

**eBook**

**Venta a  
ejecutivos de  
nivel C**

# **Venta a ejecutivos de nivel C**

## **Tácticas de reunión con el Presidente y los Directores**

ADVANCE Consulting  
Nombre corporativo: ADVANCE Marketing Ltda.  
R. Afonso Bras 473 - 1 planta  
04511-011 Vila Nova Conceição  
São Paulo / SP - Brasil

Teléfono: +55-11-3044-0867  
Correo electrónico: [advance@advanceconsulting.com.br](mailto:advance@advanceconsulting.com.br)  
Sitio web: [www.advanceconsulting.com.br](http://www.advanceconsulting.com.br)



CÓDIGO QR ADVANCE

© 2002-2025, **ADVANCE Marketing Ltda.**

Todos los derechos reservados y protegidos por la Ley 9.610 del 19/02/98.

Ninguna parte de este libro, sin autorización previa por escrito de ADVANCE marketing, puede ser reproducida o transmitida por ningún medio utilizado: electrónico, mecánico, fotográfico, de grabación u otro tipo.

20251214

## **Introducción**

La alta dirección está cada vez más involucrada en el proceso de adquisición. Muchos comerciales y profesionales del marketing tienen dificultades para tratar con estos ejecutivos, a menudo porque no comprenden sus prioridades y preocupaciones.

Dominar la implicación de los directivos requiere un profundo entendimiento de su mentalidad, prioridades y preocupaciones. Adaptando tu enfoque, elaborando propuestas de valor atractivas y construyendo conexiones auténticas, puedes abrir la puerta a alianzas estratégicas y éxito comercial a largo plazo.

Es importante tener en cuenta que el C-Level no busca la adquisición de productos o servicios aislados, sino la implementación de soluciones que catalicen un impacto positivo y medible en sus indicadores de rendimiento, impulsando el éxito estratégico de la empresa en su conjunto. Al dominar el arte de involucrar a la alta dirección, el profesional de ventas se posiciona como un socio estratégico, capaz de contribuir significativamente al crecimiento y prosperidad de la organización.

En los últimos años hemos realizado mucha formación mostrando a vendedores y profesionales del marketing las técnicas para llegar con éxito, comunicarse y negociar con el nivel ejecutivo.

Estoy escribiendo este libro electrónico, basado en el material presentado en la formación, para apoyar a los profesionales que quieren tener éxito involucrando el nivel C con el discurso y la argumentación sobre el VALOR.

Espero que el material te sea útil y que te ayude a vender MUCHO MÁS y MUCHO MEJOR.

Dagoberto Hajjar - CEO  
ADVANCE Consulting

Con más de 2.500 clientes, 500 proyectos de consultoría y 20.000 profesionales formados, ADVANCE es una empresa de consultoría y formación empresarial en las áreas de ventas, canales, marketing y gestión. Nos enorgullece contar con algunas de las mayores empresas de Brasil en nuestra lista de clientes como AWS, Benner, Cisco, Cogra, Consinco, DELL, DIMEP, Ellevo, FWC, Google, IBM, IDTrust, Intelidata, IUGU, Lenovo, Linx, Lumen (CenturyLink), Mega Sistemas, Neogrid, Neoway, Panasonic, Praxio, Propay, Quality, Salesforce, SAP, Sebrae, Semantix, Senior, Siagri, SkyOne, Softex, Synnex, Techne, Thomson Reuters, Totvs, Vivo, WDG (IBM), WK Sistemas, Zebra y Zendesk.

**Nuestros clientes dicen que somos expertos en resolver situaciones complejas y aumentar las ventas.**

## En este ebook:

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 - El CEO solo hace 3 cosas...</b>                                      | <b>5</b>  |
| <i>Cómo entender al CEO y el mundo de los ejecutivos ejecutivos</i>         | 5         |
| <b>2 - Los 5 niveles dentro de una organización</b>                         | <b>6</b>  |
| <i>Ascender en la escala corporativa y alinear tu discurso</i>              | 6         |
| <b>3 - Las preocupaciones del C-Level</b>                                   | <b>7</b>  |
| <i>Ajustar correctamente la presentación de ventas para el interlocutor</i> | 7         |
| <b>4 - Por encima y por debajo de la línea estratégica</b>                  | <b>8</b>  |
| <i>Entender dos mundos muy diferentes dentro de tu cliente</i>              | 8         |
| <b>5 - Cómo nacen y mueren los proyectos</b>                                | <b>9</b>  |
| <i>Ten cuidado de no morir junto con tu propuesta de negocio</i>            | 9         |
| <b>6 - Crear y utilizar una red de relaciones</b>                           | <b>10</b> |
| <i>Identificación y uso de influencers</i>                                  | 10        |
| <b>7 - La teoría de los 3 "porqués"</b>                                     | <b>11</b> |
| <i>Entendiendo cómo habla el nivel C</i>                                    | 11        |
| <b>8- C-Level es un descifrador de personas</b>                             | <b>12</b> |
| <i>Comprender con el nivel C, piensa y analiza a las personas</i>           | 12        |
| <b>9 - Cómo ganar corazones y mentes</b>                                    | <b>13</b> |
| <i>El Estandarte de Liderazgo de nivel C</i>                                | 13        |
| <b>10 - Introducción al nivel C</b>                                         | <b>14</b> |
| <i>Un enfoque estratégico para presentar ante el nivel C</i>                | 14        |
| <b>11 - Cómo tener una buena reunión con el nivel C</b>                     | <b>15</b> |
| <i>Sé el CVO (Director de Valor) de tu cliente</i>                          | 15        |

## 1 - El CEO solo hace 3 cosas...

---

### ***Cómo entender al CEO y el mundo de los ejecutivos ejecutivos***

---

Durante la pandemia leí un libro que me impresionó mucho: "Un CEO solo hace tres cosas", de Trey Taylor. El libro presenta una mirada centrada y estimulante sobre el verdadero papel de un CEO en organizaciones de cualquier tamaño. Según el autor, **muchos líderes cometen el error de perderse en tareas diarias y operativas, olvidando que la principal función de un CEO no es realizar múltiples tareas, sino centrarse estratégicamente en tres pilares centrales: cultura, personas y números**. Este enfoque minimalista pretende devolver al líder el tiempo, la claridad y la autoridad necesarios para transformar la empresa en una organización de alto rendimiento.

Taylor presenta la cultura como la base de todo éxito organizativo. Según él, **el CEO es el principal guardián y curador de la cultura**, y es su responsabilidad definir y reforzar lo que la empresa valora y cómo se posiciona. La cultura de una empresa explica el autor, es más que eslóganes o valores escritos en la pared; Es un sistema vivo y dinámico que impregna cada decisión, cada proceso y cada interacción, ya sea interna o externa. Cuando se lleva bien a la cultura, crea un entorno donde los empleados prosperan, la innovación prospera y se refuerza la confianza en el mercado. Sin embargo, Taylor advierte que descuidar o permitir que una cultura tóxica se arraige puede destruir rápidamente la columna vertebral de la organización.

El segundo pilar abordado es la **gestión de personas**, que Taylor identifica como uno de los roles más estratégicos del CEO. Según él, el verdadero impacto del liderazgo radica en la capacidad de atraer, contratar, motivar y retener al talento adecuado. En este punto, el autor da gran importancia a la contratación, describiéndola como una de las decisiones más críticas que definen el éxito sostenible de una organización. Taylor también habla de cómo el CEO debería posicionarse como mentor y guía, invirtiendo en herramientas de desarrollo humano que maximicen el potencial de los equipos. Sostiene que el éxito de un CEO está intrínsecamente ligado al tiempo que dedica a su equipo y a cómo fomenta relaciones que inspiran lealtad, compromiso y crecimiento conjunto.

El tercer pilar esencial son **los números**, a los que Taylor llama "la verdad sin adornos de la organización". Un CEO, afirma, debe dominar y rastrear métricas financieras y operativas que reflejen la salud general del negocio. Estos números no solo guían decisiones estratégicas informadas, sino que también permiten al líder identificar problemas antes de que se vuelvan insuperables. Con un análisis perspicaz, Taylor sostiene que, aunque es fácil que los números se vuelvan aburridos o mecánicos, deberían elevarse al estatus de brújula estratégica para monitorizar beneficios, pérdidas, flujo de caja, productividad e incluso oportunidades de innovación.

Taylor basa su enfoque en años de experiencia como consultor y emprendedor, ilustrando sus ideas con ejemplos prácticos de CEOs que han tenido razón —o no— al tratar estos tres pilares. También aborda los errores comunes que cometen los líderes al asumir responsabilidades excesivas o delegar áreas críticas sin la supervisión adecuada, lo que resulta en empresas confusas e ineficientes. El autor sugiere que, delegando las operaciones diarias y centrándose deliberadamente en la cultura, las personas y los números, los CEOs pueden ejercer un liderazgo más eficaz y menos estresante, creando un mayor impacto a largo plazo.

De forma práctica, el libro también ofrece consejos y marcos para que los líderes organicen el tiempo y el enfoque en torno a estas tres áreas. Por ejemplo, Taylor destaca la importancia de realizar revisiones periódicas de la cultura, invertir en formación en liderazgo para el personal e instaurar métricas claras que permitan al CEO seguir el progreso en los objetivos empresariales sin perder el control sobre detalles esenciales.

En resumen, "Un CEO solo hace tres cosas" propone un enfoque directo y disciplinado del liderazgo organizacional, simplificando el trabajo del CEO a lo que realmente importa. Taylor reta a los CEOs a redefinir su forma de ver su rol, ayudándoles a alejarse de la mentalidad multitarea y adoptar un modelo de liderazgo más enfocado, estratégico y alineado con los objetivos a largo plazo de la organización. Ideal para líderes experimentados o principiantes, el libro se posiciona como una guía práctica e indispensable para cualquiera que quiera liderar con propósito, claridad e impacto.

La gestión de la cultura, la gestión de personas y los números son las tres prioridades principales del CEO, por lo que el vendedor debe alinear sus ofertas y soluciones para cumplir al menos una de estas prioridades.

## 2 - Los 5 niveles dentro de una organización

---

### *Ascender en la escala corporativa y alinear tu discurso*

---

En el complejo entorno empresarial actual, un enfoque único para todos simplemente no funciona. Un nombre que ha destacado constantemente por sus ideas simples pero efectivas es Elliot Jacques. Su trabajo sobre la jerarquía organizativa proporciona un marco crucial para entender cómo adaptar tu mensaje con el máximo impacto.

Elliot Jacques fue un psicoanalista, psicólogo organizacional y consultor de gestión canadiense, conocido por su trabajo sobre jerarquía, organización del trabajo y evaluación del desempeño. Escribió el libro *Requisite Organization*, donde describe los principios y métodos que las organizaciones pueden utilizar para estructurarse de manera que maximice la eficiencia, la satisfacción laboral y el desarrollo personal. En este libro establece 5 niveles en la organización del trabajo:

**Nivel 1 - El trabajador:** Centrado en tareas diarias y semanales, el trabajador emplea herramientas físicas y percepción sensorial para garantizar la eficiencia operativa. Su principal preocupación es el producto en sí y cómo optimizar su contribución individual.

**Nivel 2 - El Supervisor:** Supervisa el trabajo de forma semanal a mensual, utilizando horarios y fomentando la creatividad. Tiene visión y un enfoque táctico, y se preocupa por el control de calidad de su equipo.

**Nivel 3 - El Gestor:** Gestiona procesos en un ciclo mensual a trimestral, utilizando hojas de cálculo y análisis de datos. Tiene una visión y un enfoque estratégico, y se preocupa por la eficiencia operativa y el logro de los objetivos del equipo.

**Nivel 4 - El vicepresidente (VP):** Gestiona los sistemas de forma trimestral a anual, utilizando bases de datos, herramientas de análisis y modelos conceptuales. Tiene una visión y un enfoque en la misión de la empresa, y se preocupa por el rendimiento organizativo.

**Nivel 5 - El CEO (Director Ejecutivo):** Lidera la empresa a lo largo de un horizonte de 2 a 10 años, utilizando estudios, conocimientos e intuición para moldear el futuro de la organización. Se centra en la visión de la empresa y en el valor que debe generarse para los accionistas y la sociedad.

Jacques describe cómo las personas tienen diferentes capacidades para afrontar distintos niveles de complejidad en el trabajo, y cómo las organizaciones deberían estructurarse para alinear las capacidades de las personas con los requisitos de sus puestos.

Para conectar realmente con su audiencia, los comerciales y los responsables del marketing deben comprender profundamente el nivel de su interlocutor. Esto significa comprender tus responsabilidades, preocupaciones, metas, objetivos, miedos, ansiedades, deseos y expectativas. El discurso de ventas y marketing debe estar meticulosamente alineado con el interlocutor (con quien hablas).

El mensaje de "**talla única**" ya no funciona. Usar esa misma presentación de diapositivas para hablar con el gerente, el director y el CEO ya no funciona.

Para tener éxito, el comercial tendrá que hacer "**sastrería**" cosiendo su presentación y su discurso para cumplir con los requisitos y expectativas del nivel organizativo con el que habla.

En mis sesiones de formación en ventas, a menudo pregunto: "**Si tuvieras la lámpara mágica de Aladino y solo un deseo, ¿qué desearías?**" En el 90% de los casos, los comerciales quieren ser "puestos delante del propietario". He presenciado innumerables ocasiones en las que este deseo se cumplió, solo para que el vendedor perdiera el proyecto. La razón casi siempre es la misma: usaron una presentación orientada al directivo al hablar con el CEO. El CEO encontró el contenido aburrido y excesivamente técnico, sin ver los beneficios estratégicos más amplios. Por ello, decidieron invertir en otro proyecto que prometía mejores beneficios para la empresa. Esto subraya la necesidad crítica de adaptar tu mensaje, especialmente cuando tienes la oportunidad de hablar con altos ejecutivos.

En resumen, aunque es ventajoso hablar con altos ejecutivos, es fundamental estar completamente preparado.

**Adaptar tu mensaje para alinearlo con tu visión estratégica y preocupaciones es clave.** Al comprender las particularidades de cada nivel organizativo y adaptar tu enfoque en consecuencia, puedes aumentar significativamente tus posibilidades de éxito y generar resultados significativos.

### 3 - Las preocupaciones del C-Level

---

#### **Ajustar correctamente la presentación de ventas para el interlocutor**

---

Participé en varias reuniones con los directivos y los consejos de la empresa, donde escuché a un CEO: "Ser CEO es un desafío inmenso, que supera con creces cualquier otro puesto en la organización. Además, el CEO se enfrenta a consejos exigentes, rara vez se atribuye el mérito de los éxitos, pero siempre se hace responsable de los fracasos." Esta declaración resume bien la realidad a la que se enfrentan estos líderes.

**El consejo, como guardián de la estrategia, se centra en cómo aumentar el valor de la empresa en el mercado.** Sus decisiones están orientadas a un crecimiento sostenible y a maximizar los rendimientos a largo plazo para los accionistas. El CEO, a su vez, es responsable de ejecutar esta estrategia, equilibrando la necesidad de obtener resultados inmediatos con la visión de futuro de la empresa. Sus prioridades incluyen maximizar el valor para los accionistas, garantizar que los resultados se entreguen al consejo y, no menos importante, asegurar su bonificación.

**El CEO opera en dos vectores principales: el estratégico y el operativo.** En el vector estratégico, el enfoque está en optimizar los ingresos mediante la adquisición y retención de clientes, aumentar el valor percibido por el cliente, diferenciarse de la competencia y mantener la innovación constante. Este vector requiere una visión de mercado aguda y la capacidad de anticipar tendencias y adaptar la empresa a un entorno en constante cambio. En el vector operativo, el objetivo es racionalizar costes, buscando eficiencia, optimización CAPEX/OPEX, procesos empresariales eficientes y una gobernanza robusta. Este vector exige una gestión eficiente de los recursos y la capacidad de identificar y eliminar residuos.

Las actividades clave del CEO incluyen definir la visión y estrategia de la empresa, comunicar esa visión a todos los grupos de interés, establecer metas claras e indicadores de rendimiento medibles, y empoderar al equipo para alcanzar esos objetivos. Además, el CEO debe reclutar, formar y retener talento, delegando responsabilidades y asegurando autonomía para que el equipo pueda actuar con agilidad y eficiencia. Por último, el CEO debe asegurar el efectivo de la empresa y tener acceso a crédito, para mitigar riesgos y garantizar los recursos necesarios para acelerar el crecimiento cuando sea necesario.

Justo debajo del CEO, tenemos a otros C-Level: CFO (financiero), COO (operativo), CSO o CBO (ventas), CMO (marketing), CTO (tecnología), y así sucesivamente...

**Idealmente, la alta dirección debería dedicar la mayor parte de su tiempo a pensar y discutir asuntos estratégicos y a largo plazo,** confiando asuntos urgentes y operativos a su equipo. Sin embargo, la realidad es que muchos directivos acaban "ensuciándose las manos" más a menudo de lo que deberían, consumiendo tiempo valioso que podría dedicarse a cuestiones más estratégicas. Sin embargo, es raro que un miembro de la alta dirección asista a una reunión con participantes externos para tratar aspectos puramente operativos. Hacerlo sería socavar la autoridad y autonomía de tu equipo, además de sobrecargar tu agenda.

El tiempo es un recurso escaso y valioso para la alta dirección. En conversaciones con comerciales, la pregunta central es: "¿Estoy aprendiendo algo valioso aquí? ¿Hay alguna decisión importante que tomar? ¿Debería involucrarme personalmente o debería ser este vendedor quien hable con mis jefes?" Para captar la atención de la alta dirección, es esencial ofrecer perspectivas relevantes y demostrar un profundo conocimiento del negocio de la empresa.

El C-Level ve tu producto o servicio como un medio **para mejorar tus indicadores y ganar bonificaciones.** Las ventas solo ocurren cuando impactan positivamente en estos indicadores: aumento de ventas, margen de beneficio, cuota de mercado, ventaja competitiva, reducción de gastos, tiempo de llegada al mercado, rotación, riesgo operativo, satisfacción del cliente y rendimiento de los empleados.

A un nivel de detalle más alto, cada director se interesa por un conjunto de indicadores de rendimiento relacionados con su área. Por ejemplo, el CEO está interesado en el valor para los accionistas, el aumento de ventas, la mayor cuota de mercado, un mejor momento de lanzamiento al mercado, mejor calidad y mayor competitividad. El CFO (finanzas) está interesado en el ROI (retorno de inversión) y la reducción de costes. **El comercial que utiliza únicamente argumentos de ahorro puede tener la atención del CFO y no del CEO.**

**Es esencial que el vendedor ajuste su discurso según los intereses e indicadores de rendimiento del interlocutor correcto.**

Hablar con ejecutivos de alto nivel requiere más que formalidad. Es necesario contar con una estrategia bien planificada y personalizada que satisfaga las necesidades y objetivos de cada ejecutivo. Comprender las prioridades estratégicas, los retos específicos de cada rol y la urgencia de sus demandas permite a los profesionales de ventas y marketing adoptar un enfoque alineado y práctico, aumentando las posibilidades de éxito.

## 4 - Por encima y por debajo de la línea estratégica

### *Entender dos mundos muy diferentes dentro de tu cliente*

No todos los que ocupan un puesto en la junta piensan como un genio estratégico. Algunos están más preocupados por apagar incendios operativos o están demasiado centrados en su propia área. En empresas pequeñas, el "propietario" es el maestro de la estrategia, mientras que los directores son como jefes de campo, asegurándose de que todo funcione sin problemas.

En mi trayectoria como comercial, aprendí a identificar quién es **AcE (Above the Strategic Line)** y quién es **AbE (Below the Strategic Line)**, independientemente del puesto. Son dos universos paralelos, con preocupaciones y exigencias totalmente diferentes. AcE habla el lenguaje de los negocios, beneficios, VALOR y retorno de la inversión. AcE tiene un lenguaje muy orientado al negocio, de beneficios, VALOR y retorno de la inversión.

La mayoría de las empresas, cuando van a vender algo, apuntan a los profesionales de AbE. Ponen un SDR (Representante de Desarrollo de Ventas) para prospectar con un discurso y material de marketing centrados en productos y características. Es como intentar vender un coche hablando solo del número de portavasos. El comercial a menudo no conoce en profundidad el negocio del cliente y se siente más cómodo con el AbE. Pero la EcE está cada vez más presente en las decisiones, así que replantea tu estrategia de marketing y ventas.

Cada vez que pido a los comerciales que hablen de sus clientes, es la misma letanía: cuentan la saga de la empresa desde su fundación, los problemas que pasaron juntos, los cotilleos sobre los gerentes y cómo son amigos del comercial. Parece más una reunión de "Viejos Amigos" del mundo corporativo que un análisis estratégico.

Apenas oigo a un comercial hablar de los retos empresariales, la rentabilidad, la estrategia que utiliza el cliente en el mercado, o los miedos y ambiciones de directores y presidentes. Hoy, para vender, el vendedor tiene que articular el VALOR de lo que ofrece.

Cuando hablamos con AbE, la conversación es: facilidad de uso, funciones y características completas, servicio y soporte grado 10, adecuación al presupuesto, fácil integración con otros sistemas y mayor productividad en la zona. Es como vender una navaja suiza con todas las herramientas que necesitan para la vida diaria.

Cuando hablamos con AcE, el negocio es puntuar **VALORES** como viabilidad estratégica, innovación, ventaja competitiva, ahorro de tiempo, reducción de riesgos y retorno de la inversión. Es como demostrar que vas a convertir su empresa en una máquina de hacer dinero.

El Sa piensa en el presente, pero utiliza el pasado como fuente de creencias limitantes. Siempre están pensando en: "Siempre lo hemos hecho así, y ahora no hay razón para cambiarlo", "Lo hemos intentado y no funcionó, no hay razón para intentarlo de nuevo", "Esto no va a funcionar, punto", "Es imposible, nuestra empresa no funciona así", y "Aquí, en nuestra empresa, las cosas son diferentes".

**AcE piensa en el futuro y utiliza el pasado como aprendizaje para tomar decisiones.** Siguen diciendo: "Es hora de cambiar, de hacerlo de otra manera", "Aprendimos de esto en el pasado y ahora sabemos cómo hacerlo bien", "Queremos resultados diferentes, ¡tenemos que hacer algo distinto!" y "Aquí, todo es posible, con más o menos esfuerzo". Es el grupo que cree que puedes llegar a la luna en un scooter, si tienes la estrategia adecuada.

A AcE le encanta conocer estrategias y **ROADMAPs**: visión y plan estratégico de la empresa proveedora, planes y expectativas para lanzamientos de productos, investigación, desarrollo e innovación. ¡Se quedan como niños en una tienda de juguetes!

También les encanta cuando el comercial hace preguntas sobre TIME: "¿Qué ha pasado en los últimos meses que os ha hecho buscar una solución este año?", "¿Qué esperáis lograr con esta solución en los próximos seis meses?", "¿Qué requisitos de vuestra lista afectarán al balance de este año?", "¿Qué iniciativas requerirán más tiempo a vuestro equipo en los próximos seis meses?" y "¿Dónde se centrará vuestro equipo en los próximos seis meses?". Es como si les dieras un mapa del tesoro.

Algunas cosas son urgentes para AcE: reacciones al mercado (cambios en la legislación, competencia, aumento de la demanda), reacciones a hechos internos (problemas que estaban a punto de explotar, salida de ejecutivos, filtración de información), eventos programados (lanzamiento de un producto que no puede retrasarse, proyectos importantes) y eventos temporales (inicio de año = inicio de proyectos; fin de año = números y plan cerrados). Es una especie de juego corporativo de "Jenga", donde cada movimiento en falso puede derribarlo todo.

**El comercial debe conocer en profundidad cómo piensa y actúa AcE, cuándo entra en el proceso de compras y cómo aprovecharlo a su favor.** Al fin y al cabo, en el mundo empresarial, el conocimiento es poder. ¡Y un buen chiste, de vez en cuando, también ayuda!



## 5 - Cómo nacen y mueren los proyectos

### *Ten cuidado de no morir junto con tu propuesta de negocio*

Los problemas, desafíos y necesidades de las empresas se convierten en proyectos, cada uno con su propio camino y posibles riesgos. De todos los proyectos que salen al mercado, el 20% provienen del nivel C, el 20% del nivel directivo y el 60% del resto de empleados.

- **Proyectos iniciados por C-Level:** Suelen ser iniciativas estratégicas que se alinean con la visión general de la empresa. Frecuentemente implican inversiones significativas y se supervisan de cerca para detectar el retorno de la inversión.
- **Proyectos iniciados por la dirección:** Estos proyectos suelen centrarse en mejorar la eficiencia del equipo o en atender necesidades específicas del departamento. Requieren alineación con objetivos organizativos más amplios, pero son más tácticos por naturaleza.
- **Proyectos iniciados por otros empleados:** A menudo resultado de desafíos cotidianos, estos proyectos buscan mejorar la productividad individual o del equipo. Aunque puedan empezar poco a poco, pueden escalar si se demuestra que son exitosas.

Los empleados buscan herramientas para su propia eficiencia o la de su equipo. Se enfrentan a un problema, desafío o necesidad en su trabajo y llaman a un "proveedor amable" para solicitar una propuesta de solución. El proveedor amable involucra a varias personas de tu empresa para elaborar la propuesta de solución. Muchos vendedores, debido a su perfil de comportamiento, generan un enorme sentido de urgencia, lo que lleva al equipo a trasladarse de otras actividades para diseñar la propuesta de solución. Sin embargo, una gran mayoría, alrededor del 80% de estas propuestas, no son aprobadas y mueren, o son eliminadas dentro de la empresa cliente.

Los directivos buscan herramientas para la eficiencia de su equipo. Normalmente identifican el problema, el reto o la necesidad hablando con distintos empleados y proveedores. Cuando los responsables solicitan una propuesta, ya existe una prealineación con las áreas de usuario y los proveedores. En este escenario, una porción menor, alrededor del 40% de las propuestas, muere o no es aprobada.

El C-Level busca herramientas para la eficiencia de la empresa. Estos suelen ser proyectos de mayor envergadura, y la alta dirección, aunque sea de forma informal, ha alineado las necesidades y expectativas de retorno. En tales casos, una pequeña minoría, solo el 10% de las propuestas, muere o no es aprobada.

En ventas, utilizamos el ciclo de vida de la propuesta para trazar dónde estamos y qué debemos hacer para asegurarnos de que la propuesta sea aprobada. Hay un momento en el ciclo vital que ha sido cariñosamente apodado el "valle de la muerte".

El ciclo de vida de la propuesta pasa por: reconocimiento de la necesidad, evaluación de alternativas, toma de decisiones e implementación. Normalmente, el C-Level participa en la fase de reconocimiento de necesidades, cuando se mapean los desafíos o problemas a resolver, y en la fase de toma de decisiones.

#### **Entrando en el Valle de la Muerte...**

Cuando el C-Level solo participa en la fase de decisión, existe un gran riesgo de que cuestione los fundamentos del proyecto, dejando dos alternativas: rehacer todo el proceso basándose en la opinión del C-Level o dejar que el proyecto muera. Cuando el proveedor no participó en la etapa de reconocimiento, entra en el proceso en desventaja, porque no pudo incluir puntos que le beneficiaran en la evaluación de alternativas y porque no tuvo contacto con el C-Level. Cuando el proveedor solo es invitado en la fase de evaluación y no puede acceder al C-Level, existe un alto riesgo de no ser el proveedor preferido y perder esta oportunidad.

Los interesados del proyecto están a toda velocidad, buscando proveedores, estableciendo Pruebas de Concepto (PoC), RFPs (solicitudes de propuestas), hojas de cálculo para puntuar y analizar proveedores y soluciones, involucrando a los usuarios finales y preparando al equipo de adquisiciones. Este es un proceso que puede durar meses. Y luego, el equipo vuelve al nivel C con el proyecto muy detallado. Y luego llega el golpe fatal, a menudo debido a dos factores críticos: ha pasado demasiado tiempo y el C-Level ha cambiado sus prioridades, a veces ni siquiera recuerda el proyecto; o el proyecto tiene muchos detalles técnicos, pero poca información que permita al C-Level tomar una decisión segura. En ese momento, escuchamos un "déjalo sobre la mesa y luego lo miraré". El proyecto está muerto. El stakeholder se sentirá avergonzado de cobrar a la alta dirección por el proyecto y, como no sabe qué decir al proveedor, simplemente desaparecerá. El vendedor intenta todo tipo de contactos y nada... Proyecto muerto y relación muerta.

#### **¿Cómo escapar del Valle de la Muerte?**

El vendedor no puede gestionar a los interesados ni hacer que accedan correctamente al nivel C. Por lo tanto, el vendedor no puede confiar en esta vía y tendrá que SOLICITAR ACCESO PERIÓDICO al C-Level para:

1. **Validar las premisas del proyecto:** ¿El proyecto sigue siendo válido, importante y con el mismo alcance para el C-Level?
  - **Acción:** Programar revisiones regulares con la alta dirección para validar las suposiciones del proyecto y asegurar la alineación con sus prioridades.
  - **Ejemplo:** Un proveedor puede programar una reunión mensual para ofrecer una visión general del progreso del proyecto y abordar cualquier preocupación de la alta dirección.
2. **Educa al C-Level** sobre tu solución y la alternativa que se le presentará, y edúcalo sobre tu empresa y su competencia en el mercado.
  - **Acción:** Proporciona información sobre tu solución y sus beneficios, así como la experiencia de tu empresa.
  - **Ejemplo:** Un proveedor puede compartir estudios de caso o documentos técnicos que demuestren cómo su solución ha ayudado a otras empresas a alcanzar objetivos similares.
3. **Busca orientación** sobre los caminos a seguir: Quiénes son los actores y el papel que tendrá cada uno, cómo llevar a cabo el proyecto de una manera MÁS RÁPIDA y PRODUCTIVA, y educarles sobre la evolución del proyecto, elogiar a quienes ayudan, pedir ayuda en casos donde esté "atascado"...
  - **Acción:** Pide consejo sobre cómo gestionar el proyecto, identificar a los principales interesados y acelerar el proceso.
  - **Ejemplo:** Un proveedor puede pedir recomendaciones a la alta dirección sobre a quién involucrar en el proyecto o cómo superar obstáculos concretos.

Death Valley es malo para el vendedor y para la alta dirección. Ambos harán perder tiempo y recursos. Pero la culpa será del comercial, que no implicó bien al nivel ejecutivo.

## 6 - Crear y utilizar una red de relaciones

---

### *Identificación y uso de influencers*

---

En el pasado, cuando daba formación de ventas consultivas, siempre había un comercial que decía: "Ponme delante de un director durante 30 minutos y la venta estará cerrada."

Quedaron atrás los días en que un alto ejecutivo de una empresa tomaba una decisión solo o sin lo que su equipo pensaba. Hoy en día, ningún alto ejecutivo quiere asumir la responsabilidad de contratar a un proveedor en solitario. Sería asumir un riesgo muy alto e injustificable.

Recuerdo una conferencia a la que asistí con George W. Bush varios años después de que dejara de ser presidente. Dijo a una audiencia de unos 10.000 empresarios algo así como: "Mirando atrás, veo hoy que la invasión de Irak fue un error. Tomamos la decisión, en ese momento, con lo mejor que teníamos en cuanto a datos e información. Un presidente no toma una decisión solo, sino que asume la responsabilidad de lo que se ha decidido."

El vendedor que entienda este cambio en el proceso de ventas, y que quiera tener éxito, tendrá que tejer una red de aliados que puedan votar a favor en el momento de la toma de decisiones. Es un trabajo intenso hablar y orquestar la información, las relaciones y los procesos, de tal manera que todos estén seguros con la decisión.

El nuevo comercial mapeará, para cada uno de los contactos necesarios: el perfil de comportamiento, el perfil de riesgo (innovador, visionario, conservador), los motivadores personales y profesionales, quién obtiene qué con la compra y quién pierde qué con la compra. Luego, este vendedor ajustará su discurso a cada uno de los interlocutores, dejando claros los beneficios de la solución para ÉL y para SU zona.

Cada interlocutor tiene un conjunto de objetivos, metas y preocupaciones diferentes, por lo que el vendedor tendrá que dirigir cada uno de estos puntos a cada interlocutor.

Si el discurso es coherente, empezará a resonar en tu cliente, aumentando enormemente las posibilidades de éxito de la venta. Este efecto de "resonancia" es como ese pequeño viento que golpeaba rítmicamente el puente y hacía que el puente se cayera.

¡Nos encanta hablar! Pero nos gusta aún más cuando tenemos la percepción de que hay alguien escuchando... Y nos encanta, aún más, cuando pensamos que **lo estás disfrutando...** pero REALMENTE nos gusta hablar...

Nos encanta dar una **presentación** que conocemos bien... Nos encanta hablar de **productos** y **características** porque demuestra **un conocimiento INDISCUTIBLE...** Nos encanta hablar de **historia**, porque muestra un conocimiento indiscutible...

La mayoría de los comerciales quieren usar el mismo discurso con todos sus interlocutores, a menudo prefieren la misma presentación de 128 diapositivas, con decenas de siglas y términos técnicos. El nuevo vendedor estudia a su interlocutor y elige el mejor contenido y la mejor forma de hablar con él, incluyendo: ¿Cuál es el objetivo de este interlocutor en la empresa? ¿Cuáles son tus objetivos? ¿Cómo vas a ganar el bono? ¿Cuál es el perfil, cuáles son los motivadores? ¿Cómo puedo ayudarlo? ¿Cómo añadir VALOR?

Figueira, que es un gran vendedor, recoge impresiones y testimonios de interlocutores sobre la solución que ofrece y, cuando está con el alto ejecutivo que coordinará el proceso de decisión, Figueira demuestra que ha hablado con las personas clave, que se sienten cómodas y favorables con la decisión, y termina mostrando los testimonios de cada uno de ellos. Con esto, Figueira crea las condiciones necesarias y satisfactorias para que el alto ejecutivo tome la decisión final, sabiendo que contará con el apoyo de su equipo.

Para presentar una propuesta Champion para el C-Level (AcE) debemos enfatizar: los dolores, problemas y necesidades corporativas, la estrategia y la visión a largo plazo, los impulsores del negocio, los impactos en la empresa y los beneficios de la solución para la compañía. Para presentar la propuesta para los Gerentes (EA), debemos enfatizar: los dolores, problemas y necesidades identificados, la estrategia y la visión a corto plazo, los factores tácticos y operativos, los impactos y beneficios de la solución para el área.

Durante una formación de ventas consultiva, un participante me preguntó si este tipo de metodología no haría el proceso más largo y difícil. Le respondí que "lo difícil es no vender". Para quienes quieren vender, tienen que vender como compra el cliente. Y el proceso de compra ha cambiado.

## 7 - La teoría de los 3 "porqués"

---

### **Entendiendo cómo habla el nivel C**

---

En el mundo empresarial, comprender las razones detrás de las decisiones es crucial para el éxito. La teoría de los 3 "porqués" ofrece un enfoque interesante para desentrañar las capas de justificaciones que presentan los ejecutivos, revelando la verdadera razón detrás de una elección. Este artículo explora esta teoría, proporcionando ejemplos e ideas para aplicarla en el contexto de ventas y negociaciones.

#### **El primer "por qué": la mentira "blanda"**

Cuando un ejecutivo explica una decisión, normalmente empieza con la razón más "políticamente correcta". Este primer nivel de explicación suele ser una "mentira suave", una "excusa para terminar la conversación antes" o "la excusa que podemos mostrar al público".

#### **Ejemplo:**

Imagina que un ejecutivo decide no invertir en una nueva tecnología. El primer "por qué" presentado podría ser: "Estamos satisfechos con nuestra infraestructura actual y no vemos necesidad de cambios en este momento."

#### **El segundo "por qué": Pistas de realidad**

A medida que un comercial investiga más a fondo, empieza a emerger el segundo nivel del "por qué". En este punto, el ejecutivo puede dar "pistas sobre la verdadera razón de la decisión". Aquí es donde un buen vendedor puede empezar a "pescar" la verdadera razón detrás de la elección.

#### **Ejemplo:**

Continuando con el ejemplo anterior, el segundo "por qué" podría ser: "Aunque la nueva tecnología parece prometedora, ahora mismo tenemos otras prioridades de inversión, como expandirnos a nuevos mercados."

#### **El tercer "por qué": La verdad desnuda**

El paso final es la reconfirmación, donde finalmente aparece la "verdadera razón". Este es el momento en el que se revela la verdad, a menudo después de generar confianza y profundizar la conversación.

#### **Ejemplo:**

Tras una investigación más profunda, el tercer "por qué" podría ser: "En realidad, nos preocupa la integración de la nueva tecnología con nuestros sistemas heredados y no estamos seguros de si el retorno de la inversión justificaría el riesgo."

#### **La importancia de las historias de éxito**

El uso de historias de éxito hace que el cliente se sienta más cómodo hablando de sus problemas o necesidades. Al presentar ejemplos de cómo otros clientes han superado desafíos similares, un vendedor puede crear un ambiente de confianza y animar al ejecutivo a revelar las verdaderas razones detrás de sus decisiones.

La metodología de ventas de Venta de Soluciones utiliza el "diagrama de 9 bloques" como una herramienta que "te ayuda a descubrir los 3 porqués".

La teoría de los tres "porqués" ofrece una perspectiva valiosa sobre cómo se justifican las decisiones en el mundo corporativo. Al entender que las explicaciones iniciales pueden ser superficiales o incluso engañosas, los comerciales pueden profundizar en sus investigaciones y descubrir los verdaderos motivos detrás de las decisiones de los ejecutivos. El uso de historias de éxito y herramientas como el diagrama de 9 bloques puede facilitar este proceso, permitiendo a los vendedores construir relaciones de confianza y ofrecer soluciones que respondan a las necesidades reales de sus clientes.

## 8- C-Level es un descifrador de personas

### *Comprender con el nivel C, piensa y analiza a las personas*

---

¿Alguna vez te has preguntado cómo ciertos líderes parecen poseer una capacidad casi sobrenatural para entender a las personas que les rodean? Esta capacidad para "leer" a las personas, discernir sus motivaciones más profundas y anticipar sus reacciones, es una característica distintiva de los altos niveles de nivel C. Y aunque pueda parecer un talento innato, esta habilidad puede cultivarse y perfeccionarse mediante el estudio y la aplicación de teorías de perfilado conductual.

Recuerdo a un director de un banco reconocido que, con una simple mirada, era capaz de captar el estado mental de sus empleados. Era habitual oírle decir: "Veo que hoy estás radiante, desde luego traes buenas noticias", o, por el contrario, "Hmm, siento que hoy vamos a tener desafíos que afrontar." Lo que empezó como una broma sin pretensiones se ha convertido en una herramienta de gestión increíblemente valiosa en tu vida diaria.

A lo largo de la historia, la búsqueda por comprender la complejidad de la naturaleza humana ha sido una constante. En el contexto empresarial, estas investigaciones adquieren una dimensión práctica, influyendo en la forma en que se gestionan los equipos y se conciben las estrategias de ventas. Uno de los pioneros en este campo fue Hipócrates, el célebre "padre de la medicina", quien en el siglo IV a.C. propuso la teoría de los cuatro humores corporales —colérico, sanguíneo, flemático y melancólico— como un sistema para clasificar a los individuos en grupos con rasgos de personalidad similares.

Siglos después, Carl Jung profundizó en estos conceptos y, a principios del siglo XX, William Marston, además de ser el creador del polígrafo y del icónico personaje Wonder Woman, desarrolló el modelo DISC, una evolución del trabajo de Jung que se convirtió en una herramienta ampliamente utilizada en la gestión de recursos humanos. Esta curiosa conexión demuestra cómo el estudio del comportamiento humano puede generar aplicaciones sorprendentes en varias áreas.

El modelo de venta Challenger, presentado en 2008, identificó cinco perfiles distintos de vendedores: el Trabajador Incansable, el Compañero de Construcción de Relaciones, el Lobo Solitario Independiente, el Solucionador Reactivo de Problemas y el Desafiante Innovador. Es interesante señalar que estos perfiles encuentran paralelismos en teorías de perfiles conductuales, como las de Marston y Jung, revelando una convergencia entre diferentes enfoques.

Pero, al fin y al cabo, ¿qué distingue a cada uno de estos perfiles? Vamos a explorar las características que definen cada uno de ellos:

Los individuos con **Dominancia**, también conocidos como albaceas, y que corresponden al perfil "colérico" de Hipócrates, se caracterizan por su naturaleza controladora, orientada a resultados, segura de sí misma y competitiva. Es habitual encontrar directores ejecutivos y comerciales que encajan en los perfiles de Lobo Solitario y Trabajador de Challenger Selling. Su principal motivación reside en el poder y el logro, mientras que sus mayores temores son la pérdida de posición, el fracaso y la restricción de su autonomía. Imagina a un director comercial que toma el mando en negociaciones complejas, siempre buscando el mejor resultado para la organización.

Por otro lado, aquellos con **Influencia**, también llamados Comunicadores, y que se asemejan al perfil "sanguíneo", son catalizadores, expresivos, extrovertidos, espontáneos y optimistas. En este grupo encontramos fundadores de empresas, directivos, directores comerciales y de marketing, así como miembros del equipo de ventas. El Challenger Selling Challenger encaja perfectamente en este perfil. Su motivación está impulsada por la búsqueda de reconocimiento y éxito económico, mientras que sus mayores miedos son la soledad, el rechazo y la pérdida de calidad de vida. Piensa en un director de marketing que cautiva a todos con su comunicación persuasiva y su energía contagiosa.

Las personas con **Estabilidad**, también conocidas como Planificadores, y que se alinean con el perfil "flemático", se caracterizan por su apoyo, amabilidad, estabilidad, calma y paciencia. Es habitual encontrar directores de estrategia y planificación, gobernanza, alianzas y asociaciones, así como miembros del equipo de marketing. El Challenger Selling Buddy encaja en este perfil. Su motivación se alimenta de la participación y aprobación del grupo, mientras que sus mayores miedos son el cambio, la opinión de los demás, el sufrimiento en las relaciones y la pérdida de control. Imagina a un director de gobernanza que busca incansablemente el consenso y la armonía en las decisiones de la empresa.

Finalmente, aquellos con **Conformidad**, también llamados Analistas, y que corresponden al perfil "melancólico", se caracterizan por su naturaleza analítica, meticulosa, lógica, prudente y precisa. En este grupo encontramos directores de operaciones, técnicos, consultoría y miembros del equipo de preventa. El Challenger Selling Solver encaja en este perfil. Su motivación está impulsada por la búsqueda de seguridad y previsibilidad, mientras que sus mayores temores son la falta de reconocimiento de su potencial, las confrontaciones, el ridículo y la imperfección. Imagina a un director técnico que examina cada detalle de un proyecto, esforzándose por la excelencia en cada paso.

Por ello, el C-Level desarrolla una capacidad refinada para "leer" a las personas, entender cómo operan, procesan información, toman decisiones y cuáles son sus principales motivadores. Durante una presentación, el nivel C observa cuidadosamente tres elementos cruciales: la forma en que te expresas (cómo hablas), es decir, el contenido de tu discurso, la claridad de tus ideas y la forma en que las expresas; la forma en que actúas (cómo actúas), es decir, tu postura, tu lenguaje corporal y tu interacción con el público; y la forma en que te presentas (cómo te ves), es decir, tus expresiones faciales, tu contacto visual y tu apariencia general.

Analizando estos elementos, el C-Level busca señales de credibilidad y autenticidad, comparando al vendedor con el mejor talento de su equipo. Esta evaluación cuidadosa es esencial para establecer una relación de confianza y una relación duradera.

## 9 - Cómo ganar corazones y mentes

### *El Estandarte de Liderazgo de nivel C*

---

Cuando hablamos de liderazgo, es natural pensar en figuras icónicas como Gandhi o Martin Luther King, que movilizaron a millones de seguidores. Pero el liderazgo también se manifiesta en contextos más cercanos, como en los jefes que nos inspiran y guían en nuestro camino profesional. He tenido la suerte de trabajar con dos líderes excepcionales, cuyas cualidades han moldeado mi visión de lo que significa liderar de verdad.

Estos dos jefes compartían atributos esenciales que, hoy en día, considero una parte fundamental del "kit de liderazgo". La primera de ellas fue la paciencia. Incluso en medio del caos de la vida cotidiana, siempre encontraban tiempo para enseñarme. Llegué con un "gran problema", y me ayudaron a reflexionar, a buscar alternativas y a transformar el obstáculo en un reto estimulante. Recuerdo que uno de ellos me dijo: "¡Súbete al taburete! Si estás al mismo nivel que el problema, no verás la solución. Eleva tu vida y deja fluir la creatividad."

Otro atributo esencial era la motivación. En momentos de desánimo, sabían cómo reavivar la llama de la esperanza. Una vez, agotado e incapaz de ver una salida a un problema complejo, uno de ellos me dijo: "Mira hacia allá, deja fluir tu creatividad."

Pero además de paciencia y motivación, estos líderes poseían algo aún más poderoso: una "bandera". Todos conocíamos sus ambiciones profesionales y nos unimos para apoyarlas. Cada seis meses, daban un discurso de alineación, explicando la "batalla" que enfrentaríamos en los meses siguientes. Esta "bandera" era un objetivo claro e inspirador, que unía corazones y mentes en torno a un propósito común.

#### **La importancia de la "bandera"**

La "bandera" del líder es mucho más que un simple objetivo. Es una visión clara e inspiradora del futuro, que motiva al equipo a superar desafíos y lograr resultados extraordinarios. Representa los valores y principios que guían el trabajo del equipo, creando un sentido de propósito y pertenencia.

#### **Ejemplos de "banderas" inspiradoras**

- Steve Jobs y la "bandera" de la innovación: Steve Jobs, el legendario fundador de Apple, tenía una clara "bandera": crear productos innovadores que cambiaran el mundo. Esta visión inspiró a sus colaboradores a romper barreras y desarrollar tecnologías revolucionarias como el iPhone y el iPad.
- Jeff Bezos y la "bandera" de la obsesión del cliente: Jeff Bezos, el fundador de Amazon, siempre ha defendido la "obsesión del cliente". Este "buque insignia" motivó a sus empleados a crear una experiencia de compra online excepcional, que transformó a Amazon en una de las mayores empresas del mundo.
- Indra Nooyi y el "buque insignia" del propósito con rendimiento: Indra Nooyi, exCEO de PepsiCo, lideró la empresa con la "bandera" de "propósito con rendimiento". Creía que PepsiCo podía generar valor para sus accionistas mientras contribuía a un mundo más saludable y sostenible. Esta visión ha inspirado a sus empleados a desarrollar productos más saludables y adoptar prácticas más sostenibles.

#### **Cómo crear una "bandera" inspiradora**

Para crear una "bandera" que inspire a tu equipo, sigue estos consejos:

- Define un propósito claro: ¿Qué impacto quieres tener en el mundo? ¿Cuál es el problema que quieres resolver? Tu "bandera" debe estar alineada con tus valores y el propósito de tu organización.
- Sé específico: Tu "bandera" debe ser clara y fácil de entender. Evita la jerga y los términos vagos.
- Sé inspirador: Tu "bandera" debe motivar a tu equipo a superar desafíos y lograr resultados extraordinarios. Utiliza un lenguaje que toque el corazón de las personas.
- Comunica tu "bandera" constantemente: Comparte tu "bandera" con tu equipo en cada oportunidad. Utiliza historias, ejemplos y metáforas para hacerlo más memorable.
- Lidera con el ejemplo: Demuestra tu compromiso con tu "bandera" en tus acciones y decisiones. Sé un modelo a seguir para tu equipo.

#### **Formando un equipo cohesionado**

Mis dos jefes sabían cómo "leer a las personas", identificar habilidades, competencias, potencial, motivadores y miedos. Sabían cómo poner a la persona adecuada en el lugar correcto, prepararla y motivarla para el momento adecuado. Sabían cómo integrar al equipo y hacer que el equipo trabajara con respeto y ayuda entre las partes, creando un bloque cohesionado y sincronizado.

Gestionar o administrar un equipo de ventas es muy diferente a liderarlo. El gerente puede ser excelente, analizar todos los datos del embudo de ventas, asegurar un embudo saludable, controlar oportunidades, celebrar reuniones de ventas asegurando una alta previsibilidad (pronóstico), establecer la estructura y los procesos adecuados y formar al equipo.

El líder hace todo esto, pero va más allá. Utiliza su conocimiento de las fortalezas y debilidades de las personas para construir un equipo de alto rendimiento. Escucha y respeta a todos en el grupo y, con ello, se gana el respeto de todos. Conquista el corazón y la mente de sus empleados y, con ello, el equipo trabaja con un nivel de energía y compromiso adicionales. No todos los líderes nacen siendo líderes. El liderazgo es un comportamiento que puede ejercerse y perfeccionarse. Al establecer una "bandera" inspiradora y construir un equipo cohesionado, estarás en camino de convertirte en un líder exitoso.

El comercial debe entender las "banderas" de sus clientes y diseñar su propuesta de VALOR alineada con las "banderas".

## 10 - Introducción al nivel C

### *Un enfoque estratégico para presentar ante el nivel C*

---

Presentarse para el C-Level requiere una preparación cuidadosa y un enfoque estratégico. Estos ejecutivos y responsables de la toma de decisiones astutos tienen agendas rigurosas y deben ser conquistados con una presentación que demuestre un valor y beneficios claros.

Todo comienza con el Presentation Preparation Canvas, una herramienta esencial para planificar tus objetivos, el mensaje clave, las preguntas estratégicas, el momento, la agenda y el contenido. Es fundamental incluir tu conocimiento del mercado, del cliente y de la competencia, así como una estrategia de comunicación bien definida, un flujo de presentación claro y un diseño atractivo. No olvides preparar material de apoyo para el cliente, analizar los riesgos y alternativas, y comprender el perfil de cada participante, incluyendo sus motivadores y temores. El punto central siempre es dejar claro el valor y los beneficios de lo que ofreces.

Ponte en la piel del cliente: ¿Cuál es el objetivo del C-Level? ¿Qué considerarían ellos un éxito? ¿Cuál es su agenda abierta y su agenda oculta? ¿Por qué quieren asistir a la reunión? ¿Cómo se comportarán? ¿Querrán celebrar la reunión? ¿Escucharán lo que tienes que decir? ¿Interrumpirán mucho? ¿Cuáles son tus planes de contingencia?

Crear una narración eficaz es clave. El C-Level es una máquina de resolver problemas, siempre bajo presión. Para captar su atención, accede al sistema límbico, ayudándoles a respirar, relajarse y prestarte atención. Como asisten a innumerables actuaciones cada día, cuenta una historia que se quede. El ritmo y el desarrollo de la historia cambiarán el ambiente de la alta dirección, mientras que el contenido y la forma les recordarán a ti, a tu empresa y a tu propuesta.

La técnica de presentación más recomendada actualmente implica el uso de nueve diapositivas, con versiones adaptadas para gestores (AbaE) y directores (AcE).

Para EbA, utiliza el método inductivo, también conocido como **método aHa**. Presenta los hechos y guía al interlocutor para deducir la conclusión. Las nueve diapositivas deben incluir: Portada de la presentación con rompehielos y relación, Presentación personal, Agenda, El mercado, EL RETO, La solución, Historias de éxito y beneficios, Tu empresa y Próximos pasos.

Para AcE, adopta el método deductivo o **método Uhm**. Presenta directamente la conclusión y luego las pruebas que la respaldan. Las nueve diapositivas deben ser: Portada de la presentación con rompehielos y vínculo, Presentación personal, Agenda, La solución, Historias de éxito y beneficios, El desafío, El mercado, Tu empresa y Próximos pasos.

Un error común es usar el método aHá con un C-Level, como se ilustra en una situación en la que un vendedor presentó hechos que llevaron al C-Level a una conclusión favorable para el competidor. En estos casos, es crucial interrumpir la presentación y hacer un replanteamiento sutil, enfatizando las diferencias de tu solución y presentando datos cuantitativos de tus casos de éxito.

AcE es una máquina de tomar decisiones. Desde el principio de la presentación, deja claro que vas a presentar la solución y que, al final, habrá una decisión importante que tomar. Tras presentar la solución y la evidencia (historias de éxito), el interés por AcE puede disminuir. En este caso, abrevia tu discurso sobre el reto y el mercado, pero asegúrate de mencionar tu red de relaciones. Presenta a tu empresa con entusiasmo para rescatar el interés de AcE y mostrar nuevas oportunidades de negocio.

El C-Level está entrenado para responder preguntas rápidamente. Empezar la presentación con una pregunta provocadora puede aumentar la curiosidad y la tasa de absorción. Por ejemplo: "¿Crees que sería posible aumentar las ventas de tu empresa en un 10%? En esta presentación os voy a mostrar cómo algunos de nuestros clientes han aumentado aún más..."

Al presentar ante un grupo, ten en cuenta el "Efecto Jefe", donde los asistentes se comportan de forma diferente a como lo hacen en reuniones individuales. Para minimizar este efecto, agradece a todos la oportunidad y participación, deja claro el propósito constructivo de la reunión, propone la agenda, define los objetivos y decisiones a tomar, menciona tu red de relaciones, lo que cada uno ya ha aportado y qué opinan de la solución, así como el papel esperado de cada uno en la reunión. Pide al jefe que dé tu opinión o decida algo de vez en cuando para llevar a cabo tu participación.

Recuerda: la clave para conseguir el C-Level es la preparación, la claridad, la objetividad y la pasión por lo que haces. Con la estrategia adecuada, puedes convertir una presentación en una oportunidad de negocio exitosa.

## 11 - Cómo tener una buena reunión con el nivel C

---

### ***Sé el CVO (Director de Valor) de tu cliente***

---

Para mantener una reunión exitosa con altos ejecutivos, es fundamental reconocer que, a pesar de su posición, son personas con vidas personales y profesionales complejas. Entender que enfrentan desafíos similares a los nuestros, como presiones familiares y profesionales, es el primer paso para establecer una conexión genuina.

El tiempo es un recurso extremadamente valioso para la alta dirección. Sus agendas están llenas de numerosas responsabilidades, incluyendo analizar informes, asistir a reuniones, viajar y gestionar equipos y proveedores. Por ello, es fundamental que el comercial se posicione como Director **de Valor (CVO)**, alguien que ofrece soluciones e ideas que aportan un valor real al negocio.

El CVO debe tener un profundo conocimiento del mercado y la empresa de nivel C, además de presentar historias de éxito de otros clientes y una visión imparcial y estratégica. En lugar de centrarse únicamente en vender productos o servicios, el CVO busca comprender los retos y objetivos del ejecutivo, ofreciendo soluciones personalizadas e innovadoras.

Al iniciar comunicación con un alto directivo desconocido, la presentación personal juega un papel clave en la construcción de credibilidad. Es importante presentarse de forma concisa y demostrar experiencia y conocimientos relevantes. A continuación, el propósito del contacto debe estar claramente definido, destacando cómo la solución propuesta puede aportar valor al negocio del ejecutivo. El uso de datos y ejemplos concretos, como aumentar los ingresos o reducir costes, puede reforzar el mensaje y despertar el interés de la alta dirección.

Elaborar un discurso de ascensor conciso y persuasivo es esencial para transmitir la propuesta de valor de forma clara e impactante. Este discurso debe destacar los principales beneficios de la solución y convencer al ejecutivo para que permita tiempo para un debate más profundo. Al final de la presentación, es importante hacer una llamada a la acción, solicitando una breve reunión para explorar cómo la solución puede ayudar a resolver los desafíos específicos de la alta dirección.

La agenda de la reunión es un elemento clave para el éxito. Debe estar estructurado de forma clara y concisa, con tiempo asignado a cada tema. La agenda debe incluir una apertura con rompehielos y relación, una presentación personal, definición del propósito de la reunión, discusión de soluciones, resumen de las decisiones tomadas, próximos pasos y un cierre formal.

Durante la inauguración, es importante demostrar conocimiento del mercado y la empresa de la alta dirección, utilizando la técnica del "masaje del ego" para elogiar logros recientes o demostrar familiaridad con la industria. La presentación personal debe destacar la experiencia y los conocimientos del vendedor, mostrando que siempre está mejorando y buscando nuevas soluciones.

La agenda debe presentarse de forma visualmente atractiva, utilizando diapositivas o un trabajo con los temas principales. El propósito de la reunión debe estar definido de forma clara y concisa, con una palabra clave que resuma el tema principal. Durante la discusión de soluciones, es importante presentar datos concretos y ejemplos que demuestren el valor de la propuesta.

Al final de la reunión, es esencial repasar las decisiones tomadas y definir los siguientes pasos, asignando responsabilidades y plazos para cada acción. El cierre debe ser formal y cordial, agradeciendo al C-Level su tiempo y atención.

Además, es importante cultivar una relación con un patrocinador interno, que pueda proporcionar información valiosa sobre la empresa y la alta dirección, así como ayudar a preparar la reunión y dar seguimiento a las acciones.

Durante la reunión, es esencial estar preparado para improvisar y adaptar la presentación a las necesidades e intereses de la alta dirección. La comunicación debe ser clara, concisa y centrada en los beneficios de la solución. El vendedor debe estar preparado para responder a preguntas y objeciones, demostrando conocimiento y confianza.

En resumen, una reunión eficaz con la alta dirección requiere preparación, conocimiento, comunicación clara y un enfoque en los beneficios de la solución. Al posicionarse como CVO y ofrecer soluciones personalizadas e innovadoras, el vendedor puede construir relaciones duraderas y generar valor para ambas partes.