entender bien la necesidad del cliente que provoca la propuesta

---

- Antes de ponerse a preparar una propuesta hay que asegurarse que se entiende bien lo que necesita el cliente y el tipo de producto o servicio que nos solicita.
- Demasiado a menudo se preparan propuestas que no responden a lo que el cliente realmente necesita. Hacer el enorme esfuerzo que significa preparar una buena propuesta, sin asegurarnos previamente que ofrecemos lo que se nos pide, es un dispendio absurdo.

# Ser honesto con el cliente

---

- Al cliente se le puede engañar una vez, pero no se le puede engañar siempre.
- Además, a menudo los que pretenden engañar salen trasquilados, y no sólo pierden una propuesta, sino la posibilidad de trabajar con el cliente en un futuro.
- Por ejemplo, si lo que nos pide no se lo podemos ofrecer, debemos decírselo.

# Invertir

- Para ganar una propuesta hay que estar mentalizado a invertir en su preparación. No escatimar. No hay mejor inversión comercial que la que se hace para responder a la petición de un cliente. Firmas de éxito, como Accenture, siguen la política de invertir hasta un 10% del potencial de facturación que creen que tiene un nuevo cliente en preparar una propuesta ganadora.
- Tratar la propuesta como parte del producto que se le va a vender al cliente, como una “entrega a cuenta”.
- Ser consciente que lo importante es el cliente en una perspectiva de años, no un pedido o un contrato aislado. Si queremos hacer todo el beneficio en un pedido, podemos perder al cliente, y un potencial de beneficio 10 ó 100 veces superior. En el precio también hay que saber invertir.
- Cuando perdemos una propuesta por no dedicarle el tiempo preciso, y luego tenemos que dedicarlo a llamar a puertas frías, ¿no estamos cayendo en el absurdo?

# Demostrar interés

---

- Por último, hay que respetar algo elemental: demostrarle al cliente que tenemos el máximo interés en ganar esa propuesta.
- Una propuesta que no nos interesa es mejor no hacerla que hacerla a desgana.
- Se demuestra con hecho y sobre todo con actitudes, y con la implicación, aunque sea mínima, de la dirección.

# El proceso de la propuesta

---

1. Recibir la solicitud
2. Entender la solicitud
3. Conocer al cliente
4. Aceptar la solicitud
5. Designar al equipo de preparación de la propuesta
6. Preparar la propuesta
7. Redactar la propuesta
8. Decidir el precio
9. Presentar la propuesta
10. Trasladar el enfoque de la propuesta al equipo de producción si es aceptada
11. Cerrar el expediente con una entrevista final con el cliente, tanto si rechazó la propuesta como una vez acabado el trabajo y entregado el producto

# 1. Recibir la solicitud

---

- Hay que asegurarse de que la recepción de comunicaciones de solicitud de propuesta llegan puntuales y sin problemas, sea por el canal que sea: correo, email, teléfono, fax...
- Hay empresas a las que es difícil acceder, porque no tienen establecidos los adecuados canales. ¡Qué hay más absurdo que después de hacer un gran esfuerzo para captar un cliente, a éste le cueste contactarnos...!
- Las telefonistas, las recepcionistas, quienes recogen el correo físico, o quien se encarga de revisar el correo electrónico que llegue genéricamente a nombre de la empresa, deben tener instrucciones claras de qué hacer cuando llega una solicitud de propuesta.
- Es aconsejable responder de inmediato al potencial cliente que nos pida la propuesta, a poder ser por teléfono, diciéndole que nos ha llegado su solicitud y que nos ponemos a trabajar en la propuesta, sin que ello deba significar que aceptamos la solicitud.

## 2. Entender la solicitud

---

- Ante todo, ha de haber alguien con capacidad y autoridad para tratar de interpretar y entender la solicitud. Es un paso previo obligado para proceder a los pasos 3, 4 y 5.
- Si la propuesta no se entiende, hay que decírselo al cliente, sin miedo. El cliente nos debe aclarar lo que nos está solicitando, antes de dar más pasos. Puede que lo que nos pide no esté entre nuestras capacidades, y ya desde aquí declinaríamos la solicitud. En tal caso, tratar de recomendar al cliente la firma o firmas que creemos que pueden darle el producto o servicio que busca, es una muestra de nuestro espíritu de servicio que puede ser recompensada por el cliente en un futuro.

# 3. Conocer al cliente

---

- Hacer un esfuerzo para conocer al cliente que nos pide una propuesta es algo esencial, como ya hemos dicho. No sólo en este punto, para poder aceptar o rechazar la propuesta, sino, si la aceptamos, para hacer una propuesta ganadora.
- Muchas propuestas se hacen de manera mecánica, vendiendo nuestro producto de una forma estandarizada, copiando propuestas anteriores, y sin pararse a entender al cliente concreto al que nos estamos dirigiendo. Quienes lo hacen así suelen perder las propuestas, a veces metiéndose en un círculo vicioso en el que cada vez pierden más propuestas y cada vez dedican menos tiempo a hacerlas, por lo que cada vez pierden más, y así sucesivamente...
- Probablemente ésta sea la recomendación principal de esta guía: hay que invertir lo necesario, sin ser rácano, en conocer a nuestro cliente potencial lo máximo posible. Por ejemplo, no podemos ponerle un precio a nuestra propuesta sin saber cuál es la cifra de facturación y a poder ser de beneficios de nuestro cliente. He visto propuestas cuyo precio era el 25% de la facturación del cliente. Es obvio que será difícil que alguien acepte un precio de esa dimensión relativa. De conocer las cifras, la propuesta se habría enfocado de otro modo, más acorde al tamaño del cliente.



# 4. Aceptar la solicitud

- No hay que lanzarse precipitadamente a hacer una propuesta sin reflexionar, como hemos dicho, sobre qué nos piden y quien nos lo pide. E incluso por qué nos lo pide, es decir, qué pretende hacer con nuestro producto o servicio. Para qué lo quiere.
- Una vez tenemos claras todas las respuestas a esas preguntas, debemos preguntarnos: ¿lo que nos piden es algo que se ajusta a nuestra oferta, es decir, es congruente con lo que hacemos o al menos con nuestra estrategia y con la imagen que pretendemos dar al mercado?. Si lo es, adelante. Si no lo es, debemos rechazar la solicitud. El mercado suele ser quien mejor orienta a una empresa, pero existe una fina raya entre lo que supone una oportunidad de innovación y de entrada en una nueva línea de producto, y lo que supone salirse de la estrategia y dispersar recursos.
- Por último debemos analizar el cliente: su tamaño, su capacidad de pago, su deontología profesional, y ver si queremos trabajar para él. Los buenos clientes nos mejoran, y hacen que cualquier contrato, por ajustado que lo cerremos, sea finalmente rentable. Los malos clientes hacen malos hasta los hipotéticamente buenos contratos. No hay que tener miedo de rechazar a los clientes con los que pensemos que no nos vamos a entender o que no nos interesan. No es fácil decírselo directamente. Hay que saber buscar la excusa y el momento. Una forma típica de hacerles ver nuestro rechazo es a través de ponerles un precio desorbitado.

# 5. Designar al equipo de preparación de la propuesta

- Preparar una propuesta es como hacer un proyecto. No debemos diferenciarlo. Hay que trabajar en equipo, y hay que obtener un resultado en un plazo de tiempo corto. Sólo poniendo los recursos adecuados es posible conseguir una propuesta ganadora. Si no se tienen esos recursos, hay que buscarlos. Lo que no puede ser es que la empresa haga un esfuerzo para obtener nuevos clientes, y cuando éstos le piden una propuesta no hay recursos adecuados para hacerla. ¡Es absurdo! No obstante he de decir que mi experiencia es que pasa muy pero muy a menudo. La propuesta es nuestra gran oportunidad de ganar un cliente. Haber llegado aquí y desperdiciar la oportunidad es, insisto, absurdo.
- Las propuestas las ganan quienes ponen los recursos adecuados para hacerlas bien. Y no sólo porque las hacen bien, sino también porque la impresión que causa en el cliente ver que en la preparación de “su” propuesta se han volcado todos los recursos necesarios, es una muestra clara de que nos importa, y de que cuando trabajemos para él, si nos elige, tendrá un equipo a sus órdenes. Hemos de mandarle un mensaje positivo: “Si ahora que aún no es nuestro cliente ya hemos puesto nuestra maquinaria de trabajo a su disposición, imagine qué haremos cuando ya lo sea”
- Hacer una propuesta es ANTICIPAR EL TRABAJO que se supone que el cliente nos va a encargar.
- Además, parte del trabajo que anticipemos nos lo ahorraremos de la etapa posterior de producción, una vez ganemos la propuesta, si sabemos hacerlo bien, y no perdemos el enganche entre propuesta y producción.

# 6. Preparar la propuesta

---

- Acopiar toda la información posible sobre el cliente y en especial sobre el área afectada por nuestra propuesta.
- Analizar los distintas vías de realización del trabajo.
- Definir el plan de trabajo. En fases y tareas, con la concreción del resultado de cada fase.
- Definir el equipo de profesionales adecuado para la realización del trabajo, en número de personas y competencias.
- Calcular los costes que nos supondrá la realización del trabajo.
- Evaluar los beneficios que le reportará el trabajo al cliente.
- Acopiar toda la información posible sobre la competencia.
- Estimar las estrategias de precio de la competencia.
- Recopilar las referencias de trabajos similares que hayamos realizado.

# 7. Redactar la propuesta

- La propuesta ideal debe tener dos formatos:
  - Uno detallado, hecho en Word, que se entrega al cliente
  - Uno sintético, para su presentación oral, hecho en PowerPoint, que no debería entregarse al cliente salvo que éste lo pida expresamente.
- Debe evitarse hacer una propuesta detallada en PowerPoint. Si sólo se usa PowerPoint, los detalles y las frases largas deben dejarse en la parte inferior de cada página, y en la parte superior deben usarse sólo frases cortas y telegráficas y listas de un máximo de 5 puntos.
- El índice de la propuesta debe estar pensado desde la perspectiva del cliente, no desde el que la realiza.
- No hay que dar nada por supuesto. No usar siglas o abreviaciones u otros términos de la jerga que usemos sin explicarlos, si existe la posibilidad de que el cliente no los entienda.
- Dar al continente la importancia que tiene, pero no mayor que la del contenido. No excederse en gráficos o en colores. No hay nada peor que una propuesta preciosa de forma pero que no dice las cosas como debiera.
- Evitar las propuestas farragosas de más de 20 páginas. Sacar de la propuesta lo que el cliente ya conoce, Si queremos destacar una metodología o una presentación detallada de nuestra empresa, podemos hacerlo en un documento específico aparte´.

# Índice modelo

---

## 1. Introducción

Explicación de la organización de la propuesta y de quienes son sus redactores y el responsable final de la misma.

## 2. Síntesis de la propuesta

A veces conviene resumir en una página la propuesta, para atraer la atención del lector y facilitar el trabajo de los directores muy ocupados

## 3. Razones y oportunidad

Qué nos pide el cliente, qué objetivos persigue, y porqué lo requiere en este momento

## 4. Enfoque del trabajo

Fases y tareas, con resultados intermedios y finales de cada una de ellas, y recursos implicados

## 5. Equipo humano asignado

Personas concretas que desarrollarán el trabajo

## 6. Calendario de realización

Fecha de inicio y de finalización previstas

## 7. Seguimiento y control de calidad

Forma de controlar el proyecto y responsable del control de calidad

## 8. Precio y forma de pago

## 9. Credenciales de trabajos similares

## 10. Período de validez de la propuesta y forma de aceptación

# 8. Decidir el precio

---

- Lo último que se pone en una propuesta es el precio.
- Conviene leerse la propuesta bien antes de decidir el precio que se va a poner.
- Hay que ponerse en el lugar del cliente antes de poner el precio.
- A veces es útil pedir a un tercero que juzgue la coherencia del precio con la propuesta.
- El coste es una orientación para el precio, pero lo es mucho más la referencia de mercado o la estimación del valor que lo que le ofrecemos tiene para el cliente.

# 9. Presentar la propuesta

---

- Conviene ser los últimos en presentarla. Salvo que el número de propuestas sea muy amplio, por ejemplo más de 5, en cuyo caso conviene no ser más allá del 4º o 5º en el orden de presentación
- De nada sirve una propuesta muy bien escrita si no se sabe presentarla bien.
- Escoger a quien deba hacer la presentación es muy importante. Debe tener cualidades de comunicación y no debe limitarse a leer la propuesta. Utilizar un proyector es útil para controlar la atención del cliente.
- Evitar darle la propuesta al cliente porque nos arriesgamos a que la lea a su ritmo y no siga nuestra presentación. Si no hay otro remedio, es aconsejable hacerle una presentación general antes de que la abra y empiece a leerla.
- No es nada aconsejable mandar la propuesta por escrito antes de presentarla. Y si se hace así, evitar mandar un documento PowerPoint; es preferible un documento Word, que explique la propuesta en detalle.

# Seguir un guión

---

1. Presentarse y presentar a las personas de tu empresa que te acompañan
2. Hacer una breve presentación de nuestra empresa
3. Explicar el índice de la presentación y el tiempo que requerirá. Asegurarse que encaja con el tiempo de que dispone el cliente. No seguir la propuesta escrita al pie de la letra.
4. Situar nuestro entendimiento del problema
5. Concretar de manera resumida cómo se espera resolverlo
6. Resaltar las ventajas y beneficios para el cliente de hacerlo como se propone
7. Confirmar en lo posible a cada persona del equipo de trabajo
8. Indicar cuando se está preparado para empezar y cuándo se espera acabar.
9. Anticiparse a responder a las posibles objeciones
10. Resumir la propuesta
11. Destacar las credenciales de nuestra empresa
12. Comunicar el precio
13. Responder a dudas y objeciones



# Respetar unas formas

---

- Mirar a los ojos de los que escuchan
- Mirar a todos pero en especial a los que deciden
- No mirar a nuestros propios colegas
- Movernos con soltura pero no en exceso
- Aunque usemos un proyector, no dejar la sala a oscuras
- Procurar que las letras de la presentación sean suficientemente grandes (los directores generales de 50 años o más no ven bien!)
- Cuidar el ritmo; ni lento ni demasiado rápido. Hacer pausas
- Evitar los tics (hacer clic con el bolígrafo, por ejemplo)
- Detenerse y dar tiempo a intervenir al cliente

## 10. Trasladar el enfoque de la propuesta al equipo de producción si es aceptada

---

- Es muy importante no perder el trabajo realizado en la fase de preparación de la propuesta sino trasladarlo adecuadamente al equipo de producción, sobre todo si éste no ha sido el que preparó la propuesta.
- Muchas veces cuando se gana una propuesta se empieza de nuevo de cero, porque este paso del proceso no se lleva a cabo como se debe.
- Desde luego lo ideal es que el equipo de producción y el de preparación de la propuesta sean el mismo.

# 11. Cerrar el expediente con una entrevista final con el cliente

---

- Si se pierde la propuesta, que es lo normal, porque pocas empresas tienen un ratio de éxito superior al 50% de las propuestas presentadas, entonces conviene preguntar al cliente por qué no hemos ganado: qué hemos hecho peor que los demás, y qué ha hecho el ganador mejor que los demás. Con ello mejoraremos en futuras propuestas.
- Si se gana, hay que tratar de entender también qué ha decidido al cliente, para destacarlo en futuras propuestas. Y al acabar el trabajo hay que entrevistarse con el cliente para comprobar si sus expectativas han quedado cubiertas o no, y para que nos destaque lo mejor y lo peor de nuestro trabajo. Hemos de saber destacar aquello que mejor hacemos, y mejorar aquello en lo que fallamos.
- Las organizaciones de mayor éxito son aquellas que se preocupan de aprender de sus éxitos y fracasos, y aplican continuamente los resultados de ese aprendizaje a ser más y más excelentes.