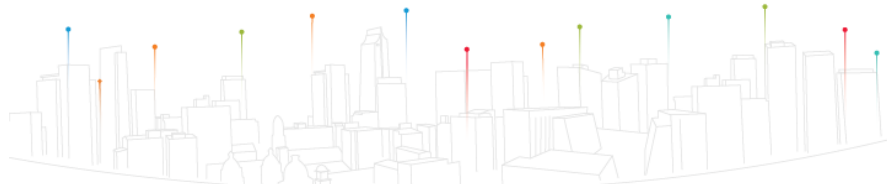


Plan Estratégico de Ventas 2026

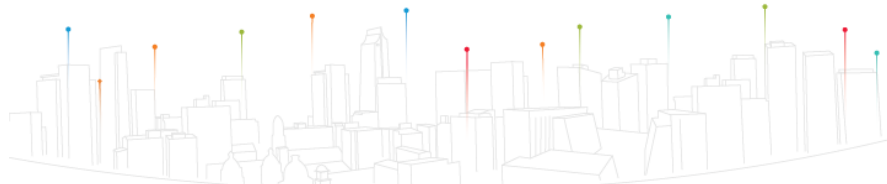
Empresa Para La Seguridad y Soluciones Urbanas – ESU

Contenido

Enfoque y principio rector	3
2) Arquitectura del Plan de Ventas	6
Bloque 1 — Resumen ejecutivo para Gerencia y Junta	7
Meta anual 2026 y lógica de cumplimiento	7
Apuestas estratégicas 2026	7
Riesgos principales 2026	8
Qué cambia en 2026	9
Bloque 2 — Objetivo, alcance y definiciones	10
2.1 Objetivo del Plan de Ventas 2026	10
2.2 Alcance del Plan	10
2.3 Definiciones operativas (para que el KPI sea medible y defendible)	11
2.4 Definición operativa de “implementación” del Plan	12
2.5 Criterio formal de reporte del 100%	13
Bloque 3 — Segmentación comercial	13
3.1 Universo comercial que se segmenta	14
Bloque 4 — Oferta: portafolio “en productos” por línea de negocio	16
4.1 Productos estandarizados: el estándar mínimo ESU para ofertar	17
4.2 Paquetes por línea: recurrente vs estratégico	17
4.3 Matriz de cross-selling por tipo de cliente	18
4.3.2 Regla de operación	19
4.4 Entregables del Bloque 4 (lo que se debe instalar para decir “cumplido”)	19
Bloque 5 — Estrategias comerciales por frente	20



5.1 Frente 1 — Defensa y profundización.....	20
Frente 2 — Crecimiento en el conglomerado	21
5.3 Frente 3 — Apertura de mercado (nacional/otros) con foco y puertas reales	22
Bloque 6 — Modelo operativo de Preventa (la columna vertebral del Plan 2026)	23
6.1 Qué cambia en 2026 (la decisión de fondo)	23
6.2 Propósito de la preventa 2026	24
6.3 Stage-Gates ESU (la ruta única de estructuración)	24
6.4 Plantillas oficiales y evidencias	25
6.5 Integración con preventa de aliados (el punto diferencial del año).....	26
6.6 SLA internos (ritmo de negocio, no excusas).....	26
6.7 Resultado esperado (por qué esto hace “ganador” el Plan)	27
6.8 Matriz RACI.....	27
Bloque 7 — Plan de ejecución 2026.....	28
7.1 Cómo se mueve el año: ciclos que corresponden a los frentes.....	29
7.2 Metas del Plan: el embudo que corresponde a nuestra forma de trabajar.....	30
7.2.1 Reglas de conteo	30
7.3 Metas por frente	30
7.4 Cadencia de gobierno: qué comité decide qué (y cómo se conecta con el flujo)	31
7.5 Tablero único de control 2026	32
7.6 Resultado esperado (cómo se ve cuando esto funciona)	35
Bloque 8 — Estrategia de relacionamiento y comunicación (Mercadeo + Ventas)	35
8.1 Relacionamiento por capas con gobierno, responsabilidades y roles indelegables	36
8.1.1 Gobierno por capas (quién lidera y para qué) — en tabla	36
8.1.2 Matriz RACI por capa:	37
8.1.3 Regla de escalamiento.....	38
8.1.4 Evidencias obligatorias por capa	38
8.2 Agenda institucional por cuenta.	39



8.3 Educación del cliente: acelerador del pipeline y protector de la ejecución	40
8.4 Plan de visibilidad: vender con evidencia, no con promesas	42
8.5 Gobernanza del relacionamiento (para que no dependa del ánimo del equipo)	43
8.6 Entregables del Bloque 8	43
Bloque 9 — Gestión de riesgos y supuestos comerciales 2026	44
9.1 Supuestos de operación comercial (lo que el Plan necesita para funcionar)	44
9.2 Riesgos Top 10 del Plan (los que realmente tumbarían el año)	44
9.3 Controles y mitigaciones: dónde viven en el Plan (sin duplicar)	45
9.4 Semáforos y gatillos de intervención (cuándo entra Dirección)	46

Enfoque y principio rector

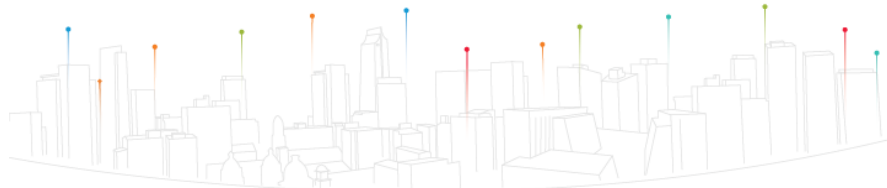
Propósito del Plan de Ventas 2026

El Plan de Ventas 2026 de la ESU se concibe como un instrumento de dirección y ejecución orientado a traducir la meta y la apuesta estratégica aprobada por la Junta en un sistema operativo de generación de ingresos, con control de ejecución, disciplina metodológica y trazabilidad.

En términos de gestión de proyecto bajo enfoque PMP, el Plan cumple tres funciones simultáneas:

1. Direccionamiento (Plan Management): define el marco estratégico, las prioridades, los criterios de decisión y las reglas del juego para orientar al equipo comercial y a las áreas de soporte hacia un objetivo común.
2. Integración (Integration Management): articula comercial, preventa/estructuración, servicios, finanzas e innovación bajo una lógica de “una sola cadena de valor”, asegurando que las propuestas que se estructuran y se cierran se traduzcan en proyectos factibles, financiables y ejecutables.
3. Control (Monitoring & Controlling): instala un modelo de seguimiento verificable (rituales, tableros, evidencias) que permite medir avance real y ajustar oportunamente; esto garantiza la implementación reportable al Plan de Acción 2026.

Bajo este enfoque, el propósito principal es:



Convertir la meta institucional 2026 y la apuesta estratégica aprobada por Junta en un sistema de ejecución comercial que garantice:

- a) **Crecimiento controlado:** crecimiento basado en capacidad real. Esto implica que la expansión se gestiona con criterios de factibilidad y priorización, no solo con presión por cierre.
- b) **Rentabilidad por línea de negocio:** asegurar que cada línea (y cada contrato/proyecto) cumpla condiciones mínimas de rentabilidad, mediante reglas de precio, estructura de costos y gestión activa del margen durante la negociación. La rentabilidad debe entenderse como condición de sostenibilidad, no como resultado residual.
- c) **Posicionamiento real en el conglomerado público de Medellín** (y apertura de mercado donde aplique): consolidar a la ESU como aliado técnico y operativo preferente en el conglomerado, con una estrategia deliberada de relacionamiento, presencia institucional, portafolio en formato de productos y evidencia de capacidad de ejecución.
- d) **Evidencia de implementación para reportar el 100% del Plan de Acción:** el plan está diseñado para que cada componente produzca evidencias verificables (actas, tableros, cronogramas ejecutados, comités operando, propuestas estructuradas, agenda de relacionamiento y entregables de portafolio), permitiendo reportar el % de implementación sin ambigüedad.

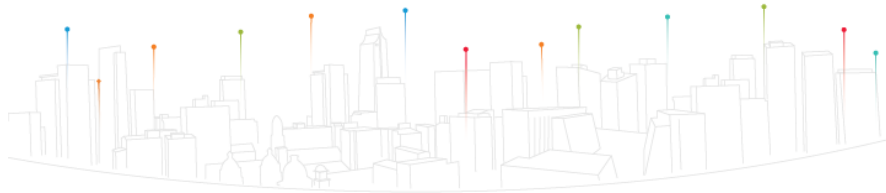
Principio rector: el Plan de Ventas 2026 tiene como capacidad de generar resultados con control: oportunidades calificadas → propuestas estructuradas → cierres rentables → ejecución exitosa → continuidad y expansión.

1.2 Principios de la gobernanza del plan

Para que el Plan sea ejecutable y sostenible, se establecen principios operativos que funcionan como reglas de gobernanza, estos principios actúan como criterios de control de cambios, gestión de riesgos y aseguramiento de calidad, y se aplican transversalmente a todo el ciclo comercial.

P1. Vender solo lo que se puede ejecutar (preventa como autoridad técnica)

- Toda oportunidad debe pasar por un proceso de preventa/estructuración que valide: alcance, supuestos, restricciones, capacidad operativa, tiempos y riesgos.
- La preventa no es un apoyo opcional: es un mecanismo de control que protege a la organización de compromisos inviables.



- Ninguna propuesta estratégica se presenta sin trazabilidad de: alcance definido, entregables, cronograma macro y condiciones mínimas de ejecución.

El flujo de control de este principio de gobernanza es: control de alcance (Scope) + control de cronograma (Schedule) + gestión de riesgos (Risk) + aseguramiento de calidad (Quality).

P2. Rentabilidad mínima definida por línea (Finanzas como “gatekeeper”)

- La expansión comercial solo es válida si mantiene la sostenibilidad financiera.
- Cada línea debe operar con umbrales mínimos de rentabilidad y reglas de costeo/pricing; Finanzas valida que estos umbrales se cumplan antes de liberar una oferta.

Flujo de gobernanza: gestión de costos (Cost) + control de beneficios esperados (Business Case/Benefits) + gobernanza de aprobaciones.

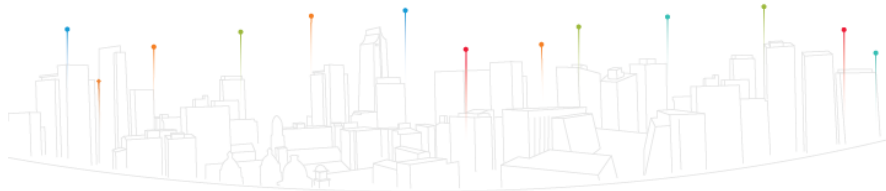
P3. Pipeline y ejecución con cadencia.

- El plan se ejecuta mediante un sistema de cadencias (rituales de gestión) que garantizan control y toma de decisiones:
 - Comité comercial semanal (pipeline y bloqueos),
 - Comité de preventa semanal (propuestas y gates),
 - Comité de cuentas quincenal (estrategia por cliente),
 - Comité ejecutivo mensual (prioridades y ajustes).
- Se privilegia la disciplina de seguimiento sobre la improvisación.

Flujo de gobernanza: monitoreo y control (M&C) + gobernanza de decisiones + gestión de comunicaciones (Communications).

P4. Relación con el cliente = activo estratégico (postventa integrada a ventas)

- La relación con el cliente no se agota en el cierre: se gestiona durante toda la vida del contrato como un activo que habilita continuidad y expansión.
- Se institucionaliza la postventa como estrategia comercial:
 - a. contacto periódico con evidencias de avance,
 - b. espacios de seguimiento y valor agregado,
 - c. detección de nuevas necesidades durante la ejecución,
 - d. medición de satisfacción y gestión de compromisos.



- El objetivo es evolucionar la percepción de la ESU: de operador “necesario” a aliado técnico confiable.

Flujo de gobernanza: gestión de interesados (Stakeholders) + comunicaciones + gestión de calidad percibida.

P5. Reglas del sector público integradas (el “cómo compra” define el “cómo vendemos”)

- El plan incorpora, desde el origen, la realidad del cliente público:
 - a. naturaleza de la entidad (secretaría, ESE, descentralizada, empresa del conglomerado),
 - b. actores de decisión (técnico, jurídico, financiero, ordenador del gasto),
 - c. modalidad de contratación, tiempos, requisitos y riesgos de cumplimiento,
 - d. restricciones por calendario institucional (presupuesto, vigencias, cierres, etc.).
- Esto evita propuestas técnicamente sólidas pero administrativamente inviables, y permite diseñar rutas de cierre.

Flujo de gobernanza: gestión de riesgos + gestión de adquisiciones/contratación (Procurement) + gestión de interesados + planificación realista.

1.3 Lo que este enfoque cambia en la práctica

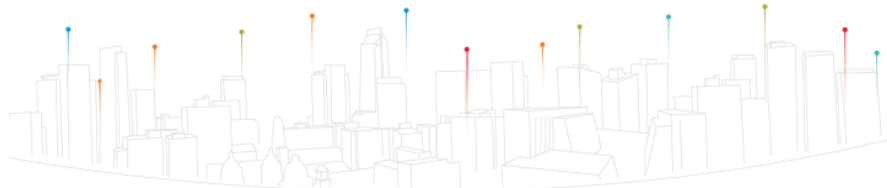
Este primer componente del Plan —propósito + principios— define el estándar con el que la ESU va a operar en 2026:

- Cambia la lógica de “cerrar como sea” por una de cerrar bien.
- Cambia la improvisación por método y coherencia interáreas.
- Cambia la relación transaccional con el cliente por una relación de confianza sostenida.
- Y convierte el Plan de Ventas en lo que debe ser: un sistema que el equipo puede ejecutar, la gerencia puede gobernar y la organización puede demostrar.

2) Arquitectura del Plan de Ventas

El Plan de Ventas 2026 se construye como un sistema de dirección: cada capítulo cumple una función clara, produce entregables verificables y deja anexos listos para operar.

Esta arquitectura garantiza tres cosas: alineación directiva (Junta/Gerencia),



ejecución disciplinada (equipo) y trazabilidad de implementación (Plan de Acción 2026).

Regla de diseño: si un bloque no tiene entregables ejecutables y evidencia asociada, no pertenece al Plan.

Bloque 1 — Resumen ejecutivo para Gerencia y Junta

En 2026 la ESU no puede limitarse a “salir a vender”; tiene que gobernar el crecimiento. La Junta aprobó una meta exigente y, con ella, una responsabilidad: convertir la ambición en resultados sin sacrificar ejecución, reputación ni rentabilidad.

Este Plan de Ventas es el instrumento para lograrlo: ordena el mercado objetivo, define apuestas, instala controles y alinea a la organización para que cada oportunidad que se capture termine en contrato ejecutable y en cliente satisfecho.

Meta anual 2026 y lógica de cumplimiento

Meta global de ventas 2026: \$513.000 millones

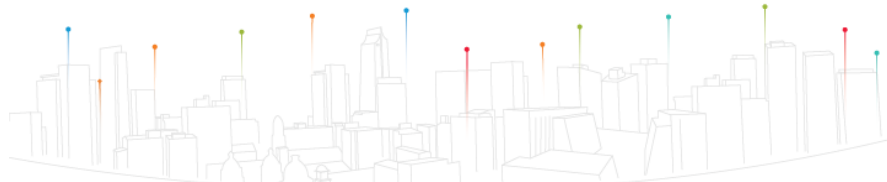
La lógica de cumplimiento se fundamenta en tres motores que se gestionan de forma simultánea (y no como esfuerzos aislados):

1. Estabilidad (base recurrente): asegurar continuidad y profundización en cuentas activas para sostener flujo de caja y presencia institucional.
2. Crecimiento (proyectos estratégicos): capturar y estructurar oportunidades de alto impacto con método, protegiendo ejecutabilidad.
3. Expansión (apertura selectiva): abrir mercado donde existan puertas reales de entrada (alianzas, casos, reputación) y convertir relacionamiento en pipeline concreto.

Este Plan no mide éxito por “intención comercial”; lo mide por cierres rentables y ejecutables, sostenidos en un relacionamiento que deja huella institucional.

Apuestas estratégicas 2026

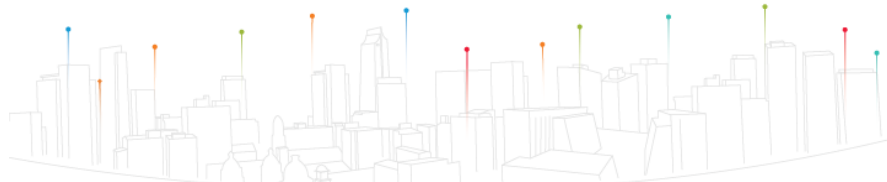
Apuesta	Qué significa en la práctica	Qué habilita / qué cambia
1. Portafolio vendible en formato de productos	Pasar de “servicios sueltos” a soluciones con alcance estándar, entregables, tiempos, requisitos y propuesta de valor clara	Reduce reproceso, mejora velocidad, aumenta consistencia y comparabilidad
2. Preventa como capacidad institucional	Estandarizar la estructuración de ofertas: descubrimiento,	Evita vender lo inejecutable; mejora



(estructuración de proyectos)	prefactibilidad, diseño técnico-económico, supuestos y riesgos	calidad de oferta y control de compromiso
3. Gestión de cuentas del conglomerado como estrategia.	Plan por cuenta (Tier 1/Tier 2) ¹ , agenda institucional, educación del cliente, y continuidad/adiciones como ruta natural	Fortalece posicionamiento, aumenta participación por cliente, mejora retención
4. Articulación real Comercial– Servicios– Financiera– Innovación	Una sola cadena de valor: tiempos definidos, roles claros, y decisiones registradas	Cierres más rápidos, menos fricción interna, propuestas más sólidas
5. Expansión con puertas de entrada.	Priorizar mercados donde haya acceso real y probabilidad de cierre (alianzas, entidades ancla, referenciación)	Expansión medible, pipeline de calidad, aprendizaje institucional replicable

Riesgos principales 2026

Riesgo estratégico	Impacto si no se controla	Control directivo (qué se exige)	Responsable de control
Venta inejecutable (sobreoferta / capacidad insuficiente)	Retrasos, sobrecostos, fricción con el cliente, daño reputacional	Ninguna oferta estratégica sale sin validación mínima de alcance, capacidad, cronograma y riesgos	Preventa + Servicios
Crecimiento sin rentabilidad por línea	Subutilización de recursos, pérdida, presión financiera y desgaste	Mínimos de rentabilidad por línea + reglas de escalamiento si se afecta margen	Finanzas + Subgerencia Comercial
Concentración en pocos cierres grandes	Dependencia, vulnerabilidad por tiempos públicos, riesgo de caja	Balance entre base recurrente + cartera estratégica + expansión; diversificación de pipeline	Subgerencia Comercial
Ciclos del sector público (decisión, presupuesto, contratación)	Cierres tardíos, pérdida de oportunidades, “embudo falso”	Ruta de decisión por cuenta + calendario institucional +	Comerciales por línea + Preventa



		gestión anticipada de documentación	
Ley de garantías (si aplica por calendario)	Ventanas reducidas para contratar, ralentización de cierres	Aceleración de estructuración y radicación previa; priorización de cierres tempranos	Dirección Comercial + Jurídica/Contratación

Qué cambia en 2026

- 2026 el avance comercial se mide por: oportunidades calificadas, propuestas estructuradas, cierres y continuidad de cliente.
- Se formaliza el estándar de oferta. Las propuestas dejan de depender del estilo individual: se vuelven consistentes, trazables y ejecutables.
- Se gobierna el crecimiento con disciplina. El pipeline se dirige. Las desviaciones se corrigen temprano, antes de que se vuelvan crisis.

Cómo se controla

Este Plan se controla con cuatro palancas, simples pero exigentes:

- a) Tablero único de pipeline por línea y por cuenta (valor, etapa, responsable, fecha probable, próximos pasos).
- b) Disciplina de decisión sobre ofertas estratégicas: nadie compromete alcance o precio crítico sin control interno.
- c) Seguimiento por cuentas estratégicas: agenda, compromisos, avances y oportunidades derivadas.
- d) Evidencia de implementación.

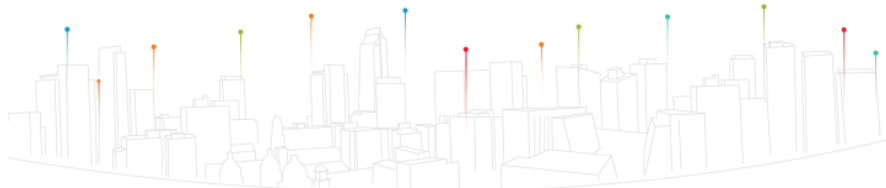
Cómo se ejecuta

La ejecución se despliega en cuatro frentes coordinados:

1. Conglomerado Medellín (prioridad): crecimiento por penetración de líneas y continuidad en cuentas activas.
2. Proyectos estratégicos: estructuración anticipada, narrativa de valor y control de compromiso.
3. Recurrente: asegurar base, renovaciones y adiciones con gestión proactiva.
4. Apertura selectiva: alianzas y puertas de entrada reales, con objetivos medibles.

Anexos ejecutables del Bloque 1

- A1. Mapa de meta 2026 (composición: recurrente + estratégicos + expansión)
- A2. Matriz de riesgos comerciales 2026 (top 10, control, responsable, evidencia)



- A3. Matriz de apuestas a iniciativas (qué se hace, cuándo, con qué entregables)
- A4. Evidencias del KPI “% de implementación” (checklist verificable)

Bloque 2 — Objetivo, alcance y definiciones

Plan de Ventas ESU 2026 | Marco operativo para ejecutar y reportar.

2.1 Objetivo del Plan de Ventas 2026

El objetivo del Plan de Ventas 2026 es dirigir y ejecutar la gestión comercial de la ESU para:

1. Posicionar y expandir las líneas estratégicas de la organización en el conglomerado público de Medellín, asegurando continuidad, profundización y crecimiento por cliente.
2. Activar expansión selectiva en mercados nacionales/otros que estén dentro del portafolio y donde la ESU tenga condiciones reales de entrada (relacionamiento, alianzas, capacidad técnica y trazabilidad de valor).
3. Asegurar rentabilidad y ejecutabilidad en cada cierre, mediante estructuración disciplinada de ofertas y controles internos previos a la liberación de propuestas.

Este objetivo se traduce en un mandato operativo: consolidar un sistema de ventas que no dependa de esfuerzos individuales, sino de un método institucional de planeación, estructuración, decisión y seguimiento.

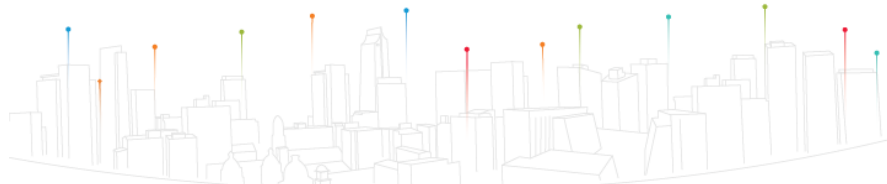
2.2 Alcance del Plan

2.2.1 Alcance obligatorio: Conglomerado público de Medellín (núcleo del Plan)

Para efectos del Plan de Ventas 2026, el mercado prioritario y obligatorio es el conglomerado público de Medellín, entendido como el conjunto de entidades y dependencias del Distrito y su ecosistema institucional donde la ESU debe fortalecer su posicionamiento y participación.

Incluye, como mínimo:

- Dependencias del nivel central (... Secretarías y unidades administrativas).
- Entidades descentralizadas y empresas del conglomerado público.
- Otras entidades públicas locales con vínculo estructural al Distrito (cuando aplique por portafolio y ruta de acceso).



2.2.2 Alcance complementario: Expansión nacional / otros mercados (selectiva y condicionada)

El Plan incorpora expansión fuera del conglomerado solo si se cumple lo siguiente:

- La oferta está disponible en portafolio y tiene capacidad de ejecución.
- Existe puerta de entrada real (alianza, cliente ancla, referenciación, relacionamiento institucional).
- Se cuenta con ruta de decisión y viabilidad de cierre dentro del año (o hito intermedio definido).

Fuera de alcance (para evitar dispersión):

- Prospección genérica sin dueño, sin ruta y sin objetivo medible.
- Oportunidades que dependan de condiciones externas inciertas sin plan de mitigación.
- Propuestas que requieran capacidades no disponibles sin estrategia de alistamiento.

2.3 Definiciones operativas (para que el KPI sea medible y defendible)

Este Plan utiliza definiciones cerradas para eliminar interpretaciones y asegurar consistencia en seguimiento.

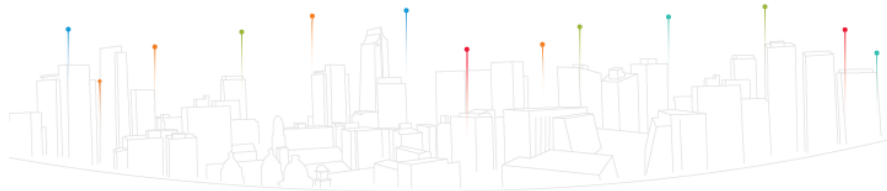
2.3.1 “Mercados estratégicos”

Se entiende por mercados estratégicos aquellos segmentos o grupos de clientes que cumplen simultáneamente estas condiciones:

1. Impacto en meta: capacidad de aportar volumen relevante o continuidad sostenida.
2. Alineación con portafolio: demanda natural de las líneas estratégicas ESU.
3. Viabilidad de acceso: puerta de entrada real (relacionamiento, alianzas, cliente ancla).
4. Valor institucional: fortalecen posicionamiento, reputación y presencia territorial.

Clasificación práctica dentro del Plan:

- Mercado estratégico núcleo: conglomerado público de Medellín (obligatorio).
- Mercados estratégicos complementarios: territorios/entidades fuera del núcleo priorizados en el Plan de expansión (con lista explícita y dueño asignado).



2.3.2 “Expansión”

Para efectos del Plan de Ventas 2026, expansión se reconoce cuando ocurre al menos una de estas situaciones (medibles):

- Expansión por penetración: una cuenta activa incorpora nuevas líneas o amplía portafolio (cross-selling).
- Expansión por continuidad/adición: crecimiento del alcance, cobertura, módulos, sedes, cantidades o vigencias en una cuenta ya atendida.
- Expansión por nuevos clientes: incorporación de cuentas nuevas al portafolio activo.
- Expansión territorial: entrada efectiva a un mercado complementario priorizado (con avance verificable).

2.4 Definición operativa de “implementación” del Plan

Para reportar el KPI % de implementación, se define “implementación” como la instalación y operación efectiva del Plan bajo tres niveles de madurez. Esto permite reportar con evidencia, sin interpretaciones.

Nivel 1 — Instalación

Se considera implementado a nivel de instalación cuando existen y están vigentes:

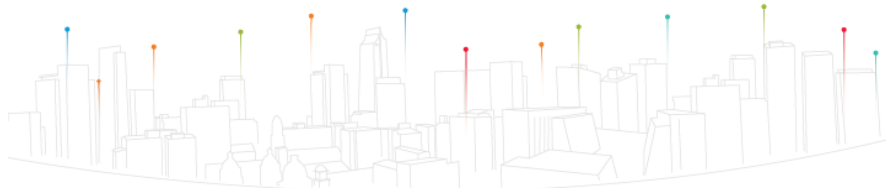
- Plan de Ventas y Plan de Mercadeo aprobados (v1.0).
- Portafolio en productos (v1.0) disponible para el equipo.
- Matriz de cuentas Tier 1/Tier 2 asignada con dueños definidos.
- Pipeline único operativo en tablero, con datos mínimos completos.
- Cadencia de comités instalada (comercial + preventa + corte mensual) con minutas.

Resultado: el Plan deja de ser documento y se convierte en sistema.

Nivel 2 — Ejecución

Se considera implementado a nivel de ejecución cuando, además de lo anterior:

- Se están realizando visitas/acciones según agenda institucional (con minutas y próximos pasos).
- El Comité de Oferta está funcionando y se evidencia aplicación de gates en propuestas estratégicas.
- El kit de preventa se usa en ofertas relevantes (brief, requisitos, supuestos, riesgos, cronograma macro).
- Se aplica validación financiera previa a oferta (margen/pricing o excepción aprobada).



- Se realiza seguimiento a cuentas clave con evidencia (postventa activa).

Resultado: el plan produce trabajo comercial verificable y controlado.

Nivel 3 — Consolidación

Se considera implementado a nivel de consolidación cuando:

- Hay conversión verificable del pipeline: oportunidades calificadas → propuestas estructuradas → cierres o hitos de contratación.
- Se evidencia expansión (penetración, continuidad/adición, nuevos clientes o entrada territorial) en el marco de los mercados estratégicos definidos.
- Se realizan cortes ejecutivos mensuales con decisiones y ajustes (se gobierna el plan, no se observa).

Resultado: el plan deja evidencia de avance y aprendizaje institucional.

2.5 Criterio formal de reporte del 100%

Para reportar 100% de implementación en el Plan de Acción, se exigirá que:

- El Plan esté al menos en Nivel 2 (Ejecución) con evidencias completas y vigentes, y
- Se cuente con el Checklist A4 (ponderado) en estado $\geq 85\%$ (semáforo verde) durante el cierre del periodo de reporte.

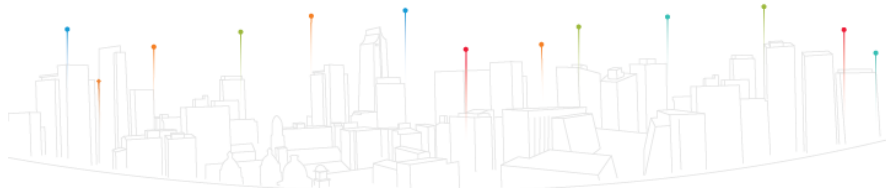
Esta definición asegura que “100% implementación” no signifique “documento aprobado”, sino sistema funcionando y verificable.

Bloque 3 — Segmentación comercial

Plan de Ventas ESU 2026 | Foco, priorización y disciplina para ejecutar

Si el Bloque 2 define qué vamos a lograr y dónde, este Bloque 3 define lo que en la práctica marca la diferencia entre un plan serio y un plan que se queda en papel: en qué cuentas vamos a poner el tiempo de verdad, con qué intensidad y bajo qué lógica.

En 2026 La meta aprobada exige que el equipo trabaje con una brújula común: que todos sepamos cuáles cuentas son estratégicas, por qué lo son, qué tan maduro está el vínculo, qué tan complejo es entregar lo que estamos ofreciendo y cuál es el potencial real de compra. Esa es la base para construir un pipeline sano, proteger rentabilidad por línea y evitar compromisos que después se vuelven crisis.



3.1 Universo comercial que se segmenta

La segmentación parte de un principio simple:

- Núcleo obligatorio: el conglomerado público de Medellín. Aquí se juega el posicionamiento institucional y la continuidad del negocio.
- Complementario (selectivo): expansión nacional u otros mercados, solo donde haya puerta de entrada real y capacidad de ejecución (tal como se estableció en el Bloque 2).

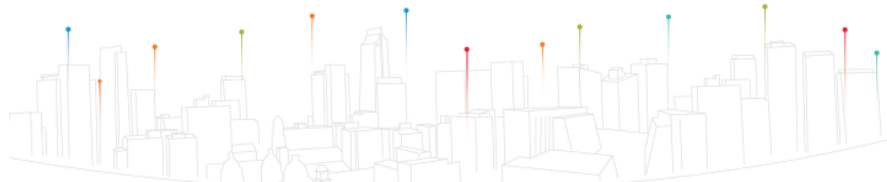
En términos de operación: el conglomerado no compite con la expansión; se atiende primero y mejor. La expansión se construye con foco, no con dispersión.

3.2 Segmentación 4D: el estándar del Plan 2026

Para que la priorización no dependa de “percepciones”, toda cuenta (del núcleo o complementaria) se clasifica con cuatro etiquetas obligatorias. Esto es lo que nos permite hablar el mismo idioma y tomar decisiones sin improvisar.

La segmentación del mercado se aplica a toda cuenta (del conglomerado de Medellín y de mercados complementarios priorizados). Cada cuenta queda caracterizada con cuatro etiquetas obligatorias. Sin estas cuatro, la cuenta no entra a priorización ni a agenda.

Dimensión (4D)	Qué captura	Categorías permitidas	Cómo se usa para decidir (impacto práctico)	Evidencia mínima en la matriz
D1. Tipo de entidad	Cómo decide y cómo compra (ritmo, filtros, ruta)	Secretaría / dependencia · ESE · Descentralizada · Empresa conglomerado · Municipio · Departamento	Define la ruta de decisión, actores críticos, modalidad probable y tiempos reales de cierre	Tipo de entidad + breve nota de ruta (quién decide / cómo compra)
D2. Potencial de compra	Cuánto puede aportar a la meta 2026	Alto · Medio · Bajo	Determina intensidad de gestión y prioridad en pipeline (dónde ponemos el tiempo)	Valor estimado o rango + justificación corta (1 línea)
D3. Madurez relacional	Qué tan viva está la relación con ESU	Activo · Inactivo · Nuevo	Define estrategia: continuidad/adición (activo), recuperación	Estado + último hito (contrato/visita/reunión)



			(inactivo), entrada/posicionami ento (nuevo)	
D4. Complejidad de ejecución	Qué tan exigente/riesg oso es entregar lo ofertado	Baja · Media · Alta	Define nivel de preventa y control: mientras más compleja, más validación, supuestos y comité de oferta	Nivel + motivo corto (integraciones, actores, continuidad, etc.)

3.3 De segmentar a decidir: cómo se prioriza sin enredos

Con las cuatro etiquetas, la priorización sale casi sola. La regla es simple: no todo merece el mismo esfuerzo.

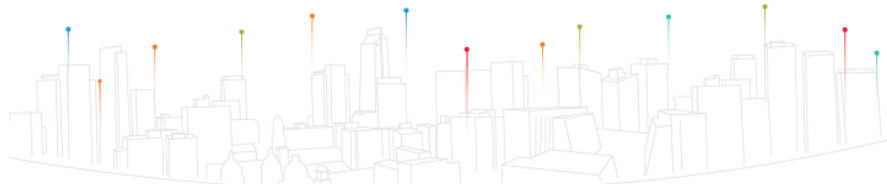
- Prioridad A (foco real del año): cuentas con potencial alto y ruta posible en 2026, donde haya continuidad, adición o proyectos con impacto. Aquí se juega el grueso del resultado.
- Prioridad B (crecimiento controlado): potencial medio con oportunidades claras, que se trabajan con agenda y activación de portafolio.
- Prioridad C (vigilancia): bajo potencial o baja viabilidad en 2026; se mantienen con acciones ligeras sin consumir el tiempo del equipo.

La priorización no es para “decir no”; es para decir cómo sí, con qué intensidad y con qué responsabilidades.

3.4 Organización del trabajo: dueño de cuenta y rol de preventa (mi responsabilidad)

Si queremos ejecutar el plan, necesitamos evitar el caos de “todos hablando con todos”. Por eso, toda cuenta Prioridad A y B debe tener:

- Un dueño de cuenta (responsable del relacionamiento, agenda institucional, mapa de actores y avance de oportunidades).
- Preventa/Estructuración como columna vertebral: convertir necesidad en solución ejecutable, estructurar la oferta con estándar y dejar listos supuestos, riesgos, cronograma y validación interna.
- Financiera como filtro de rentabilidad: sin validación económica, no se libera una oferta estratégica.
- Servicios como filtro de ejecutabilidad: sin factibilidad, no se compromete capacidad.



En síntesis: el dueño de cuenta abre y conduce; preventa estructura y protege; financiera asegura margen; servicios asegura que se pueda cumplir. Eso es lo que evita vender problemas.

3.5 Entregables mínimos

Este bloque queda implementado cuando existen y se usan cuatro productos:

1. Matriz de cuentas 4D (tipo, potencial, madurez relacional y complejidad) con prioridad A/B/C.
2. Asignación formal de dueño de cuenta para A y B.
3. Agenda institucional mensual con evaluación trimestral por cuenta A/B (visitas, mesas técnicas y próximos pasos).
4. Mapa de penetración por líneas (qué líneas ya tenemos y cuál es el siguiente movimiento por cuenta).

3.6 Cómo se ve el éxito

Sabemos que esto está funcionando cuando:

- el equipo sabe exactamente cuáles cuentas explican el 80% del resultado y las gestiona con disciplina;
- el pipeline deja de ser una lista de deseos y empieza a mostrar ruta y decisiones;
- la preventa entra temprano en lo complejo y acelera lo simple;
- y cada cuenta priorizada tiene dueño, agenda y siguiente paso real.

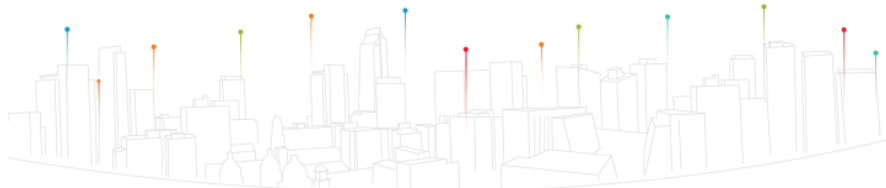
Bloque 4 — Oferta: portafolio “en productos” por línea de negocio

Plan de Ventas ESU 2026 | Convertir capacidades en productos, proteger margen y crecer por cuenta

En 2026 la ESU va a vender con una ventaja que pocos tienen: velocidad con capacidad real de estructurar y ejecutar. Para que esa ventaja se convierta en resultados —y no en reproceso— el portafolio debe dejar de verse como “lo que sabemos hacer” y pasar a ser “lo que entregamos”: productos claros, comparables y ejecutables.

Este bloque instala tres decisiones comerciales:

1. Cada línea se ofrece en productos estandarizados (con entregables, tiempos, requisitos y reglas).
2. Cada línea opera con paquetes recurrentes (sostienen) y paquetes estratégicos (aceleran).



3. El crecimiento dentro del conglomerado se dirige con una matriz de cross-selling: el “siguiente movimiento” por tipo de cliente deja de ser improvisación.

Resultado esperado: más velocidad en preventa, menos negociación por alcance, mayor consistencia de precio y un camino claro para crecer por continuidad, adiciones y expansión de líneas.

4.1 Productos estandarizados: el estándar mínimo ESU para ofertar

Un producto ESU no es un título bonito: es una promesa controlada. Por eso, todo producto del portafolio 2026 debe tener una ficha que deje cerrados estos mínimos:

1. Entregables (qué se entrega): lista cerrada, medible.
2. Tiempo (cuánto tarda): rango + supuestos.
3. Requisitos del cliente (qué debe poner): información, accesos, decisiones, disponibilidad.
4. Valor diferencial (por qué ESU): agilidad contractual, integración de capacidades, experiencia (casos), acompañamiento experto.
5. Modelo de costo (cómo se cotiza): rango o regla de cálculo; nunca “depende” sin método.
6. Reglas de alcance (qué incluye/no incluye): para proteger reputación y margen.

4.2 Paquetes por línea: recurrente vs estratégico

Basado en el portafolio actual (Tecnología, Seguridad, Logística, Ciberseguridad y Sostenibilidad)

, la ESU definirá por línea:

A) Paquetes Recurrentes (continuidad y base)

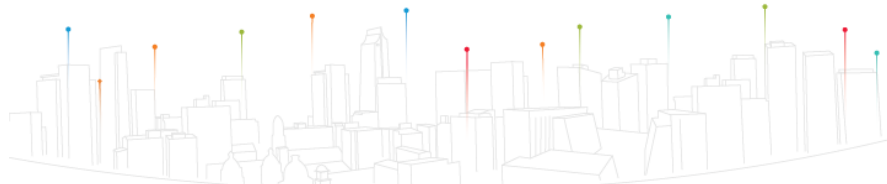
Productos repetibles, estandarizables, que soportan la relación y el flujo del año:

- Operación, soporte, mantenimiento, gestión logística recurrente, servicios de seguridad/operación con medios tecnológicos, SOC/NOC (según aplique por línea).

Objetivo comercial: retención + continuidad + adiciones de cobertura.

B) Paquetes Estratégicos

Productos de alto impacto donde la ESU se diferencia por estructuración y ejecución:



- Centros de comando y control (C5/C5i/C5A) – consultoría, diseño e implementación y modelo de operación
- Integraciones tecnológicas e IoT / Smart Cities
- Adquisición de parque automotor especializado y vehículos con adaptaciones técnicas
- Automatización/sensorización y centros de control para servicios públicos (telemetría/telegestión)

4.3 Matriz de cross-selling por tipo de cliente

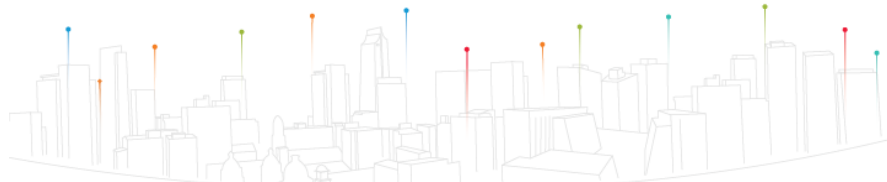
El corazón del Bloque 4: cómo crecemos dentro del conglomerado sin inventar cada venta

Esta matriz es la guía para que cada dueño de cuenta tenga siempre claridad del “siguiente movimiento”: primera venta → segunda línea → expansión/adición. No se trata de presionar; se trata de que el cliente perciba continuidad lógica y valor incremental.

Cómo usarla: se aplica a cuentas Tier A/B. En cada cuenta debe quedar definido el “producto de entrada” y el “siguiente movimiento” del trimestre.

4.3.1 Cross-selling en el conglomerado de Medellín

Línea de entrada (primer contrato)	Qué consolida la entrada (mantener y proteger)	2º movimiento recomendado (cross-selling)	3º movimiento (expansión/adición)	Cuándo suele funcionar mejor
Seguridad	Continuidad, cobertura, cumplimiento operativo, reportabilidad	Tecnología (integración de sistemas, analítica, control y trazabilidad)	Ciberseguridad (monitoreo/gestión, fortalecimiento de controles) + adición por cobertura/sedes	Secretarías y entidades con alta exposición pública; cuando el cliente exige “control y evidencia”
Logística	Servicio estable, trazabilidad, cumplimiento, eficiencia	Seguridad (seguridad operativa / control de activos / operación con medios tecnológicos) o Tecnología (automatización, integración, plataformas)	Adiciones (cobertura, sedes, volumen) + Ciberseguridad si hay componente digital	Descentralizadas, ESE y programas operativos recurrentes; cuando ya hay confianza operativa



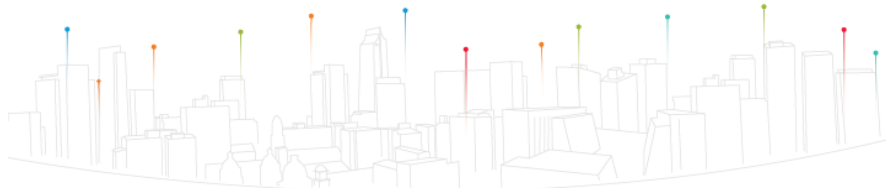
Tecnología	Estabilidad, operación, soporte, continuidad de servicios críticos	Ciberseguridad (SOC/NOC, gestión de incidentes, cumplimiento)	IoT/Smart Cities / Integraciones avanzadas (proyecto estratégico) + O&M asociado	Empresas del conglomerado y entidades con infraestructura crítica; cuando la conversación es "continuidad y riesgo"
Ciberseguridad (Seguridad Digital)	Reducción de riesgo, cumplimiento, gestión y gobierno de seguridad	Tecnología (modernización, integración, hardening, arquitectura)	Proyecto estratégico (centros de control, analítica avanzada, monitoreo integral) + continuidad (servicio recurrente)	Cuando la entidad ya reconoce riesgo y necesita "aseguramiento" institucional
Sostenibilidad	Cumplimiento, indicadores, operación sostenible, reputación institucional	Logística (operación / suministro / gestión) o Tecnología (medición, monitoreo, automatización)	Proyecto transversal (integración, expansión por sedes o cobertura)	Cuando hay presión por resultados medibles y reportables; entidades con metas de sostenibilidad

4.3.2 Regla de operación

- Cada cuenta A/B debe tener definido: entrada + segundo movimiento + adición prevista (si aplica) en el plan trimestral.
- La preventa entra temprano en todo lo que sea estratégico o de complejidad media/alta: evita ofertas infladas y acelera decisiones del cliente.
- La postventa se vuelve comercial: cada ejecución debe dejar una oportunidad derivada (segunda línea o adición) documentada.

4.4 Entregables del Bloque 4 (lo que se debe instalar para decir "cumplido")

1. Portafolio 2026 en productos v1.0 por línea (con fichas).
2. Catálogo de paquetes recurrentes y estratégicos por línea (con reglas de alcance).
3. Matriz de cross-selling oficial incorporada en los planes por cuenta Tier A/B.
4. Casos de éxito vinculados a productos (no solo a líneas), para defender valor y acelerar cierre.



Bloque 5 — Estrategias comerciales por frente

Plan de Ventas ESU 2026 | Tres frentes simultáneos para cumplir la meta con control

En 2026 la ESU no se puede dar el lujo de escoger entre crecer o controlar; tiene que hacer las dos cosas. La Junta aprobó una meta exigente y ese número no se sostiene con una sola estrategia. Se sostiene con un sistema que combine tres frentes que trabajan al tiempo, sin estorbarse: defender lo que ya tenemos, crecer dentro del conglomerado y abrir mercado con foco.

Lo más importante: estos frentes no son “capítulos”. Son decisiones de dirección que se ejecutan con disciplina semanal. Por eso, cada frente tiene una intención clara, una forma concreta de operación y una forma simple de demostrar avance (no con narrativa, sino con evidencia en el pipeline y en las cuentas).

5.1 Frente 1 — Defensa y profundización

La idea es simple: lo recurrente sostiene el año y habilita el crecimiento

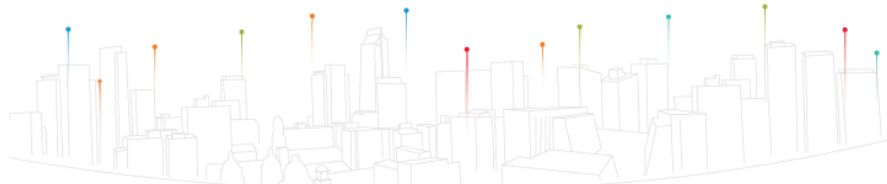
La base recurrente no se “administra”; se dirige. En sector público, la continuidad se gana con tres cosas: ejecución seria, relación viva y capacidad de anticipar. Si dejamos enfriar cuentas activas, la meta se vuelve una ruleta. Si las gobernamos bien, la base se vuelve el motor más eficiente: continuidad + adiciones + segunda línea.

Qué vamos a hacer

1. Asegurar continuidad en clientes activos con anticipación, no al final del contrato.
2. Convertir la ejecución en expansión: cada contrato debe dejar lista una oportunidad derivada (adición o segunda línea).
3. Profesionalizar postventa: no “llamadas”, sino seguimiento con evidencia y construcción de confianza.

Cómo se ejecuta en la práctica

- Plan por cuenta para cuentas activas prioritarias: cada cuenta activa Tier A/B tiene tres cosas definidas: continuidad, adición probable y segundo movimiento por línea (Bloque 4).
- Agenda institucional de relación y avance: contacto con propósito, minuta y próximo paso; el cliente debe sentir que la ESU no desaparece.
- Señales tempranas de adición: cobertura, sedes, módulos, volumen, necesidades que aparecen en ejecución; se documentan y se estructuran temprano.



Cómo se ve el avance (lo que se controla)

- % cuentas activas con continuidad identificada y ruta definida.
- adiciones estructuradas vs # adiciones cerradas.
- Incremento de penetración por cuenta: cuántas pasan de 1 a 2 líneas.

Frente 2 — Crecimiento en el conglomerado

Aquí se gana por método, no por insistencia

El conglomerado público de Medellín es nuestro mercado núcleo. Aquí el crecimiento no depende de “salir a visitar” sino de entrar con una lógica clara: segmentación 4D (Bloque 3) + portafolio en productos (Bloque 4) + ruta de decisión por entidad.

En otras palabras: el plan no busca que el equipo “haga más reuniones”. Busca que el equipo llegue a las cuentas correctas, con el producto correcto, y que esas conversaciones se conviertan en estructuración y cierre.

Qué vamos a hacer

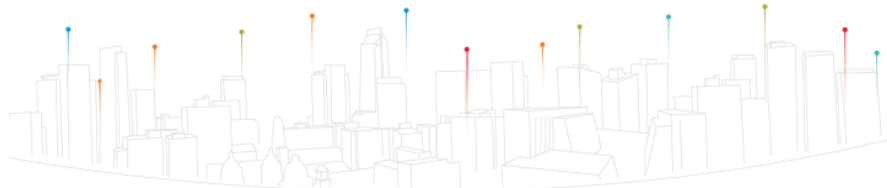
1. Activar entidades no atendidas con puerta de entrada clara y un producto de entrada defendible.
2. Subir penetración en entidades atendidas con baja participación: si hoy somos “una línea”, el objetivo es convertirnos en “relación integral”.
3. Posicionarnos como aliado que estructura: que la ESU sea vista como quien ayuda a que el proyecto salga bien, no como quien aparece al final.

Cómo se ejecuta en la práctica

- Lista corta de cuentas objetivo (Prioridad A/B) con dueño y agenda del trimestre: menos dispersión, más avance real.
- Entrada por producto, no por discurso institucional: un paquete claro, con entregables y requisitos, que el cliente pueda entender y decidir.
- Mesas técnicas orientadas a estructuración: No vamos a “oír necesidades”, vamos a convertir necesidad en alcance, supuestos, riesgos y cronograma macro.
- Educación del cliente (bien usada): guías cortas, checklists y sesiones de 45 minutos que le faciliten al cliente decidir y contratar, y que nos posicionen con autoridad.

Cómo se ve el avance

- Cuentas nuevas con ruta de decisión identificada y próximo hito real (no “quedamos atentos”).
- propuestas estructuradas (no cotizaciones sueltas).
- Penetración: cuentas que pasan de 1 a 2 líneas dentro del año.



5.3 Frente 3 — Apertura de mercado (nacional/otros) con foco y puertas reales

Apertura sí, dispersión no

La expansión es necesaria, pero solo funciona si se maneja con la misma disciplina que el conglomerado. Abrir mercado no es coleccionar contactos: es construir acceso, convertir acceso en pipeline y cerrar proyectos demostrativos que después se repliquen.

Este frente se apoya en Innovación como área estratégica para activar alianzas y “fábricas” que aceleren oferta y credibilidad. La ESU no va sola a abrir mercado; va con método y con evidencia.

Qué vamos a hacer

1. Definir entidades ancla (las que abren puertas y arrastran mercado).
2. Activar alianzas que sumen capacidad y aceleren estructuración/cierre.
3. Cerrar 1–2 proyectos demostrativos que se conviertan en caso de éxito replicable.

Cómo se ejecuta en la práctica

- Expansión por lista controlada: pocas apuestas por trimestre, con dueño y ruta.
- Paquete de entrada nacional: producto estandarizado que abre conversación sin prometer lo que todavía no podemos ejecutar.
- Referenciación con casos de éxito: aquí no vende el discurso; vende la evidencia.
- Pipeline calificado: si no tiene valor estimado, etapa, responsable y próximo paso, no cuenta.

Cómo se ve el avance

alianzas activas con propuesta conjunta (no solo intención).

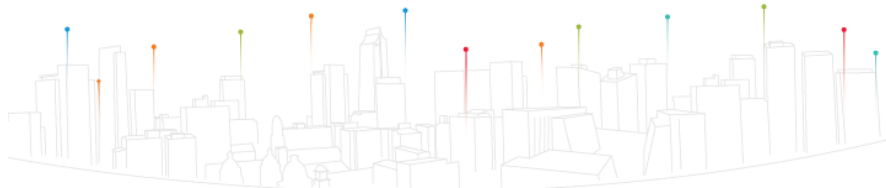
entidades ancla con ruta de decisión confirmada.

propuestas estructuradas fuera del conglomerado y tasa de conversión.

Cómo evitamos que los frentes se estorben (gobierno del plan)

Los tres frentes se ejecutan al mismo tiempo, pero con una regla de dirección:

1. La base recurrente se protege siempre.
2. El conglomerado es el motor natural de crecimiento y posicionamiento.



3. La expansión solo avanza si no le quita oxígeno a los dos anteriores y tiene puerta real.

Bloque 6 — Modelo operativo de Preventa (la columna vertebral del Plan 2026)

El cambio que nos permite crecer sin romper la ejecución: vender con método, no con impulso

En 2026 el Plan de Ventas se juega en un punto: la preventa. No por moda, no por metodología, sino por realidad: con la meta aprobada, la ESU no se puede permitir dos cosas que ya nos han costado caro como organización:

1. vender sin haber estructurado (y luego pagar el precio en ejecución), y
2. negociar a ciegas (y perder margen o credibilidad por ajustes tardíos).

Este Bloque formaliza la preventa como capacidad institucional y la convierte en el mecanismo de control del crecimiento. En términos directivos, es el paso de una venta “por empuje” a una venta “por diseño”: diseñar bien la oferta desde el inicio, con supuestos claros, riesgos conocidos, costos defendibles y ruta de decisión real.

Y aquí está lo más relevante: en 2026 la ESU no estructura sola. Cuando la solución requiera un aliado, la preventa del aliado entra al flujo desde el principio, con responsabilidades y tiempos definidos. El aliado no aparece “al final para cotizar”; aparece cuando se define el alcance. Eso protege el negocio y evita sorpresas.

6.1 Qué cambia en 2026 (la decisión de fondo)

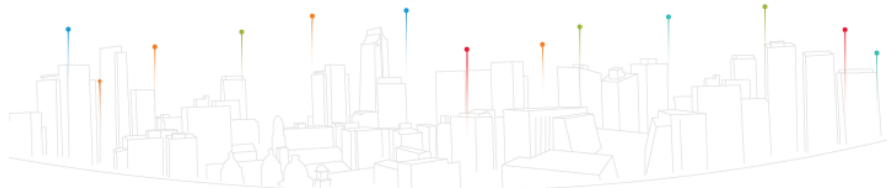
Antes

- Se estructuraba “sobre la marcha”.
- El alcance se inflaba en la negociación.
- Servicios y Financiera entraban tarde.
- El aliado, cuando existía, entraba al final y el costo real aparecía tarde.
- El cierre se celebraba... y la ejecución quedaba con el problema.

Ahora (2026)

- Toda oportunidad relevante pasa por una ruta única de estructuración.
- La oferta sale con alcance controlado, supuestos explícitos y margen validado.
- El negocio se decide antes de salir al cliente, no después.
- El aliado se integra en preventa con el mismo estándar ESU.
- La ejecución recibe un handover limpio y gobernable.

Resultado: más cierres, sí, pero sobre todo cierres que se pueden cumplir y que dejan al cliente listo para continuidad y adiciones.



6.2 Propósito de la preventa 2026

La preventa tiene tres misiones, y sobre esas tres se evalúa:

1. Proteger ejecutabilidad: no se compromete alcance que no podamos entregar.
2. Proteger rentabilidad: no se libera oferta estratégica sin validación financiera y reglas de excepción.
3. Acelerar decisiones del cliente: el cliente decide más rápido cuando la oferta es clara, comparable y con ruta.

Preventa no es un filtro que frena; es un motor que ordena y acelera.

6.3 Stage-Gates ESU (la ruta única de estructuración)

Este es el corazón operativo: siete etapas, cada una con una salida obligatoria. Sin salida, no se avanza. No es burocracia; es gobierno.

Gate 0 — Calificación (decidir rápido dónde sí y dónde no)

Lo crítico: evitar dispersión y concentrar el tiempo en oportunidades con ruta real. Salida obligatoria: decisión Go/No-Go + dueño de cuenta + próximo paso agendado. Valor: protege el tiempo del equipo y evita “embudos falsos”.

Gate 1 — Descubrimiento (capturar el problema real y cómo decide el cliente)

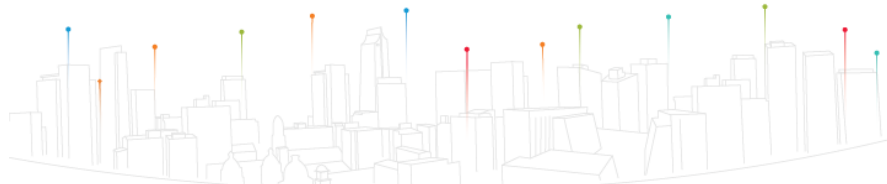
Lo crítico: entender dolor, restricciones, actores y criterios de éxito. Salida obligatoria: brief + mapa de actores + ruta de decisión preliminar. Valor: sin ruta de decisión, no hay venta; hay conversación.

Gate 2 — Prefactibilidad (primer control serio de capacidad y margen)

Aquí se decide si la ESU puede y debe ir con esa oportunidad. Participan: Servicios + Financiera + Innovación (área estratégica) + Preventa ESU. Si hay aliado: entra preventa del aliado para dimensionar parte técnica, licencias, tiempos y riesgos. Salida obligatoria: prefactibilidad aprobada + supuestos críticos + estrategia de oferta. Valor: evita prometer sin capacidad y evita perder margen por falta de costeo temprano.

Gate 3 — Diseño de oferta (armar una propuesta que se pueda ejecutar)

Lo crítico: convertir requerimientos en entregables, cronograma macro, riesgos, supuestos, modelo económico y anexos.



Aliados: su preventa entrega insumos bajo estandar: alcance, tiempos, costos, dependencias y riesgos.
Salida obligatoria: paquete de oferta listo para comite.

Gate 4 — Comit3 de Oferta (decisi3n interna antes de comprometer la reputaci3n)

Este es el cintur3n de seguridad del Plan.
Se decide: Go / Ajustar / No-Go.
Se valida: ejecutabilidad + margen + riesgos + rol del aliado + condiciones comerciales.
Salida obligatoria: acta con condiciones de salida y versi3n aprobada.

Gate 5 — Negociaci3n (cerrar sin regalar alcance ni margen)

Lo cr3tico: que la negociaci3n no destruya lo que la estructuraci3n construy3.
Salida obligatoria: acuerdos documentados + validaci3n econ3mica final.

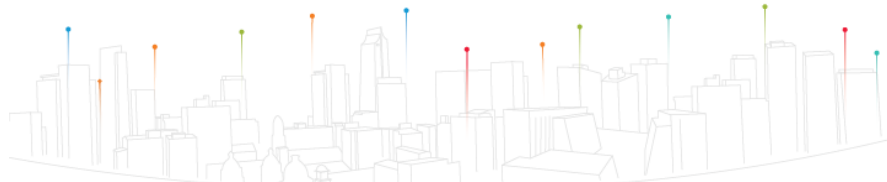
Gate 6 — Handover (transferencia limpia a ejecuci3n)

Lo cr3tico: que la ejecuci3n arranque con baseline claro: alcance/costo/plazo + supuestos + riesgos + compromisos.
Si hay aliado: se integra su plan de entrega y puntos de control.
Salida obligatoria: acta handover + baseline.

6.4 Plantillas oficiales y evidencias

En 2026 no se aceptan ofertas “armadas en correos”. Todo queda en un kit 3nico:

Estado	Entregable m3nimo	Evidencia verificable
E1 Calificaci3n	Ficha Go/No-Go + due1o + siguiente paso	Ficha registrada + nota pipeline
E2 Descubrimiento	Brief + mapa actores + ruta decisi3n	Minuta + brief diligenciado
E3 Prefactibilidad	Validaci3n Servicios + Financiera + Innovaci3n (+ aliado si aplica)	Formato prefactibilidad firmado/validado
E4 Oferta dise1ada	Paquete de oferta (t3cnico + econ3mico + anexos) + supuestos + riesgos + cronograma macro(validar exclusiones del alcance)	Carpeta de oferta con control de versi3n
E5 Comit3 oferta	Acta + checklist + decisi3n	Acta y versi3n aprobada
E6 Negociaci3n	Registro de cambios (alcance/tiempo/costo) + validaci3n final financiera	Log de cambios + validaci3n financiera



E8 Handover	Acta de transferencia + baseline + matriz de responsabilidades	Acta handover + baseline + plan de ejecución
-------------	--	--

Regla: si no hay evidencia, no hay avance. Y si no hay avance, no se reporta.

6.5 Integración con preventiva de aliados (el punto diferencial del año)

Esto es lo que evita el error clásico: que un tercero defina alcance y costo tarde, cuando ya prometimos.

Cuándo entra el aliado:

- Desde prefactibilidad (Gate 2) en adelante, si el componente del aliado es crítico.

Qué debe entregar el aliado (como mínimo):

- Alcance y entregables de su componente
- Supuestos y exclusiones
- Tiempos y dependencias
- Requerimientos del cliente
- Riesgos técnicos principales
- Costeo base (rango preliminar y costeo final para comité)

Cómo se gobierna:

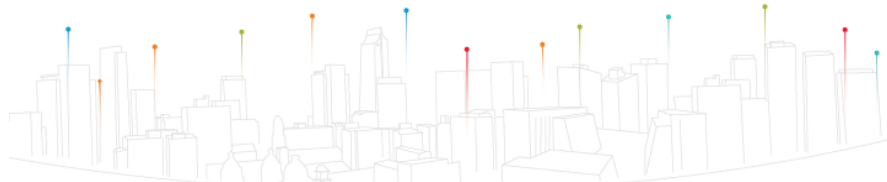
- Un único repositorio de la oportunidad.
- Versionamiento de insumos del aliado.
- Participación en comité de oferta cuando su componente defina costo o plazo.

En 2026 los aliados no “apoyan”; se integran. Y se integran con reglas.

6.6 SLA internos (ritmo de negocio, no excusas)

Estos SLA son el ritmo mínimo para que el plan se ejecute. Si no se cumplen, se declaran bloqueos y se decide en comité de preventiva.:

Entregable/Actividad	Responsable	SLA estándar	SLA si es complejo/estratégico
Calificación (Go/No-Go)	Dueño de cuenta + Preventa	48–72 h	72 h



Minuta + Brief de descubrimiento	Preventa	48 h post reunión	72 h
Prefactibilidad operativa	Servicios	48–72 h	5 días hábiles
Validación económica preliminar (rango)	Financiera	48 h	72 h
Validación económica final (oferta)	Financiera	72 h	5 días hábiles
Activación de aliado (confirmación + ruta)	Innovación	72 h	5 días hábiles
Insumos preventa aliado (alcance/tiempos/costos preliminares)	Preventa aliado	72 h	5 días hábiles
Paquete completo aliado (para comité)	Preventa aliado	5 días hábiles	7 días hábiles
Comité de oferta (programación + decisión)	Dirección/Preventa	semanal	extraordinario si urgencia
Handover con baseline	Preventa + Servicios	48 h post cierre	72 h

Regla de escalamiento:

- Incumplimiento de SLA → se registra como bloqueo en el tablero y se resuelve en el comité semanal de preventa con decisión (priorizar, reasignar, escalar).

6.7 Resultado esperado (por qué esto hace “ganador” el Plan)

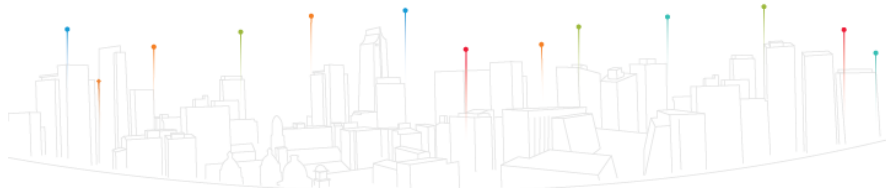
Cuando este bloque está instalado, logramos tres cosas que cambian el juego:

1. Aceleramos cierres con menos fricción: el cliente decide más rápido cuando la oferta está bien estructurada.
2. Protegemos margen y reputación: el negocio se decide antes de comprometerlo con el cliente.
3. La ejecución arranca limpia: y esa es la condición para que el cliente nos compre de nuevo.

6.8 Matriz RACI

Roles:

- DC: Dueño de cuenta (comercial / account owner)
- PV: Preventa ESU (coordinación y estructuración)
- SV: Servicios (factibilidad y ejecutabilidad)



- FN: Financiera (pricing/margen/condiciones)
- IN: Innovación (área estratégica: aliados/fábricas/diferenciación)
- AL: Preventa Aliado (cuando aplique)
- DIR: Dirección Comercial / Gerencia (aprobación en ofertas estratégicas)

Etapas	DC	PV	SV	FN	IN	AL	DIR
E0 Lead registrado	R	C	I	I	I	I	I
E1 Calificación (Go/No-Go)	A/R	C	C	C	C	I	I
E2 Descubrimiento	A/R	R	C	C	C	C	I
E3 Prefactibilidad	I	A/R	R	R	R	R (si aplica)	I
E4 Diseño de oferta	C	A/R	R	R	C	R (si aplica)	I
E5 Comité de oferta	C	R	C	C	C	C	A
E6 Negociación	A/R	C	I	C	C	C	I
E8 Handover	C	A/R	R	C	I	R (si aplica)	I

Lectura (para que no haya confusión):

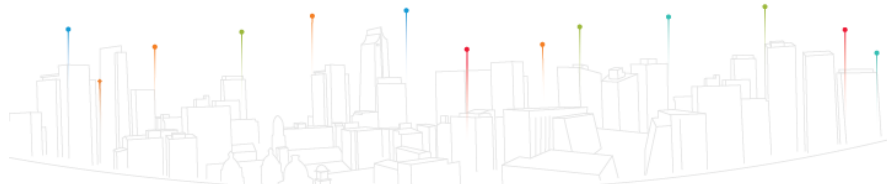
- El Dueño de cuenta conduce la relación y la negociación.
- Preventa gobierna estructuración y control de compromiso.
- Servicios y Financiera son validadores obligatorios antes de salir a comité/oferta.
- Innovación activa y ordena aliados.
- El aliado responde por su alcance/costos/tiempos desde prefactibilidad.

Bloque 7 — Plan de ejecución 2026

Cronograma, cadencia, metas y tablero | Cómo se dirige el Plan sin improvisación

Hasta aquí el Plan ya dejó definidas las piezas críticas:

- Bloque 2: el terreno de juego: conglomerado Medellín como núcleo + expansión selectiva con condiciones.
- Bloque 3: a quién le vamos a poner el foco: segmentación 4D y prioridades A/B/C.
- Bloque 4: con qué entramos y cómo crecemos: portafolio en productos + rutas de cross-selling.
- Bloque 5: los tres frentes simultáneos: base recurrente, crecimiento en conglomerado y apertura con foco.
- Bloque 6: el control del compromiso: preventa por stage-gates, con RACI y SLA, incluyendo preventa de aliados.



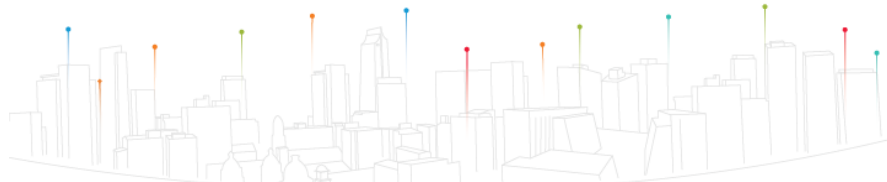
El Bloque 7 es la traducción de todo eso a un sistema de ejecución: qué se mueve cada semana, qué se mide, quién decide y con qué evidencia. Aquí es donde el plan deja de ser “una idea bien escrita” y se vuelve una rutina de resultados.

La esencia 2026: cada semana movemos cuentas A/B (Bloque 3), con productos definidos (Bloque 4), pasando gates (Bloque 6) y dejando evidencia (A4). Así se cumple meta sin romper ejecución ni margen.

7.1 Cómo se mueve el año: ciclos que corresponden a los frentes

El año se gobierna por trimestres, pero no por “meses”; por propósito. Cada trimestre tiene un foco que corresponde a los tres frentes del Bloque 5 y a los gates del Bloque 6.

Trimestre	Qué se prioriza (ligado al Bloque 5)	Qué debe avanzar por gates (Bloque 6)	Resultado esperado (con evidencia)
T1	Instalar sistema + activar conglomerado (A/B) + blindar base	Muchas oportunidades pasando Calificación/Descubrimiento/Prefactibilidad	Pipeline calificado (no inflado): cuentas A/B con ruta, agenda y backlog de ofertas
T2	Conversión: propuestas sólidas + cierres tempranos	Ofertas pasando Diseño → Comité de oferta → Negociación	Propuestas radicadas con estándar y primeros cierres con margen protegido
T3	Profundización: adiciones + cross-selling en cuentas activas	Mezcla: cierres + nuevas ofertas para segunda línea	Crecimiento por cuenta: adiciones, segunda línea y proyectos estratégicos controlados



T4	Cierre de cola + continuidad (renovaciones/adiciones)	Cierres y handover limpio	Cierres pendientes + continuidad 2027 instalada sin “carrera final”
----	---	---------------------------	---

Esto garantiza la lógica del Plan: T1 prepara, T2 convierte, T3 profundiza, T4 consolida.

7.2 Metas del Plan: el embudo que corresponde a nuestra forma de trabajar

Aquí está el punto: no vamos a “inventar” metas que no conversen con nuestra operación. Por eso las metas se definen exactamente sobre el embudo que nace de nuestros bloques:

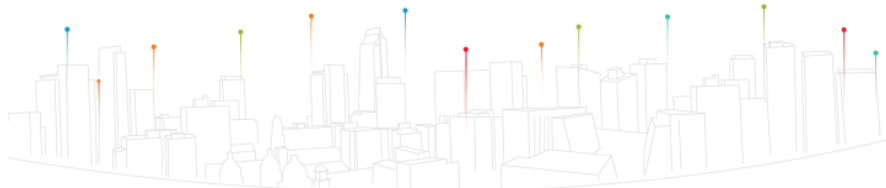
- Visitas = agenda por capas (Bloque 8) y relación viva.
- Oportunidades calificadas = Go/No-Go y descubrimiento (Bloque 6).
- Propuestas radicadas = productos y kit preventa completo (Bloque 4 y 6).
- Cierres = resultado del Bloque 5 (tres frentes) con control directivo.
- Margen = salud y sostenibilidad; no se negocia sin gobernanza.

7.2.1 Reglas de conteo

Métrica	Solo cuenta si...	Evidencia
Visita	tiene minuta + compromiso + próximo hito con fecha (idealmente por capa)	Minuta / registro en agenda por cuenta
Oportunidad calificada	tiene Go (Gate 0/1) + valor estimado + ruta de decisión básica	Ficha calificación + brief
Propuesta radicada	sale con alcance controlado + supuestos + cronograma macro + validación financiera	Paquete de oferta + validación FN
Cierre	hay formalización (contrato/adición/orden) o hito contractual aceptado	Soporte contractual
Margen	cumple mínimo por línea o tiene excepción aprobada	Validación FN / acta excepción

7.3 Metas por frente

Este plan tiene tres frentes simultáneos (Bloque 5), así que el control debe reflejarlo. No se gobierna igual el recurrente que la expansión.



Formato mínimo de metas (se diligencia con números reales del equipo; aquí dejo la estructura):

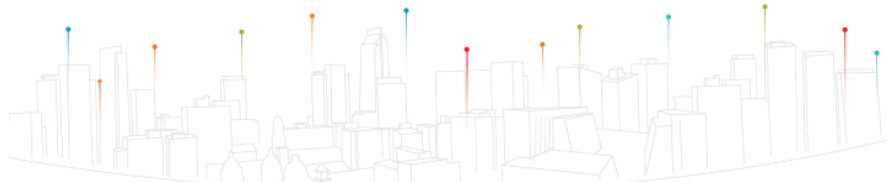
Frente (Bloque 5)	Visitas (actividad)	Oportunidades calificadas (pipeline)	Propuestas radicadas (output)	Cierres (outcome)	Salud (margen)
Base recurrente					Margen mínimo por línea y por servicio
Conglomerado (crecimiento)					Margen protegido + control de capacidad
Expansión (apertura selectiva)					No dispersión + puerta real

7.4 Cadencia de gobierno: qué comité decide qué (y cómo se conecta con el flujo)

La cadencia está puesta para que el embudo no se estanque. Cada comité empuja una parte del sistema.

7.4.1 Cadencia, propósito y salida obligatoria

Cadencia	Comité	Qué gobierna (conecta con...)	Pregunta que debe responder	Salida obligatoria
Semanal	Comité comercial	Cuentas A/B, frentes, prioridad semanal (Bloques 3 y 5)	¿Qué cuentas movemos esta semana y qué decisión necesitamos?	Decisiones responsables + fechas
Semanal	Comité preventa	Gates, calidad de oferta, bloqueos y SLA (Bloque 6)	¿Qué ofertas avanzan y qué está bloqueado por SV/FN/IN/aliado?	Backlog + bloqueos resueltos/escalados
Quincenal	Comité de cuentas	Relacionamiento por capas + cross-selling (Bloques 8 y 4)	¿Qué cuenta crece en 15 días y cuál es el siguiente movimiento?	Agenda por cuenta + compromisos



Mensual	Comité ejecutivo	Resultados vs metas + margen + riesgos (Bloques 5 y A2/A4)	¿Qué ajustamos este mes para el trimestre?	Acta de decisiones ejecutivas
---------	------------------	--	--	-------------------------------

Esto amarra el Plan: semanal mueve pipeline, quincenal gobierna cuentas, mensual corrige rumbo.

7.5 Tablero único de control 2026

Una sola versión de la verdad | Tres vistas conectadas al proceso (gates), a la cadencia y a las decisiones

El tablero no es un reporte; es el instrumento con el que dirigimos el plan. Para que funcione, debe cumplir tres condiciones:

1. Debe hablar el lenguaje del proceso (Bloque 6): cada oportunidad se mueve por gates, no por “sensaciones”.
2. Debe alimentar decisiones (Bloque 7.4): cada comité entra con tablero y sale con acciones.
3. Debe ser trazable (A4): todo avance deja evidencia verificable.

Por eso el tablero se organiza en tres vistas (Dirección, Preventa y Gerencia) pero con un mismo “registro” de oportunidad: no hay duplicidad ni versiones paralelas.

7.5.1 Estructura del tablero: un registro, tres vistas

Elemento	Qué es	Para qué sirve	Quién lo mantiene	Frecuencia de corte
Registro único de oportunidad	Fila/registro por oportunidad (no por reunión)	Evitar duplicidades y controlar madurez	Dueño de cuenta + Preventa	Actualización continua
Vista 1 — Pipeline Dirección	Priorización y proyección comercial	Dirigir foco semanal y cierre trimestral	Dirección Comercial / Dueños	Semanal
Vista 2 — Propuestas Preventa	Control por gates, bloqueos y calidad de oferta	Asegurar ejecutabilidad, SLA y comité de oferta	Preventa	Semanal
Vista 3 — Salud Gerencia	Resultado vs meta + margen + riesgos + implementación	Decidir recursos, prioridades y excepciones	Subgerencia / Gerencia	Mensual (con corte semanal)

7.5.2 Vista 1 — Pipeline Dirección (para Comité Comercial Semanal)

Objetivo: dirigir el pipeline por cuentas A/B, por frente (recurrente, conglomerado, expansión) y por producto (Bloque 4), con ruta clara y fechas.

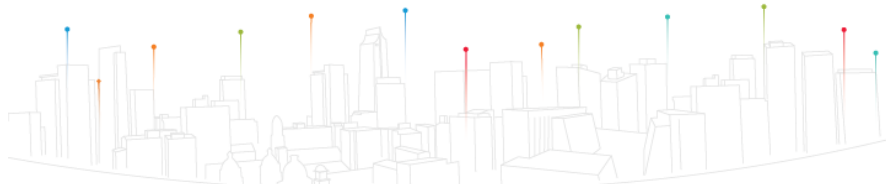
Campo mínimo	Descripción operativa	Regla de calidad (si no cumple, se devuelve)
Cuenta + D1–D4 + Prioridad (A/B/C)	Vincula la oportunidad a segmentación (Bloque 3)	Sin D1–D4 no se prioriza como A/B
Frente (Base / Conglomerado / Expansión)	Conecta con estrategia (Bloque 5)	Debe estar definido para evitar dispersión
Producto/Paquete	Oferta en “productos” (Bloque 4)	No se permite “servicio genérico” sin ficha
Gate actual (E0–E8)	Madurez real según Bloque 6	Si está en E2+ debe tener brief/minuta
Valor estimado + probabilidad + fecha objetivo	Proyección y control del trimestre	Sin fecha objetivo no cuenta como forecast
Próximo paso (acción + fecha)	Lo que mueve el pipeline esta semana	Sin próximo paso, sale del Top semanal
Riesgo principal	Qué puede bloquear cierre	Debe tener mitigación o escalamiento

Salida típica del Comité Comercial: lista de “Top oportunidades” con acciones concretas (quién hace qué y para cuándo).

7.5.3 Vista 2 — Propuestas Preventa (para Comité Preventa Semanal)

Objetivo: controlar avance por gates, calidad del kit preventa, bloqueos, SLA y preparación de comité de oferta. Aquí se evita vender lo inejecutable.

Campo mínimo	Descripción operativa	Regla de control (bloquea avance si no cumple)
Gate actual (E1–E8)	Estado exacto del proceso (Bloque 6)	Si está en E3 debe tener prefactibilidad
Checklist kit preventa	Brief, requisitos, supuestos, riesgos, cronograma macro, validación FN	Sin checklist completo no pasa a comité
Bloqueos	Servicios / Financiera / Innovación / Aliado	Cada bloqueo debe tener responsable y fecha
SLA comprometido	Fecha límite de respuesta por área (Bloque 6.4)	Si se incumple, se escala en comité
Fecha comité de oferta	Hito para decisión interna	Sin fecha, la oferta no está “lista”
Margen preliminar vs mínimo	Salud de la oferta antes de negociar	Si está por debajo, requiere escalamiento
Participación de aliado (sí/no)	Si hay componente de tercero crítico	Si “sí”, debe haber insumos AL completos



Salida típica del Comité Preventa: backlog semanal (qué se estructura) + bloqueos resueltos/escalados + ofertas listas para comité.

7.5.4 Vista 3 — Salud Gerencia (para Comité Ejecutivo Mensual)

Objetivo: dirección por resultados y sostenibilidad: ventas vs meta, margen por línea, riesgo de concentración, conversión del embudo y % implementación (A4).

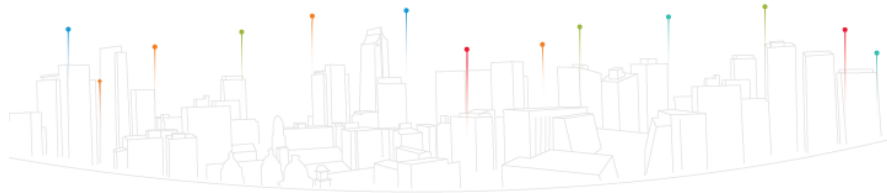
Indicador	Qué muestra	Umbral de alerta (sugerido)	Decisión típica
Ventas vs meta por línea	Avance real de la meta	Desviación >10% vs plan trimestral	Repriorizar foco, ajustar estrategia por línea
Margen vs mínimo por línea	Salud financiera del crecimiento	Margen bajo mínimo en 2+ ofertas clave	Restringir cierres, ajustar pricing o alcance
Conversión del embudo	Dónde se “pierden” oportunidades	Caída fuerte en E2→E3 o E4→E5	Intervenir preventa/relacionamiento o calidad de oferta
Concentración del pipeline	Riesgo por dependencia de pocos cierres	>40–50% del forecast en 1–2 oportunidades	Diversificar, acelerar recurrente, abrir Tier 2
% implementación (A4)	Evidencia formal del plan	<70% = rojo	Acción correctiva obligatoria (con fechas)

Salida típica del Comité Ejecutivo: decisiones de foco trimestral, recursos, escalamiento institucional y excepciones aprobadas (si aplica).

7.5.5 Conexión tablero ↔ gates (para que se vea el proceso completo)

Este cuadro permite que cualquier directivo vea rápido qué evidencia se espera en cada etapa (sin entrar a “metodología”).

Gate (Bloque 6)	Qué significa	Evidencia mínima en tablero	Quién lo valida
E1 Calificación	Vale la pena invertir tiempo	Ficha Go/No-Go + próximo paso	Dueño cuenta + Preventa
E2 Descubrimiento	Problema y ruta entendidos	Brief + mapa actores + minuta	Preventa
E3 Prefactibilidad	Se puede ejecutar y es viable	Formato prefactibilidad + rango FN	Servicios + Financiera
E4 Oferta diseñada	Propuesta completa	Kit preventa completo + cronograma macro	Preventa
E5 Comité de oferta	Decisión interna antes de salir	Acta comité + versión aprobada	Dirección/SGC
E6 Negociación	Ajustes controlados	Log de cambios + validación FN final	Dueño cuenta + FN
E8 Handover	Transferencia a ejecución	Acta handover + baseline	Preventa + Servicios



7.5.6 Regla de operación

1. Corte semanal fijo (misma hora, misma versión).
2. Sin evidencia no hay avance (no se “mueve” un gate por buena voluntad).
3. Toda fila debe tener próximo paso y fecha (si no, se depura).
4. Bloqueo sin responsable = bloqueo inexistente (se asigna y se decide).

7.6 Resultado esperado (cómo se ve cuando esto funciona)

- 1) Las cuentas A/B tienen agenda real y se mueven por capas.
- 2) Las oportunidades avanzan por gates sin bloqueos silenciosos.
- 3) Las propuestas salen consistentes (productos + kit preventa).
- 4) Los cierres llegan con margen protegido y handover limpio.
- 5) Gerencia decide temprano, no tarde.

Bloque 8 — Estrategia de relacionamiento y comunicación (Mercadeo + Ventas)

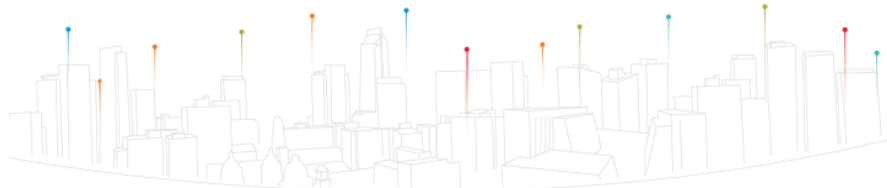
Plan de Ventas ESU 2026 | La relación como ventaja: tres capas, un solo mensaje y evidencia permanente

En el conglomerado público de Medellín las decisiones no se toman en una sola mesa, ni por una sola persona. Se toman por capas. Y la ejecución —que es lo que después nos compra continuidad y adiciones— también se sostiene por capas. Por eso, si en 2026 queremos cumplir la meta con control, hay un punto que no podemos tratar como accesorio: relacionamiento institucional.

Este bloque es la forma de hacer que lo definido en los bloques anteriores se vuelva realidad:

- El Bloque 3 nos dice *a quién priorizar* (segmentación 4D, prioridades A/B/C).
- El Bloque 4 nos dice *con qué entrar y cómo crecer* (productos y cross-selling).
- El Bloque 6 nos dice *cómo estructurar sin vender humo* (gates y evidencias).

Ahora, el Bloque 8 define *cómo mantenemos viva la conversación correcta en el nivel correcto*, para que el cliente decida, contrate y nos quiera mantener.



Y aquí lo digo con claridad: en 2026 una cuenta Tier A/B no se gestiona “con visitas”. Se gestiona cubriendo tres capas: Secretario(a), Subsecretarios/Directores y Supervisores/Técnicos. Si nos quedamos en una sola capa, vamos a tener reuniones; no vamos a tener cierres.

8.1 Relacionamiento por capas con gobierno, responsabilidades y roles indelegables

Plan de Ventas ESU 2026 | Tres capas, una sola estrategia, y claridad total de quién hace qué

En el conglomerado público, una cuenta se gana en tres niveles: arriba se destraba, en el medio se estructura y abajo se ejecuta. Por eso, en 2026 el relacionamiento no se deja al “estilo” de cada quien: se gobierna por capas, con responsables claros y evidencia obligatoria.:

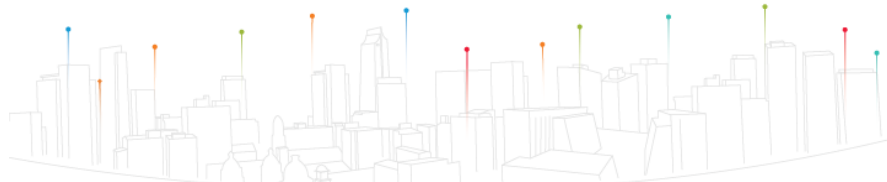
Nomenclatura

- A = Responsable final (rinde cuentas): quien responde por el resultado de esa interacción.
- R = Responsable ejecutor (lo hace): quien realiza la gestión y produce la salida (minuta, ruta, insumos, etc.).
- C = Consultado (aporta/valida): participa para aportar criterio, pero no lidera.
- I = Informado: se mantiene al tanto; no participa activamente.

En una misma fila puede haber un solo A (responsable final), y puede haber uno o varios R (quienes ejecutan).

8.1.1 Gobierno por capas (quién lidera y para qué) — en tabla

Ca pa	Nivel institucional	Líder (A)	Ejecutores principales (R)	Propósito del relacionamiento	Salida obligatoria (qué debe quedar)
Ca pa 1	Secretario(a) / nivel político-administrativo	Gerente General o Subgerente Comercial)	Dueño de Cuenta	Patrocinio, prioridad, legitimidad y desbloques	Decisión/habilitación + próximo hito con fecha
Ca pa 2	Subsecretarios/Directores (nivel táctico)	Subgerente Comercial	Dueño de Cuenta + Preventa (si hay estructuración)	Ruta de decisión, plan de trabajo, alcance	Ruta de decisión + responsables + cronograma de estructuración



				macro y recursos	
Capa 3	Supervisores/Técnicos (nivel operativo)	Dueño de Cuenta	Preventa + (Servicios/Financiera/Innovación según aplique) + Preventa Aliado (si aplica)	Requisitos, supuestos, riesgos, anexos y criterios de aceptación	Minuta técnica + insumos de preventa + siguiente mesa agendada

Regla de dirección: el Dueño de Cuenta está en las 3 capas; lo que cambia es quién toma el rol de “responsable final” (A) y quién ejecuta (R) para que la conversación produzca avance real.

8.1.2 Matriz RACI por capa:

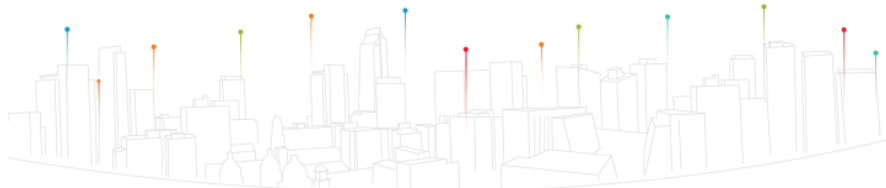
Roles:

- GG: Gerente General
- SGC: Subgerente Comercial
- DC: Dueño de Cuenta
- PV: Preventa ESU
- SV: Servicios
- FN: Financiera
- IN: Innovación (área estratégica)
- AL: Preventa Aliado (si aplica)

Interacción clave	GG	SGC	DC	PV	SV	FN	IN	AL
Capa 1 — Reunión ejecutiva (prioridad, patrocinio, desbloques)	A*	C	R	I	I	I	I	I
Capa 1 — Seguimiento ejecutivo (avance y compromisos)	A*	C	R	I	I	I	I	I
Capa 2 — Mesa directiva-táctica (ruta de decisión y plan de trabajo)	I	A	R	R/C*	C	C	C	C**
Capa 3 — Mesa técnica (requisitos, anexos, criterios de aceptación)	I	C	A	R	C	C	C	R*
Capa 3 — Prefactibilidad (ejecutabilidad y rangos económicos)	I	C	C	A	R	R	C	R*

*Notas prácticas

- A* en Capa 1: el responsable final (A) lo asume GG o según la criticidad de la cuenta/proyecto. No son los dos a la vez.
- R/C* en Capa 2: Preventa entra como R cuando hay estructuración; si es solo coordinación institucional, actúa como C.
- C** en Capa 2: el aliado participa como C cuando aún no define alcance/costo; pasa a R desde que su componente sea determinante.



- R* el aliado es R (ejecutor) cuando su componente afecta alcance/costo/plazo: entrega insumos técnicos y económicos y asume responsabilidad por su parte.

8.1.3 Regla de escalamiento

Se sube a Capa 1 (GG) cuando ocurra al menos uno:

1. Cuenta Prioridad A que requiera patrocinio, prioridad o desbloqueo institucional.
2. Proyecto de alta complejidad o alto impacto reputacional.
3. Riesgo de pérdida de una cuenta activa o tensión crítica en ejecución.
4. Negociación que comprometa condiciones estructurales (alcance/plazo) o requiera decisión directiva.

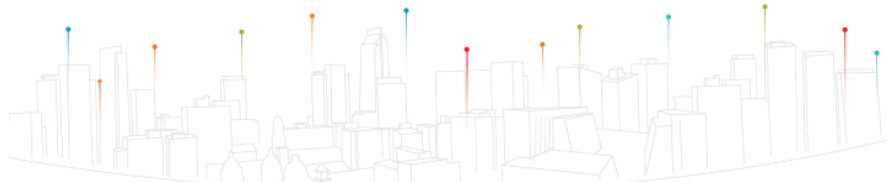
Regla: se escala para decidir y destrabar, no para informar.

8.1.4 Evidencias obligatorias por capa

Capa	Evidencia mínima	Qué valida (sin discusión)
Capa 1	Minuta ejecutiva + decisión/habilitación + próximo hito	Patrocinio y ruta habilitada
Capa 2	Ruta de decisión + plan de trabajo + responsables + cronograma	Que el proyecto está en ruta, no en conversación
Capa 3	Minuta técnica + requisitos/supuestos + criterios aceptación + próxima mesa	Insumos reales de preventa y ejecutabilidad

8.1.5 Roles indelegables por nivel (tabla directiva)

Rol	Decisiones y responsabilidades indelegables	Cuándo se activa (gatillos)	Evidencia mínima esperada
Gerente General (GG)	Patrocinio institucional en cuentas Prioridad A. Desbloques político-administrativos. Mensaje de alineación con prioridades de gobierno cuando el caso lo exige.	Cuenta A con bloqueo institucional; proyecto de alto impacto reputacional; necesidad de respaldo explícito para avanzar.	Minuta ejecutiva con decisión/habilitación + próximo hito con fecha.
Subgerente Comercial (SGC)	Cierres estratégicos de alto impacto. Definición del foco trimestral (prioridades reales). Decisiones comerciales críticas cuando se tensionan condiciones.	Negociación crítica (alcance/plazo/condiciones); riesgo de pérdida de cuenta; proyecto ancla para la meta.	Decisión registrada (acta/minuta) + condición de salida y responsables.



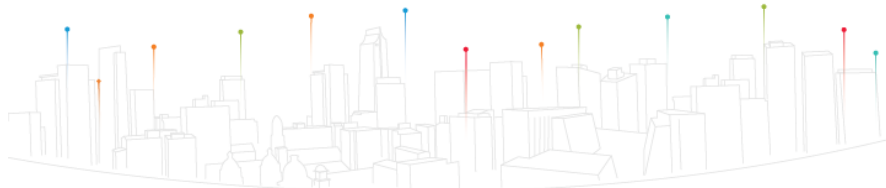
Subgerente Comercial (SGC)	Gobierno de cuentas A/B (dueños, agenda, disciplina). Sostener cadencia (comités, tablero, decisiones). Articulación interáreas para eliminar fricción (Servicios/Financiera/Innovación).	Desalineación interáreas; incumplimiento de SLA; desviación de metas trimestrales; dispersión del equipo.	Tablero actualizado + minutas de comités + plan de acciones correctivas.
Dueño de Cuenta (DC)	Conducir relacionamiento en las 3 capas y asegurar próximos pasos. Mantener matriz 4D y plan por cuenta vigente. Convertir relación en pipeline con hitos y fechas.	Cuenta Tier A/B; reuniones clave con capas 2 y 3; riesgo de enfriamiento de cuenta.	Agenda por capas + minutas + registro de próximos pasos + actualización pipeline.
Preventa ESU (PV)	Estructurar ofertas ejecutables (alcance, supuestos, riesgos, cronograma macro, entregables). Control de calidad antes de comité de oferta. Integración de preventa de aliados cuando aplique.	Oportunidad de complejidad media/alta; ofertas estratégicas; cuando se requiera aliado o componente técnico crítico.	Kit de preventa completo + checklist comité + versión controlada de oferta.
Preventa Aliado (AL)	Definir y responder por su componente: alcance, tiempos, costos, dependencias y riesgos desde prefactibilidad. Insumos completos para comité de oferta y handover.	Siempre que el componente del aliado afecte alcance/costo/plazo o sea crítico para la solución.	Insumos técnicos/económicos del aliado + supuestos/exclusiones + plan de entrega.

8.2 Agenda institucional por cuenta.

En 2026 no vamos a “visitar por cumplir”. Vamos a trabajar con agenda institucional: reuniones con propósito, salida clara y siguiente paso amarrado.

Cadencia sugerida por cuenta Tier A/B

1. Secretario(a): Trimestral o bimestral, 30–45 min (control y desbloqueo).
2. Subsecretarios/Directores: mensual o quincenal si hay estructuración activa, 60 min (ruta y plan).



3. Supervisores/Técnicos: semanal o quincenal mientras se estructura o ejecuta, 60–90 min (requisitos y operación).

Y para que esto no se vuelva “reunión por reunión”, se instala una regla sencilla:

Cada reunión debe salir con:

1. minuta breve,
2. compromisos (máx. 5),
3. responsable por compromiso,
4. fecha del próximo hito.

Eso alimenta pipeline y además deja evidencia para el KPI de implementación.

8.3 Educación del cliente: acelerador del pipeline y protector de la ejecución

Cierre operativo | Catálogo 2026 de piezas por capa (qué usamos, cuándo, para qué y qué debe salir)

En este Plan, la educación del cliente es una estrategia de gestión de interesados y un acelerador de preventa. Su objetivo no es “formar”; es reducir incertidumbre para que el cliente decida con confianza, entregue insumos completos y permita que la ESU estructure ofertas ejecutables (Bloque 6) sin reprocesos ni cambios tardíos que rompan margen o cronograma.

Para que no quede etéreo, lo cerramos con un catálogo 100% operativo: piezas por capa, gatillo de uso, momento del gate y salida obligatoria. Esto convierte “educación” en una herramienta de dirección, no en una actividad suelta.

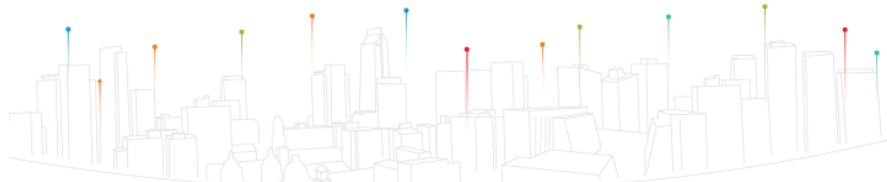
8.3.1 Regla de aplicación (para que sirva al negocio)

1. Solo se despliega en cuentas Tier A/B o en oportunidades de complejidad media/alta.
2. Toda pieza debe tener propósito de pipeline: mover un gate, asegurar patrocinio o producir insumos.
3. Cada aplicación debe cerrar con salida verificable: reunión agendada, ruta definida, requisitos listos, o decisión habilitada.
4. Si no deja salida, no cuenta como ejecución (y no alimenta KPI).

8.3.2 Catálogo 2026 de piezas por capa (uso obligatorio y medible)

Cómo leerlo: “Gatillo” = cuándo se usa. “Gate” = en qué momento del flujo de preventa. “Salida” = qué debe quedar para que tenga valor comercial.

Capa	Pieza / intervención	Dirigido a	Gatillo de uso (cuándo aplica)	Gate que acelera (Bloque 6)	Duración	Responsable (A/R)	Salida obligatoria (evidencia)
Capa 1	Hoja ejecutiva: Ruta ESU (prioridad –control– tiempos)	Secretario(a) / ordenador(a)	Cuando se requiere patrocinio o priorización institucional	Gate 0–1 (Calificación/Descubrimiento)	10 min	A: GG/GC · R: DC	Minuta ejecutiva + decisión/habilitación + próximo hito con fecha
Capa 1	Caso de éxito en 1 página (impacto, tiempo, riesgo evitado)	Secretario(a) / directivo alto	Cuando el cliente pide “evidencia” o hay sensibilidad reputacional	Gate 0–1	5–8 min	A: GC · R: Mercadeo + DC	Caso compartido + solicitud formal de avanzar (mesa capa 2)
Capa 2	Guía corta: cómo estructurar un proyecto sin reproceso	Subsecretarios/Directores	Cuando hay intención, pero no hay ruta ni alcance macro	Gate 1–2 (Descubrimiento/Prefactibilidad)	15 min	A: SGC · R: DC + PV	Ruta de decisión definida + cronograma de estructuración + responsables
Capa 2	Taller 60': de prioridad a alcance macro + cronograma	Subsecretarios/Directores	Cuando se necesita convertir prioridad en plan de trabajo	Gate 1–2	60 min	A: SGC · R: PV + DC	Alcance macro + supuestos iniciales + agenda de mesas técnicas (capa 3)
Capa 3	Checklist técnico: requisitos mínimos + criterios de aceptación	Supervisores/Técnicos	Cuando falta claridad técnica o hay riesgo de “cambios” posteriores	Gate 1–3	30–45 min	A: DC · R: PV	Matriz de requisitos + criterios de aceptación + información faltante asignada
Capa 3	Taller técnico 60': riesgos típicos y mitigación desde el diseño	Supervisores/Técnicos	Cuando el proyecto es complejo (D4 media/alta) o con alta exposición	Gate 2–3 (Prefactibilidad/Diseño o oferta)	60 min	A: PV · R: SV + PV	Riesgos top 10 + mitigaciones + supuestos/exclusiones acordados
Capa 3	Sesión de alineación de alcance (incluye/no incluye) + control de cambios	Técnicos + enlace jurídico/financiero si aplica	Antes de comité de oferta o cuando el cliente está ampliando alcance	Gate 4–5 (Comité/Negociación)	45 min	A: PV · R: DC + FN	Supuestos/exclusiones validados + registro de cambios + versión lista para comité/oferta



Aliado o (cuando aplica)	Mesa técnica conjunta ESU– Aliado: definición de componente, dependencias y tiempos	Preventa aliado + técnicos cliente	Cuando el aliado afecta costo/plazo/alcance	Gate 2–4	60–90 min	A: IN · R: PV + AL	Insumos del aliado completos (alcance, tiempos, costos, riesgos) para comité de oferta
--------------------------------	---	------------------------------------	---	----------	-----------	--------------------	--

Nota de dirección: estas piezas se diseñan una vez y se reutilizan. No “reinventamos” cada cuenta: ajustamos el enfoque por capa y por gate.

8.3.3 Cómo se integra con la cadencia del Plan (Bloque 7)

- Comité quincenal de cuentas: revisa qué piezas se aplican en cada cuenta A/B y qué salida dejaron.
- Comité semanal de preventa: valida que las salidas alimenten gates (brief, requisitos, prefactibilidad, supuestos).
- Comité ejecutivo mensual: observa impacto: avance de gates, calidad de propuestas y reducción de reprocesos.

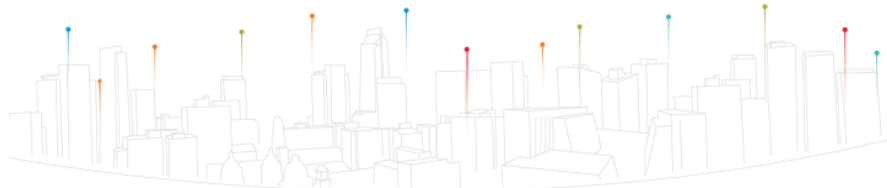
8.3.4 Indicadores para demostrar que aporta

1. Velocidad de avance: tiempo promedio Gate 1 → Gate 2 → Gate 3 (por cuenta A/B).
2. Calidad de oferta: % propuestas que llegan a comité sin reprocesos críticos (kit completo).
3. Control de alcance: # cambios de alcance en negociación (y si se tradujeron a ajuste de costo/plazo).
4. Resultado comercial: # adiciones / segunda línea derivadas en cuentas donde se aplicó el esquema.

Esto es lo que vuelve esta estrategia poderosa: no compite con ventas, las acelera; no compite con ejecución, la protege. En 2026, educar al cliente es una forma de dirigir el riesgo y dirigir el tiempo. Y en este mercado, quien dirige riesgo y tiempo, dirige el cierre.

8.4 Plan de visibilidad: vender con evidencia, no con promesas

En 2026 la visibilidad tiene un objetivo: abrir puertas y reducir fricción. En el sector público, la evidencia manda. Por eso, el plan de visibilidad se centra en tres cosas:



1) Casos de éxito convertidos en herramienta comercial

No “historias bonitas”, sino casos que se puedan usar en reunión. Cada caso debe tener versión por capa:

- para Secretario(a): impacto, tiempos, riesgo evitado;
- para Directivos: ruta, gobernanza, lecciones;
- para Técnicos: entregables, operación, criterios.

2) Presencia en escenarios que realmente importan

No vamos a estar en todo. Vamos a estar donde estén los decisores de nuestras cuentas objetivo (A/B), con un objetivo comercial explícito: reuniones 1:1, mesas técnicas y seguimiento.

3) Alianzas (con Innovación como área estratégica)

Las alianzas no son un “logo” en una diapositiva. Son paquetes conjuntos listos para ofertar, con preventa integrada (Bloque 6) y ruta comercial clara: a quién se vende, cómo se vende, cómo se entrega.

8.5 Gobernanza del relacionamiento (para que no dependa del ánimo del equipo)

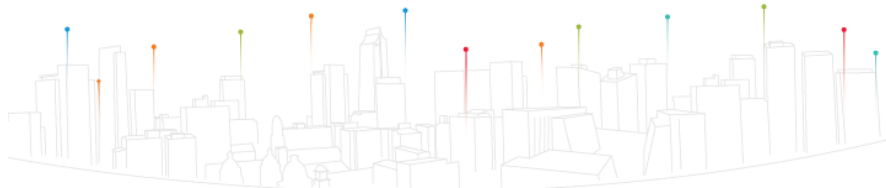
Este bloque se gobierna con tres reglas simples:

1. Cobertura por capas obligatoria en cuentas A/B: se reporta quién fue contactado por capa y qué se logró.
2. Tablero de relacionamiento por cuenta: última interacción por capa + próximo hito + evidencia.
3. Comité quincenal de cuentas (Bloque 7): revisa avances, desbloquea y define “siguiente movimiento”.

Si no hay “siguiente movimiento”, la cuenta se enfría. Y si se enfría, el plan se cae por los lados.

8.6 Entregables del Bloque 8

- Agenda institucional por cuenta A/B con cobertura de las 3 capas.
- Biblioteca mínima de educación del cliente (piezas + 3 talleres).
- Kit de visibilidad (deck + casos por producto/solución) y agenda de escenarios con objetivos comerciales.
- Plan de alianzas con paquetes listos y preventa integrada.



Bloque 9 — Gestión de riesgos y supuestos comerciales 2026

Dirección del riesgo: anticipar, controlar y decidir antes de que el trimestre se rompa

En 2026 el riesgo no se administra “cuando pasa”; se gobierna desde preventa, desde el pipeline y desde el relacionamiento por capas. Este bloque no compite con el resto del Plan: lo refuerza. Lo que hace es dejar explícito qué nos puede descarrilar, qué controles están instalados y cuándo se activa intervención directiva

9.1 Supuestos de operación comercial (lo que el Plan necesita para funcionar)

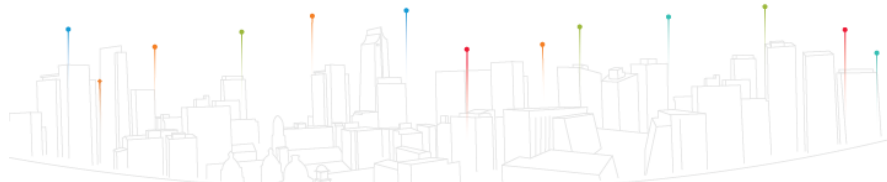
Si un supuesto se rompe, no improvisamos: se ajusta foco, ritmo o estrategia con decisión.

Supuesto	Implicación práctica	Si se rompe...	Decisión que se toma
El conglomerado Medellín es el núcleo del año	Prioridad de agenda y recursos en cuentas A/B	Equipo disperso y meta en riesgo	Limitar expansión por trimestre y re-priorizar A/B
Preventa por gates es obligatoria	No hay ofertas estratégicas sin prefactibilidad y comité	Propuestas “a última hora”	Se bloquea salida y se devuelve a gate
Rentabilidad mínima por línea se respeta	Financiera valida antes de oferta	Cierres sacrificando margen	Se escala excepción o se ajusta alcance/precio
Aliados entran desde prefactibilidad	No hay sorpresas de costo/tiempo	Aliado aparece al final	Se congela oferta hasta tener insumos completos
Capacidad de ejecución gobierna el cierre	Se vende solo lo ejecutable	Saturación operativa	Se reprograma, prioriza o se refuerza capacidad

9.2 Riesgos Top 10 del Plan (los que realmente tumbarían el año)

Priorización de riesgos que afectan meta, reputación y margen.

#	Riesgo (Top)	Impacto típico	Control principal (integrado al Plan)	Evidencia mínima (para no discutir)
1	Aprobación presupuestal tardía	Cierres se corren; pipeline falso	Relacionamiento por capas + preacuerdos + ruta de decisión	Minutas capa 1/2 + ruta de decisión + fecha de hito



2	Tiempos de contratación (sector público)	Ventanas se cierran; pérdida de oportunidad	Cronograma por trimestre + preparación temprana de kit	Pipeline con fechas + kit preventa en repositorio
3	Dependencia de terceros/aliados	Cambios tardíos de costo/tiempo	Preventa aliada desde prefactibilidad + SLA + comité de oferta	Insumos AL + acta comité + control de versiones
4	Venta inejecutable (alcance/plazo)	Crisis operativa y reputacional	Gate de ejecutabilidad + comité de oferta	Prefactibilidad SV + acta comité + supuestos
5	Saturación de capacidad operativa	Incumplimientos, desgaste	Priorización por capacidad + ajuste de foco	Corte de capacidad + decisiones en comité ejecutivo
6	Desalineación Comercial–Servicios–Financiera	Reproceso, lentitud, ofertas débiles	RACI + SLA + comité preventa semanal	Minutas + tablero de bloqueos + SLA
7	Concentración de meta en 1–2 cierres grandes	Riesgo trimestral alto	Diversificación por frentes + foco en adiciones	Vista salud: % concentración + plan alternativo
8	Negociación erosiona margen	Crece sin sostener	Gate financiero + política de excepciones	Validación FN + acta excepción (si aplica)
9	Scope creep en negociación	Se infla alcance sin ajuste	Supuestos/exclusiones + log de cambios	Registro de cambios + versión controlada
10	Riesgo reputacional por comunicación débil	Pérdida de confianza y continuidad	Postventa activa + reportes de avance	Informes/minutas + registro compromisos

9.3 Controles y mitigaciones: dónde viven en el Plan (sin duplicar)

Para que sea coherente, cada control se ubica donde realmente opera:

Control	Dónde está instalado	Qué evita
Relacionamiento por capas (Secretario–Director–Técnico)	Bloque 8	Bloqueos políticos, ruta difusa, pérdida de patrocinio
Segmentación 4D + prioridades A/B/C	Bloque 3	Dispersión y gasto de energía en cuentas sin viabilidad
Portafolio en productos + cross-selling	Bloque 4	Ofertas inconsistentes, reproceso y baja penetración

Stage-gates + comité de oferta	Bloque 6	Venta inejecutable y promesas abiertas
SLA y tablero de bloqueos	Bloques 6 y 7	Fricción interna silenciosa y atrasos no visibles
Vista ejecutiva (ventas/margen/concentración)	Bloque 7	Sorpresas tardías y decisiones reactivas

9.4 Semáforos y gatillos de intervención (cuándo entra Dirección)

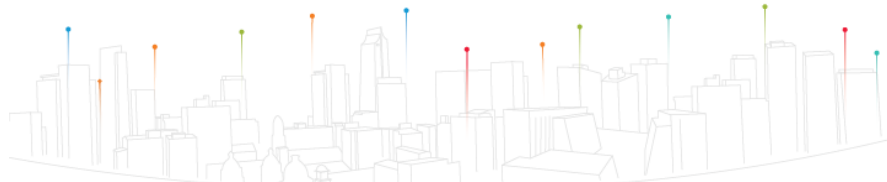
Esto es lo que hace que el bloque sea realmente “gerenciable”.

Señal (gatillo)	Umbral sugerido	Qué significa	Acción directiva inmediata
Concentración del pipeline	>40–50% del forecast en 1–2 oportunidades	Riesgo de trimestre	Activar plan alternativo: adiciones + Tier B + recurrente
Margen bajo mínimo	2+ ofertas clave bajo mínimo	Crecimiento insostenible	Ajuste alcance/precio o excepción formal
Gates estancados	Muchas oportunidades no pasan E2→E3	Descubrimiento débil o falta de prefactibilidad	Intervención preventiva + mesa capa 2/3
Saturación operativa	Backlog crítico / alertas de ejecución	Riesgo reputacional	Repriorizar cierres y ajustar capacidad
Bloqueos SLA repetidos	2 semanas seguidas con incumplimientos	Fricción interna	Escalar a SGC/GC y decidir

El Bloque 9 no pretende “eliminar” el riesgo; pretende que el riesgo no nos gobierne. En 2026 crecemos con control porque el Plan obliga a decidir temprano: qué perseguimos, qué descartamos, qué estructuramos y qué no negociamos (margen, ejecutabilidad y reputación).

Matriz consolidada

#	Riesgo / supuesto crítico	Semáforo	Impacto si ocurre	Control/mitigación (qué hacemos)	Dónde vive en el Plan	Dueño (A)	Ejecutores (R)	Evidencia mínima (para no discutir)	Cadena de control
1	Aprobación presupuestal tardía / incierta	Amarillo	Cierres se corren, pipeline falso	Ruta por capas + preacuerdos + agenda ejecutiva para habilitar	B8 + B7	SGC	DC	Minutas Capa 1/2 + hito presupuestal + fecha objetivo en pipeline	Mensual (A/B)
2	Tiempos de contratación del sector público	Amarillo	Ventanas se pierden, cierres caen	Preparación temprana del kit + cronograma por trimestre + radicación anticipada	B6 + B7	DC	PV	Kit preventiva completo + fechas/hitos en tablero + minutas	Quincenal
3	Dependencia de terceros/aliados (costos/tiempos)	Rojo	Sorpresas tardías, pérdida de credibilidad	Preventa aliada desde prefactibilidad + SLA aliado + comité oferta	B6	IN	PV + AL	Insumos AL (alcance/costos/tiempos) + acta comité + control de versión	Semanal (si hay aliado)



				con insumos completos					
4	Venta inejecutable (alcance/tiempo/capacidad)	Rojo	Crisis operativa y reputacional	Gate de ejecutabilidad (SV) + comité de oferta + supuestos/exclusiones obligatorios	B6	PV	SV + DC	Prefactibilidad SV + supuestos/exclusiones + acta comité	Semanal
5	Capacidad de ejecución insuficiente (saturación)	Rojo	Incumplimientos, desgaste, pérdida de continuidad	Priorización por capacidad + reprogramación + refuerzo de recursos cuando aplique	B3 + B7	SV	SGC + PV	Corte capacidad + decisiones de priorización + ajustes de cronograma	Mensual / Semanal crítico
6	Desalineación interna (Comercial–Servicios–Financiera–Innovación)	Rojo	Reproceso, lentitud, ofertas débiles	RACI + SLA + tablero de bloqueos + comité preventiva semanal	B6 + B7	SGC	PV + SV + FN + IN	Tablero bloqueos + SLA incumplidos + minutas con decisiones	Semanal
7	Concentración del pipeline en 1–2 cierres grandes	Amarillo	Riesgo alto de trimestre	Diversificación por frentes + acelerar adiciones + activar Tier B	B7 + B5	GC	SGC + DC	% concentración en vista salud + plan alternativo definido	Mensual
8	Margen por debajo del mínimo (crecimiento insostenible)	Rojo	Se cumple meta "caro", sin sostenibilidad	Gate financiero + política de excepciones + ajuste alcance/precio	B6 + A4	FN	PV + GC	Validación FN + acta excepción (si aplica) + versión final	Semanal (ofertas clave)
9	Scope creep en negociación (cambios gratis)	Amarillo	Aumento costo/tiempo, conflicto	Control de cambios + supuestos/exclusiones + registro de cambios	B6	DC	PV + FN	Log de cambios + versión controlada + validación FN final	Quincenal
10	Riesgo reputacional por comunicación y postventa débil	Amarillo	Pérdida de confianza y continuidad	Postventa activa + reportes de avance + escalamiento por capas	B8 + B5	SV	DC	Informes/minutas + registro de compromisos + alertas tempranas	Mensual (A/B)

Rojos: se intervienen en la semana (decisión o bloqueo resuelto).

Amarillos: se sostienen con mitigación activa y se revisan en corte mensual.

Verdes: quedan en monitoreo, sin consumir energía del comité

JUAN DAVID ANGEL BEDOYA

Subgerente Comercial y de Mercadeo

Empresa Para la Seguridad y Soluciones Urbanas – ESU

Reviso: Francisco Serna Ramírez – Profesional Universitario Contratista – Subgerencia Comercial y Mercadeo

Proyectó: Esteban Rojas Gómez – Profesional Especializado– Subgerencia de Servicios

Carrera 48 # 20 - 114, Centro Empresarial Ciudad del Río, torre 3, piso 5. Medellín, Colombia
Teléfono: (604) 444 34 48 - info@esu.com.co - www.esu.com.co



ANEXO A1

Mapa de Meta 2026

1. Composición macro de la meta

Motor estratégico	% Meta	Valor estimado (MM COP)	Lógica de generación	Responsable primario
Ingreso por líneas para la base de ventas	34%	\$174.000 millones	Ingresos de servicios recurrentes	Dueños de cuenta + Postventa
Proyectos prospectados estratégicos de alto impacto	66%	\$338.000 millones	Centros de control, integraciones tecnológicas, proyectos estructurales y expansión	Subgerencia Comercial + Innovación + Preventa + Servicios + Financiera

Total, Meta 2026: \$513.000 millones

2. Composición por Naturaleza Comercial

A. Ingresos Recurrentes — \$174.000 millones (34%)

Corresponde a contratos en continuidad, renovaciones, operaciones recurrentes y adiciones previsibles.

Distribución interna estimada por líneas:

Línea	Participación estimada recurrente
Seguridad	Alta (operación permanente y monitoreo)
Logística	Media-alta (soporte transversal)
Tecnología	Media (mantenimiento y soporte)
Ciberseguridad	Media creciente
Sostenibilidad	Baja estructural

Función dentro del mapa:

- Garantiza estabilidad financiera.
- Reduce volatilidad presupuestal.
- Permite planear capacidad operativa.
- Disminuye riesgo de dependencia en cierres de última hora.

Indicador de control:

- $\geq 85\%$ de contratos recurrentes con ruta de continuidad definida antes del cierre del Q2 2026.

B. Proyectos Estratégicos de Alto Impacto — \$338.000 millones (66%)

Este bloque concentra el motor principal del cumplimiento 2026.

Incluye:

- AMVA – Plan Integral Fase II
- Secretaría de Seguridad – Forense II, Vehículos, Inspecciones, Territorios de Confianza
- INDER – Infraestructura tecnológica
- Buen Comienzo – CCTV
- Adición C5
- Cross-selling estructurado
- Nuevas entidades del conglomerado
- Expansión territorial (Bucaramanga, Santander, Casanare y otros)

Características:

- Alto ticket individual.
- Impacto institucional.
- Requieren estructuración técnica y financiera temprana.
- Alta visibilidad ejecutiva.

Función dentro del mapa:

- Cierra la brecha entre capacidad ejecutada 2025 y planeación 2026.
- Consolida posicionamiento institucional.

- Permite institucionalizar el sobrecumplimiento bajo planeación controlada.
- Diversifica cartera y reduce dependencia futura.

Indicadores de control:

- 100% con Gate de prefactibilidad aprobado.
- $\geq 70\%$ estructurados antes del Q3.
- Validación financiera previa obligatoria.
- $\geq 60\%$ con ruta de decisión identificada.
- Mínimo 2 nuevas entidades ancla cerradas en 2026.

3. Balance Estratégico del Mapa

La composición 34% – 66% implica:

- Alta concentración estratégica.
- Mayor exigencia en estructuración temprana.
- Mayor disciplina de control interno.

Umbrales de riesgo:

- Si recurrente $< 30\%$ → Riesgo alto de inestabilidad de flujo.
- Si estratégicos $> 70\%$ → Riesgo crítico de concentración estructural.
- Si expansión $> 25\%$ dentro del bloque estratégico → Riesgo de sobreestimación del pipeline.

El diseño actual mantiene:

- Estabilidad suficiente (34%).
- Motor estratégico dominante pero gestionable (66%) bajo control de preventa.
- Expansión integrada dentro del bloque estratégico con disciplina.

#	Riesgo comercial 2026	Impacto probable	Controles (preventivo + correctivo)	Responsable (Dueño)	Corresponsables	Evidencia mínima verificable	Periodicidad sugerida	Semáforo
1	Compromisos inejecutables por sobreoferta (alcance/tiempo/capacidad)	Retrasos, crisis operativa, reclamaciones, daño reputacional	Prev.: Gate de ejecutabilidad obligatorio (alcance–capacidad–cronograma–riesgos). Corr.: reencuadre/renegociación documentada antes de firma.	Coordinación Comercial–Preventa	Servicios / Dirección de Proyecto	Acta Comité de Oferta + checklist ejecutabilidad + cronograma macro + supuestos aprobados	Semanal (en comité preventa)	Rojo
2	Cierres con margen insuficiente (rentabilidad negativa por línea)	Pérdida financiera, subsidios cruzados, presión presupuestal	Prev.: mínimos de margen por línea + validación de Financiera antes de ofertar. Corr.: escalamiento y aprobación de excepción.	Financiera	Coordinación Comercial / Gerencia	Formato de validación económica + estructura de costos + acta de excepción (si aplica)	Semanal (ofertas en curso) + mensual consolidado	Rojo
3	Concentración del pipeline en pocos proyectos estratégicos	Volatilidad, dependencia, riesgo de caja, incumplimiento de meta	Prev.: balance recurrente–estratégicos–expansión por trimestre. Corr.: plan de aceleración de cuentas Tier 2 y recurrente.	Dirección Comercial	Comerciales por línea / Preventa	Tablero pipeline con % concentración + plan diversificación + seguimiento mensual	Mensual (corte ejecutivo)	Amarillo
4	Ciclos del sector público: tiempos de decisión, presupuesto, contratación	Cierres tardíos, pérdida de oportunidades, embudo “falso”	Prev.: ruta de decisión por cuenta + calendario institucional + agenda anticipada. Corr.: reprogramación por ventanas y priorización por viabilidad.	Comerciales por línea	Preventa / Jurídica / Financiera	Ficha de cuenta (mapa actores + ruta) + cronograma de cierre + minutos	Quincenal (Tier 1) / mensual (resto)	Amarillo
5	Ley de garantías / restricciones de contratación (si aplica)	Caída temporal de cierres, ventanas reducidas	Prev.: estructuración y radicación temprana; priorización de cierres antes de ventana. Corr.: foco en recurrente + posicionamiento sin contratación.	Dirección Comercial	Jurídica / Preventa	Calendario por mes + plan aceleración + registro radicaciones anticipadas	Mensual (y semanal si se acerca ventana crítica)	Amarillo
6	Desalineación Comercial–Servicios–Financiera–Innovación (reproceso/fricción interna)	Lentitud, pérdida de credibilidad, desgaste	Prev.: RACI + SLA internos + comité preventa. Corr.: mesa de desbloqueo y lecciones aprendidas.	Coordinación Comercial–Preventa	Servicios / Financiera / Innovación (área estratégica)	SLA publicado + minutos comité preventa + control de versiones de oferta	Semanal	Rojo
7	Oferta poco estandarizada (portafolio difuso / “a la medida”)	Inconsistencia, baja competitividad,	Prev.: portafolio en productos (alcance estándar + opcionales). Corr.:	Coordinación Comercial	Mercadeo / Servicios / Innovación (área estratégica)	Portafolio publicado + fichas de producto +	Mensual (con hitos trimestrales)	Amarillo

		pérdida de tiempo	biblioteca de fichas técnicas y propuestas base.			repositorio de propuestas	de actualización)	
8	Gestión débil de cuentas: baja retención, continuidad y adiciones	Dependencia de cierres nuevos, pérdida de base recurrente	Prev.: planes por cuenta Tier 1/Tier 2 + agenda institucional + postventa activa. Corr.: plan recuperación de cuentas y satisfacción.	Comerciales por línea	Servicios / Dirección Comercial	Plan por cuenta + cronograma visitas + informes al cliente + registro oportunidades derivadas	Quincenal (Tier 1) / mensual (Tier 2)	Amarillo
9	Competencia agresiva (precio/narrativa) y falta de diferenciación	Pérdida de oportunidades por comparación simple	Prev.: narrativa de valor (velocidad + estructuración + ejecutabilidad) + casos + alianzas. Corr.: ajuste de paquetes/argumentos por línea.	Mercadeo + Dirección Comercial	Innovación (área estratégica) / Preventa	Presentación institucional + matriz competitiva + casos de éxito + fichas de diferenciación	Mensual (y por oportunidad estratégica)	Verde
10	Riesgo reputacional por fallas en ejecución o atención al cliente	Bloqueo de nuevas ventas, escalamiento político	Prev.: comunicación de avances + gestión expectativas + alertas tempranas. Corr.: plan de contención y recuperación de confianza.	Servicios	Comercial / Dirección de Proyecto	Informes periódicos + minutas + registro compromisos + encuesta satisfacción	Mensual (y semanal en proyectos críticos)	Rojo

Apuesta estratégica	Iniciativa (qué se hace)	Cuándo (2026)	Entregables clave (qué se produce)	Responsable (Dueño)	Corresponsables	Evidencia verificable	KPI de avance (control)
1. Portafolio en formato de productos	1.1 Estandarizar portafolio por línea en “fichas de producto” (alcance estándar + opcionales + requisitos + tiempos + valor)	T1 (enero–marzo)	Biblioteca de fichas por línea; versión 1.0 del portafolio	Coordinación Comercial–Preventa	Servicios / Mercadeo / Innovación (área estratégica)	Portafolio publicado + fichas aprobadas + control de versiones	% fichas completas vs total productos
	1.2 Definir “paquetes” y reglas de configuración (qué se incluye, qué se parametriza, qué se cotiza aparte)	T1–T2	Catálogo de paquetes; reglas de alcance	Preventa	Servicios / Financiera	Documento de paquetes + plantillas de alcance	# paquetes definidos y usados en propuestas
	1.3 Implementar repositorio único de propuestas (plantillas + casos + anexos técnicos)	T2	Repositorio y estándares de uso	Preventa	Mercadeo / Servicios	Repositorio activo + manual de uso	% propuestas usando estándar
2. Preventa como capacidad institucional (estructuración de proyectos)	2.1 Instalar metodología de estructuración (stage-gates) con Comité de Oferta	T1	Proceso formal + checklist por gate + esquema de aprobación	Coordinación Comercial–Preventa	Servicios / Financiera / Jurídica	Acta de adopción + formatos + calendario comité	% oportunidades estratégicas que pasan comité
	2.2 Plantillas obligatorias: brief, matriz requisitos, supuestos, riesgos, cronograma macro, caso de negocio	T1	Kit de preventa v1.0	Preventa	Servicios / Financiera	Kit publicado + ejemplos diligenciados	% propuestas estratégicas con kit completo
	2.3 SLA internos (tiempos de respuesta) para factibilidad, pricing y validación técnica	T1–T2	Acuerdo SLA + tablero de cumplimiento	Preventa	Servicios / Financiera	SLA firmado + reporte mensual	% cumplimiento SLA por área

3. Gestión de cuentas del conglomerado (Tier 1/Tier 2)	3.1 Segmentar cuentas del conglomerado y asignar dueño por cuenta (Tier 1/Tier 2/Tier 3)	T1	Matriz de cuentas + asignación formal	Dirección Comercial	Comerciales por línea / Preventa	Matriz publicada + asignación comunicada	% Tier 1/Tier 2 con dueño asignado
	3.2 Implementar "Plan por cuenta" (mínimo 1 página) para Tier 1 (y formato reducido para Tier 2)	T1-T2	Planes por cuenta: mapa actores, ruta decisión, oportunidades por línea, agenda	Comerciales por línea	Preventa / Mercadeo	Planes diligenciados + actualizaciones	% Tier 1 con plan completo
	3.3 Agenda institucional por cuenta (reuniones, mesas técnicas, comités) y disciplina de minutas	T2-T4	Cronograma de visitas + minutas + próximos pasos	Comerciales por línea	Preventa	Calendario + minutas + registro compromisos	# visitas efectivas / # compromisos cumplidos
4. Articulación Comercial-Servicios-Financiera-Innovación	4.1 Instalar cadencia de gobierno comercial (comités y cortes ejecutivos)	T1	Calendario anual + agenda tipo + formatos de minuta	Dirección Comercial	Preventa / Servicios / Financiera	Minutas + decisiones + tablero	% comités realizados vs plan
	4.2 Handover estandarizado a ejecución (acta + baseline alcance/costo/plazo + supuestos)	T2	Protocolo de transferencia + plantilla	Preventa	Servicios / Dirección de Proyecto	Actas handover + baselines	% proyectos con handover completo
	4.3 Tablero único de pipeline + tablero de propuestas en estructuración	T1-T2	Dashboard operativo para control	Dirección Comercial	Preventa	Tablero en uso + cortes semanales	% oportunidades con data completa
5. Expansión con foco (puertas de entrada reales)	5.1 Plan de expansión: mercados objetivo + entidades ancla + estrategia de acceso	T1-T2	Plan de expansión 2026 v1.0	Dirección Comercial	Innovación (área estratégica) / Mercadeo	Documento plan + lista de cuentas + ruta de acceso	# cuentas ancla con primer contacto efectivo

	5.2 Estrategia de alianzas y “fábricas” (paquetes con aliados para cerrar más rápido)	T2–T3	Catálogo de aliados + paquetes de solución	Innovación (área estratégica)	Preventa / Servicios	MOUs/Cartas intención + paquetes	# propuestas con aliado / # cierres con aliado
	5.3 Plan de visibilidad: casos de éxito, presentaciones, agenda de eventos institucionales	T1–T4	Kit comercial (deck), casos, piezas, agenda	Mercadeo	Dirección Comercial / Preventa	Deck actualizado + casos publicados + registro eventos	# eventos / # leads calificados derivados

ID	Cuenta / Entidad	Territorio	D1 Tipo entidad	D2 Potencial (A/M/B)	D3 Madurez (Activo/Inactivo/Nuevo)	D4 Complejidad (B/M/A)	Prioridad (A/B/C)	Líneas actuales ESU	Líneas potenciales	Puerta de entrada (cómo llegamos)	Ruta de decisión (actores clave)	Necesidad principal 2026	Oportunidad 2026 (Recurrente/Adición/Nuevo)	Valor estimado / Rango	Probabilidad %	Etapa pipeline	Próximo hito (qué y cuándo)	Dueño de cuenta	Soporte Preventa	Riesgos clave	Mitigación / acción inmediata	Evidencia (link/minuta/archivo)
001		Medellín	Secretaría / ESE / Descentralizada / Empresa / Municipio / Dpto	Alto/Medio/Bajo	Activo/Inactivo/Nuevo	Baja/Media/Alta	A/B/C									Lead/Calificación/Descubrimiento/Prefactibilidad/Propuesta/Negociación/Cierre						
002																						

Catálogos rápidos (para que no haya variaciones)

- **D1 Tipo entidad:** Secretaría / ESE / Descentralizada / Empresa conglomerado / Municipio / Departamento
- **D2 Potencial:** Alto / Medio / Bajo
- **D3 Madurez:** Activo / Inactivo / Nuevo
- **D4 Complejidad:** Baja / Media / Alta
- **Prioridad:** A / B / C
- **Oportunidad 2026:** Recurrente / Adición / Nuevo cliente / Expansión por líneas / Territorial
- **Etapa pipeline:** Lead / Calificación / Descubrimiento / Prefactibilidad / Propuesta / Negociación / Cierre

Regla directiva (para que funcione)

1. **Toda cuenta A** debe tener: plan por cuenta + agenda del trimestre + soporte preventa asignado.
2. **Toda cuenta B** debe tener: objetivo puntual del trimestre (primera venta / segunda línea / adición).
3. **Cuentas C:** solo marketing/relación, no consumen preventa salvo autorización.