



En colaboración con



“White Paper”

**ADAPTACIÓN DE LAS SEIS “REGLAS CLAVE” DE
SANDLER A SITUACIONES DE VENTA EN
LICITACIONES Y CONTRATACIÓN PÚBLICA**

Septiembre 2009

Introducción

David Mattson, director general de Sandler Systems Inc., organización mundialmente reconocida en formación y asesoría en ventas, definió en un libro titulado *"Las Reglas Sandler: 49 Claves Universales para la Venta y Cómo Ponerlas en Práctica"* (Pegasus Media World, 2009), unas reglas y recomendaciones clave para los profesionales de ventas. Dichas reglas son el resultado de la investigación y experiencia de David Sandler, consultor pionero en aplicar el conocimiento de la psicología y conducta humanos a los procesos de ventas. Las seis primeras reglas constituyen las "REGLAS CLAVE", principios fundamentales que cualquier individuo que quiera obtener mejores resultados en su acción comercial debe conocer para empezar a cambiar el proceso de ventas.

Si bien estas reglas son en su mayoría universales, existen mercados con procedimientos de venta y relaciones cliente-vendedor muy específicos, por lo que resulta de utilidad adaptar algunas reglas al contexto de cada mercado. En este *White Paper* nos centraremos en estas seis reglas y recomendaciones clave para su aplicación en mercados en los que los profesionales de ventas trabajen en un medio formal de licitación o convocatorias de propuestas (RFP, "Request for Proposals" por sus siglas en inglés), anuncios de contratos públicos, concesiones de servicios o cualquier otro tipo de adjudicación de contratos públicos o privados en la que el especialista en ventas mantenga una interacción escasa o nula con el comprador o cliente potencial.

Las reglas que regulan cada proceso de compra o licitación puede ser la causa de que comprador y proveedor no interactúen, restringiendo o incluso prohibiendo esta interacción. Desde el punto de vista gubernamental y de las instituciones públicas, se considera que dichas restricciones evitan que se otorgue un trato preferencial injusto a un único proveedor. Ciertas organizaciones dentro del sector público o en sectores muy regulados permiten una interacción previa a la licitación o la propuesta de suministro. Sin embargo, dicha interacción debe tener

lugar en el marco de comunicaciones formales, reuniones con grupos de proveedores potenciales o con aquellas empresas a las que se ha invitado a ofertar en una lista corta (reuniones aclaratorias con los licitadores u ofertantes).

Las seis reglas claves de Sandler pueden TAMBIÉN aplicarse a estos procedimientos "formales" que denominamos "Ventas en procesos de licitación o contratación pública", pero es posible que al profesional comercial o técnico de estos concursos le surjan dudas a la hora de saber cuál es la aplicación de una determinada regla o cómo se pone en práctica. Por ello, hemos intentado desarrollar estas reglas basándonos en la experiencia en procedimientos formales de venta de Corporate Solutions, consultoría dedicada a la venta e implementación de proyectos adjudicados por gobiernos e instituciones internacionales.

Regla 1: Si quieres ganar, Aprende a perder

Esta regla Sandler es de especial relevancia en las ventas en las licitaciones/contratación pública. Por definición, uno siempre tiene una probabilidad baja de ganar un concurso público o una licitación que se ha presentado a varios licitadores. Los compradores de contratos en el sector público o privado suelen contar con una "lista de candidatos preseleccionados" de entre 4 y 8 empresas sujetas a la petición de ofertas (en un proceso que se denomina "proceso de selección en dos etapas"). Por lo tanto, ello comporta que en aquellos casos en los que hayamos destinado todos nuestros esfuerzos en cumplir las "reglas clave", las opciones de ganar una licitación o concurso público oscilarán entre un 20-30%, siendo este porcentaje menor en la mayoría de los casos.

En estos mercados es imperativo saber reconocer que el FRACASO en la contratación pública/licitaciones se debe a múltiples factores fuera de nuestro control, tales como influencias políticas, nacionalidad/región del licitador o acciones poco éticas de nuestros competidores y no a un fracaso nuestro o de nuestra empresa. En estas situaciones, tu YO-ROL debe estar todavía más separado de tu Yo-REAL que en la venta tradicional. El profesional dedicado a las solicitudes de propuesta/contratación pública debe aprender a diferenciar objetivamente las causas sobre las que puede tener influencia versus las causas que quedan fuera de su control y esto es inherente al "juego" de la adjudicación de contratos.

RECOMENDACIÓN

PIENSA EN UNA O MÁS LICITACIÓN/CONTRATACIÓN PÚBLICA QUE NO TE HAYAN ADJUDICADO RECIENTEMENTE. INTENTA DISCERNIR DE FORMA OBJETIVA LAS CAUSAS RELACIONADAS CONTIGO/TU EMPRESA (RELACIONADAS CON LAS VENTAS) Y LAS CAUSAS QUE SE DEBEN A OTRAS RAZONES POLÍTICAS, GEOGRÁFICAS O FORMALES SOBRE LAS QUE NO PUDISTE TENER INFLUENCIA REAL. INTENTA ASIGNAR UN PORCENTAJE A CADA CAUSA. EN EL CASO DE QUE EL PORCENTAJE SEA SUPERIOR A UN 20%, SACA LAS CONCLUSIONES QUE CONSIDERES SOBRE CÓMO PODRÍAS MEJORAR LAS CAUSAS RELACIONADAS CON LAS VENTAS EN TU PRÓXIMA LICITACIÓN/CONTRATACIÓN PÚBLICA.

Regla 2: No Quememos Todos los Cartuchos antes de Empezar

En la fase de preselección de la mayoría de solicitudes de propuesta/contrataciones públicas, existe la posibilidad de enviar "expresiones de interés", Precalificaciones o respuesta a una Peticiones de Información (EOIs- Expressions of Interest", "prequalification" o RFI-"Request for information"), documentos en los que se solicita la participación en una licitación/contratación pública. No cabe duda de que estos documentos deberán incluir toda la información estipulada en el anuncio de licitación. No obstante, la Regla nº2, no quemar todos los cartuchos antes de empezar, es tan importante en estos casos como en una venta tradicional.

Por ello es importante que NO te excedas en los detalles, metodología, características, etc., y jamás reveles información confidencial inherente al producto o servicio en la solicitud de participación. Es un error común, entre los "licitadores principiantes", "saturar" las peticiones de información de datos con la finalidad de impresionar al funcionario, comité de preselección o a la persona que configura la lista de empresas preseleccionadas.

Sin embargo, los licitadores expertos suelen reservar la información más "atractiva" para el final, es decir, la propuesta o, en caso de darse, la presentación oral. Es una decisión que depende de hasta qué punto se confía en que la metodología y los detalles confidenciales no pasarán "de mano en mano", (es decir, si los evaluadores respetarán el carácter confidencial de esta información).

En definitiva, no hay que olvidar que nos hallamos en la fase de preselección y por lo tanto el objetivo es única y meramente cumplir con todos los requisitos a nivel de referencias, currículum, experiencia, puntos fuertes para lograr pasar a la próxima fase: obtener una petición de propuesta.

RECOMENDACIÓN

PIENSA EN DOS O TRES PRECALIFICACIONES O PROCESOS DE PRESELECCIÓN DE OFERTANTES EN QUE HAYAS "SATURADO" CON DEMASIADA INFORMACIÓN, DETALLES TÉCNICOS O METODOLOGÍA. EN TU OPINIÓN, ¿QUÉ INFORMACIÓN PODRÍAS HABER RESERVADO PARA UNA FASE POSTERIOR DE ESE PROCESO DE ADJUDICACIÓN DE CONTRATO? PIENSA EN QUÉ PROCESOS ACTUALMENTE ABIERTOS PUEDES APLICAR ESTA REGLA.

Regla 3: No te lles a Engaño por una invitación a Ofertar

Para el responsable de ventas es fácil dejarse llevar cuando recibe la carta "mágica", es decir, la carta de petición de propuesta o "lista corta" de empresas invitadas a licitar. Normalmente, la empresa recibe una lista corta de empresas preseleccionadas o una carta donde la frase clave dice: "su empresa figura entre las seleccionadas para la presentación de propuestas". Tras haber presentado numerosas solicitudes sin éxito, recibir una carta de petición de propuesta hace que el responsable de ventas se sienta tan eufórico que tienda a "olvidar" que también se ha invitado a entre tres y siete licitadores más (las listas de licitadores preseleccionados suelen contar con entre 4 y 8 candidatos).

Y es en este punto cuando no hay que olvidar que sí, estamos entre los "elegidos", pero NO, no somos especiales; Nuestra petición de información o preselección NO les ha impresionado necesariamente; TODAVÍA debemos impresionarles, por escrito si no hay presentación oral, o por AMBAS vías: por escrito y en la presentación oral.

En este momento suele darse el fenómeno del "lector optimista". El responsable de ventas lee la descripción del trabajo, especificaciones técnicas o términos de referencia (la terminología varía según el país/institución) y lo hace de forma optimista, viendo en los requisitos el producto de su empresa en lugar de analizar objetivamente los requisitos reales. Para evitar las consecuencias que el responsable de ventas se deje llevar existen algunos métodos tales como hacer que un lector objetivo compruebe los requisitos, pedir aclaraciones al comprador- tras la recepción de la petición de propuesta el comprador suele estar abierto a clarificaciones- y preparar un "recuadro de requisitos a cumplir" en el que listamos los bienes y servicios requeridos.

Este fenómeno no ocurre únicamente en esta fase, sino que puede darse mucho antes. En la fase de la entrevista, por correspondencia o por teléfono cuando hablando con el funcionario responsable de analizar las peticiones de propuesta nos dice: "Su empresa parece muy preparada y probablemente figurará entre la lista de candidatos". Esta frase tan frecuente es música para los oídos del "responsable de captar oportunidades" o responsable de ventas encargado de analizar los mercados de adjudicación de contratos/solicitudes de propuesta. Si bien en dichas circunstancias puede resultar difícil o incluso ilegal "presionar" al funcionario para que sea más concreto, la clave reside en dos elementos que garantizan la venta exitosa en estos mercados: en primer lugar, interpretar el lenguaje escrito o corporal basándonos en nuestra propia experiencia y ADEMÁS no olvidar la Regla Sandler N° 2, esto es, saber aceptar el fracaso como parte intrínseca de este negocio.

ACTUACIÓN

PIENSA EN AL MENOS DOS SITUACIONES EN LAS QUE HAYAS SIDO DEMASIADO OPTIMISTA- TE HAYAS DEJADO LLEVAR- AL RECIBIR UNA LICITACIÓN/PETICIÓN DE OFERTA QUE FINALMENTE PERDISTE. ANALIZA DE FORMA OBJETIVA QUÉ POSIBILIDADES REALES TENÍAS, CENTRÁNDOTE EN LO QUE SABES DEL COMPRADOR, TUS COMPETIDORES EN LA LISTA DE PRESELECCIONADOS O LA PETICIÓN, ETC., Y EN CONSECUENCIA, EN CUÁNTAS DEBES CENTRARTE PARA OBTENER UN CONTRATO.

Regla 4: No Tomar decisiones es ya una Decisión

Algunos profesionales pensarán que esta Regla no puede aplicarse en el entorno de las licitaciones/contratación pública. Nos recordarán casos en los que el procedimiento se estanca, las evaluaciones de propuestas se hacen eternas y es sólo al cabo de meses o años cuando se revela el nombre del ganador, que para sorpresa de uno, puede ser hasta la propia empresa.

Es cierto, las organizaciones burocráticas pueden tardar mucho tiempo en tomar una decisión, porque el comprador está sometido a numerosos procedimientos de aprobación, comprobación y firma. Algunas instituciones condicionan la adjudicación del contrato a que la empresa cumpla con algunos puntos tales como respeto al medio ambiente, igualdad de oportunidades para ambos sexos, respeto al derecho de las minorías, etc.

Pero el carácter largo e impredecible de la adjudicación de contratos no invalida la Regla N° 4: No Tomar decisiones es ya una decisión. El licitador profesional debe saber "avanzar" cuando el comprador se estanca en algún punto de la toma de decisiones: solicitudes de participación, preselección, petición de propuestas o adjudicación de contrato. En estos casos, el licitador debe saber dirigir su atención a otras oportunidades al tiempo que mantiene en el punto de mira esa oportunidad estancada que puede aprovechar en el futuro. Algunos profesionales del sector dedican una línea de actuación específica en su trayectoria de ventas a aquellas "oportunidades que avanzan lentamente pero que siguen abiertas", dedicándoles un mínimo de tiempo hasta que el proceso avanza de nuevo.

En última instancia, deberás analizar el coste-beneficio que resulta de perseguir oportunidades de este tipo y decidir si vale la pena mantener el interés en ellas. La mayoría de empresas del sector de integran este análisis en el marco de un modelo más amplio y general titulado “ofertar o no ofertar” (“to bid or not to bid” en inglés). Una de las variables que figurará en esta modelo es la que mide el “tiempo muerto” que los profesionales de ventas han dedicado a este tipo de oportunidades. También se tomará en consideración si la cantidad que se ingresará en el banco o la importancia estratégica del cliente o la oportunidad, el “precio”, compensa el uso de “mente-espacio” y el tiempo dedicado a esta oportunidad fugaz.

RECOMENDACIÓN

PIENSA EN DOS OPORTUNIDADES EN LAS QUE EL PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN SE HAYA ESTANCADO DURANTE MUCHO TIEMPO PERO QUE HAYAS CONSEGUIDO FINALMENTE. AHORA INTENTA RECORDAR DOS OPORTUNIDADES MÁS QUE SE CANCELARAN O QUE PERDIERAS.

INTENTA SACAR CONCLUSIONES DE AMBAS SITUACIONES Y ANÓTALO EN UN PAPEL EN DOS COLUMNAS: LA PRIMERA COLUMNA TITÚLALA + (PERSEGUIR OPORTUNIDAD) Y LA SEGUNDA – (NO PERSEGUIR OPORTUNIDAD). POR EJEMPLO, EN LA PRIMERA COLUMNA PODRÍAS ANOTAR “MÁS DE UN MILLÓN DE DÓLARES (es decir, ¿perseguirías cualquier oportunidad en tu sector a partir y por encima de esta cifra?). SI TU EMPRESA TIENE UNA POLÍTICA EN LO QUE RESPECTA A LA DECISIÓN DE LICITAR/NO LICITAR, LA INCLUIRÍAS EN LAS COLUMNAS PERO RECUERDA QUE INCLUSO LAS MEJORES POLÍTICAS NO PUEDEN CUBRIR TODAS LAS SITUACIONES Y ESPECIFICIDADES DE CADA OPORTUNIDAD Y POSIBILIDAD QUE SE PRESENTA.

Regla 5: Nunca Des lo que No se te ha Pedido

Esta Regla se puede aplicar a todas las solicitudes de propuesta/contrataciones públicas. Cualquier licitador, siempre que las instrucciones se lo permitan, querrá diferenciarse de otros licitadores ofreciendo “soluciones innovadoras”, servicios o características extra. Los profesionales de ventas, para obtener más puntos en la evaluación técnica, ofrecerán “mejoras” significativas por encima de los mínimos necesarios, describiendo las características y beneficios de sus productos y servicios “más allá” de lo que los requisitos o la descripción de trabajo estipulan.

Pero el error reside en ofrecer cuando uno no sabe si dichas características o beneficios extra son verdaderamente importantes para el comprador o el comité de evaluación. Si bien a veces es posible recabar “información” sobre los criterios y prioridades del comprador o comité de selección, en determinados casos es imposible o está prohibido. Por ello, si has logrado información coherente y sabes que la mejora de un aspecto concreto o un beneficio determinado son de vital importancia para el comprador o comité de selección, entonces OK, sigue adelante ofreciendo nuevos aspectos o mejorándolos. Esa característica mejorada puede convertirse en un factor de “discriminación” con un efecto positivo sobre tu propuesta, aumentando notablemente la puntuación de tu oferta técnica y tus posibilidades de ganar.

Pero si no dispones de información, si no sabes con certeza que la mejora en las características, aspectos funcionales o cualidades es un factor “discriminador”, no regales lo que NO se te pide. En tu oferta, límitate a cumplir los requisitos y si ofreces alguna mejora en cuanto al número de días, voltios, energía, altura, metros por segundo o cualquiera de las características de la solicitud, hazlo discretamente y en la misma línea de lo que se pide. Puedes hacer hincapié en la

“utilidad”, el confort a la hora de usar el producto u otros “aspectos livianos” pero ten cautela a la hora de ofrecer mejoras en las “características centrales” del producto.

Es mejor dejar los extras para más adelante, una vez hayas firmado el contrato y puedas decir: “Por cierto, ¿sabía usted que nuestro equipo/producto/solución también tiene/hace esto?”. En esta fase posterior, el comprador o comité de selección puede tomárselo como “confirmación” de su decisión o bien ser una “sorpresa agradable”, pero de ningún modo correrás el peligro de alterar el proceso formal de selección.

De forma excepcional, ignoraríamos esta regla si sospecháramos que nuestra empresa es una “intrusa” o figura en la lista sólo para “completarla” no teniendo oportunidad real de ganar si nos limitamos a ofrecer lo que figura en los requisitos. En dichas situaciones excepcionales, que suelen darse en empresas pequeñas o nuevas en el sector de las contrataciones públicas/ solicitudes de propuesta, cabe recordar que, al ofrecer un producto o una solución innovadora o diferente no tienes nada que perder, (Regla Sandler N°30- No puedes perder lo que no tienes). Pero esto debería ser la excepción y no la Regla.

RECOMENDACIÓN

RECUERDA CASOS EN LOS QUE HAYAS OFRECIDO SOLUCIONES ALTERNATIVAS/INNOVADORAS EN LICITACIONES/CONTRATOS PÚBLICOS Y QUE HAYA TENIDO RESULTADOS NEGATIVOS. ¿PIENSAS QUE TE EQUIVOCASTE OFRECIENDO MÁS O DESVIÁNDOTE DE LO EXIGIDO?

- ¿CÓMO ACTUARÍAS A DÍA DE HOY EN UNA SITUACIÓN SIMILAR?
- ¿PODRÍAS GENERALIZAR Y DECIR EN QUÉ SITUACIONES ESPECIALES O EXCEPCIONALES NO RESPETARÍAS ESTA REGLA EN TU EMPRESA/MERCADOS?

Regla 6: No dejes que el Cliente se arrepienta Mañana de la Decisión de Compra de hoy

En la mayoría de procesos de adjudicación de contratos se "pre-adjudica" el contrato a un licitador según unos criterios de selección (el coste más bajo, la relación calidad-precio, el valor, etc.), si bien este proceso puede variar notablemente dependiendo del mercado y la institución. Antes de firmar el contrato, se inicia una última fase de negociación o "últimos retoques". Estas negociaciones varían según la institución o el mercado, pero pueden tratar desde cuestiones nimias o aspectos técnicos hasta cuestiones cabales sobre el precio y el contenido, llegando a durar varios días ante un comité de licitación a base de té y cafés.

La mayoría de empresas tienen una política propia que marca las pautas a seguir en estas situaciones para lograr concluir las negociaciones con éxito. A modo de ejemplo, se puede establecer un baremo de descuentos aplicables a los precios, estipular las tácticas de negociación, gestionar la correspondencia y el diálogo con la directiva, etc. Pero en general, se trata de directrices a grandes rasgos, que difícilmente contemplarán todas las situaciones posibles que puede afrontar el profesional de ventas en estas negociaciones.

Los procesos de adjudicación de contratos son procesos formales llevados a cabo por varias personas, cada una con sus modelos de puntos u otras fórmulas de clasificación. En este tipo de procesos no es frecuente el "arrepentimiento del comprador", en cambio la "venganza del comprador" se da con mayor frecuencia. Este fenómeno se da cuando fuerzas al comprador a llegar a un acuerdo contra su voluntad y éste se ve obligado a aceptar por motivos legales o de procedimiento.

En ese momento, el comprador está pensando: “Ya verás cuando comiences a trabajar con nosotros, te arrepentirás de haberme puesto contra la espada y la pared. Me veo obligado a firmar el contrato, pero cuando trabajemos juntos te lo haré pagar”. A algunos profesionales de ventas que no están acostumbrados a trabajar en el sector les cuesta entender las enormes limitaciones que políticas, normativas, comités, procesos formales de decisión, etc., imponen al comprador. Pero no hay que olvidar que el comprador es humano y puede estar escondiendo sus verdaderos sentimientos.

El profesional de ventas en el sector de las solicitudes de propuesta/contrataciones públicas debe evitar tanto el “arrepentimiento del comprador” como la “venganza del comprador” y deberá ser astuto a la hora de orquestar los últimos pasos al llegar a un acuerdo con el equipo técnico, personal de apoyo post-venta y dirección, para que impere un ánimo saludable por ambas partes, o bien tanto el comprador como el vendedor saldrán perdiendo.

RECOMENDACIÓN

RECUERDA UNA SITUACIÓN EN LA QUE HAYAS PARTICIPADO EN LAS NEGOCIACIONES FINALES O NEGOCIACIONES POSTERIORES A LA ADJUDICACIÓN DE UN CONTRATO QUE HAYAS GANADO Y CLASIFICA EN DOS COLUMNAS LO QUE HICISTE BIEN Y MAL PARA EVITAR EL “ARREPENTIMIENTO DEL COMPRADOR” Y LA “VENGANZA DEL COMPRADOR”. INTENTA SEÑALAR LO QUE HUBIERAS PODIDO HACER MEJOR, LO QUE HUBIERAS PODIDO ACONSEJAR A OTROS O CÓMO TE HUBIERAS COORDINADO MEJOR CON TUS COLEGAS.

¿PODRÍAS DEFINIR UNA PAUTA QUE VA MÁS ALLA DE LAS POLÍTICAS DE EMPRESA PARA NEGOCIAR Y CERRAR ESTOS CONTRATOS FORMALES DE LICITACIÓN PARA MEJORAR EL PROCESO?



Para más información contacte con:

iberica@sandler.com