DOCUMENTO DE ESPECIFICACIONES TECNICAS

Contrato:

Asesoría especializada en modelos de precio

Gerencia solicitante:

Gerencia de Desarrollo de Negocios

Vigencia:

2026

OBJETO.

Prestar servicios de asesoría especializada para el diagnóstico y acompañamiento en la implementación de modelos de pricing y monetización, orientados a fortalecer la toma de decisiones comerciales, optimizar la captura de valor y maximizar la generación de ingresos en las diferentes líneas de negocio de la Empresa

ANTECEDENTES.

Hasta el año 2025, el Metro de Medellín estructuraba su gestión bajo un enfoque que diferenciaba el negocio esencial de transporte de pasajeros de los denominados negocios no tarifarios, dentro de los cuales se incluían iniciativas asociadas al aprovechamiento de infraestructura, negocios del conocimiento, soluciones tecnológicas y servicios de recaudo, entre otros. En este marco, la generación de ingresos se evaluaba de manera agregada, con metas orientadas a la participación de los ingresos no tarifarios frente a los ingresos por tarifa.

En este contexto, la definición de precios para los productos y servicios ofrecidos por la Gerencia de Desarrollo de Negocios se ha desarrollado principalmente a partir de análisis internos enfocados en costos, viabilidad financiera y condiciones de mercado, sin contar con una metodología integral y estandarizada que permita gestionar de manera estructurada la captura de valor en las diferentes líneas de negocio.

Adicionalmente, la Empresa ha contado en ocasiones anteriores con acompañamiento especializado en temas de pricing, particularmente enfocado en necesidades específicas, tales como la estructuración de estrategias asociadas al negocio de Cívica en venta empresarial y el acompañamiento en la definición de esquemas de precio para la comercialización de servicios de consultoría. Estos ejercicios han permitido avanzar en la comprensión del valor de los productos y servicios ofrecidos, sin embargo, su alcance ha estado concentrado en casos puntuales y no en una visión integral de la gestión de pricing a nivel organizacional.

A partir del año 2026, la Empresa adopta un nuevo Direccionamiento Estratégico que redefine la manera en que se conciben y gestionan sus actividades, estableciendo un enfoque en el cual todos sus frentes de actuación son entendidos como negocios, sin distinción entre un negocio esencial y otros. Este enfoque impulsa la consolidación de líneas de negocio como movilidad, real estate, accesibilidad y nuevos negocios o negocios emergente, con un énfasis en el crecimiento, la sostenibilidad financiera y la generación de valor.

En este nuevo escenario, la gestión del pricing adquiere un rol estratégico, evolucionando desde un enfoque centrado en la fijación de precios hacia una capacidad orientada a la monetización, entendida como la estructuración de modelos que permitan capturar el valor de los productos,

servicios y activos de la Empresa, a partir del entendimiento de los atributos de valor, los segmentos de clientes y su disposición a pagar. Esta consideración de importancia del pricing en los nuevos negocios, es tan relevante, que hoy esta contemplado como proceso a trabajar en un habilitador Exo, desde donde se espera percibir contar con insumos que le apoyen a la organización a cumplir con los objetivos trazados.

De manera particular, la Empresa viene avanzando en iniciativas de aprovechamiento urbano e inmobiliario, en las cuales participa como habilitador de suelo dentro de esquemas de alianza con desarrolladores y financiadores. En estos escenarios, el Metro de Medellín puede recibir productos o servicios derivados de dichos desarrollos, tales como locales comerciales, unidades habitacionales u otros espacios, para los cuales se requiere estructurar modelos de monetización que permitan maximizar su aprovechamiento económico mediante la definición de segmentos, atributos de valor, métricas de cobro y esquemas de comercialización que le permitan sacar su mejor provecho.

Así mismo, en el marco de la vertical de Movilidad, se han desarrollado estudios orientados a identificar oportunidades de ajuste en la estructura tarifaria y en los modelos de cobro, cuyos hallazgos requieren ser analizados, priorizados y llevados a escenarios de implementación, con el fin de traducir los insumos obtenidos en decisiones concretas que contribuyan a la optimización de ingresos y a la mejora en la propuesta de valor del servicio y lograr el crecimiento en pasajeros y la expansión en negocios esperada.

Adicionalmente, la dinámica de las diferentes líneas de negocio genera necesidades permanentes de análisis y toma de decisiones en materia de pricing, que requieren acompañamiento especializado para garantizar consistencia metodológica, rigor técnico y alineación con los objetivos estratégicos de la Empresa, incluso acompañamiento especifico y a demanda, en negocios con casuísticas particulares que van resultando a medida que maduran las vigilancias competitivas y de mercado que se realizan constantemente y derivadas de lograr una aceptación de propuesta comercial a nuestros posibles compradores.

En este contexto, se hace necesario contar con una asesoría especializada que permita diseñar, estructurar y acompañar la implementación de modelos de pricing y monetización, ampliando el alcance de los ejercicios previamente realizados hacia una visión integral que cubra la totalidad de las líneas de negocio, fortalezca las capacidades internas de la Empresa y asegure la coherencia entre la estrategia, las líneas de negocio y la generación de ingresos.

NECESIDAD

En el marco del Direccionamiento Estratégico 2026, la Empresa enfrenta el reto de consolidar un enfoque de gestión basado en líneas de negocio o verticales de negocios, que exige fortalecer sus

capacidades para capturar valor económico de manera estructurada, consistente y alineada con los objetivos de crecimiento, sostenibilidad financiera y generación de ingresos.

Actualmente, si bien se han desarrollado ejercicios previos en materia de pricing, estos han estado orientados a necesidades específicas de acuerdo con la evolución de los negocios conexos. De cara a este nuevo direccionamiento se hace necesario un modelo integral que permita gestionar de manera articulada la monetización de los diferentes productos, servicios y activos de la Empresa. Lo que permitiría tener la capacidad de tomar decisiones de pricing con enfoque estratégico, consistencia metodológica y visión global del negocio.

En este contexto, se hace necesario contar con una asesoría especializada que permita estructurar e implementar modelos de pricing y monetización que respondan a las necesidades particulares de las verticales de negocio y que permitan cumplir con los objetivos trazados en los próximos años, así como a una visión integrada de la Empresa, a través de un acompañamiento estratégico que se describe a continuación:

1. Acompañamiento estratégico en pricing para las líneas o verticales de negocio
Se requiere contar con un esquema de acompañamiento a demanda que permita atender necesidades específicas de análisis, validación y toma de decisiones en materia de pricing, derivadas de la dinámica propia de las diferentes líneas de negocio.

- **Modelo de monetización para la vertical de Real Estate**

Se requiere diseñar modelos de monetización para los activos derivados de las iniciativas de Real Estate y desarrollo inmobiliario, que permitan identificar segmentos de clientes, atributos de valor y métricas de comercialización para maximizar la captura de valor de estos activos.

- **Acompañamiento a la implementación de hallazgos en la vertical de Movilidad**

Se requiere acompañar la priorización, análisis e implementación de los hallazgos derivados de estudios realizados en la vertical de movilidad, orientados a optimizar la estructura tarifaria y los modelos de cobro tanto para la movilización de pasajeros, como de cara al portafolio actual B2B, permitiendo traducir estos insumos en decisiones concretas que impacten positivamente la generación de ingresos y la propuesta de valor del servicio.

Estos componentes permitirán, además, abordar el pricing desde una perspectiva integral, facilitando la articulación entre las distintas líneas de negocio, asegurando coherencia en la toma de decisiones y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Empresa desde una visión global de generación y captura de valor.

En consecuencia, la presente contratación responde a la necesidad de fortalecer el pricing como una capacidad estratégica, que habilite la monetización efectiva de los negocios, mejore la toma de

decisiones comerciales y contribuya de manera directa al cumplimiento de los objetivos de crecimiento y sostenibilidad definidos por la Empresa.

ALCANCE.

El alcance del contrato comprende la prestación de servicios de asesoría especializada para el acompañamiento en la implementación de modelos de pricing y monetización, en coherencia con el Direccionamiento Estratégico 2026 y el modelo organizacional basado en Core y habilitadores.

El contratista deberá analizar el contexto estratégico de la Empresa, sus líneas de negocio y el estado actual de la gestión de pricing, con el fin de identificar oportunidades de mejora en la captura de valor.

Para ello, deberá considerar los insumos, avances y desarrollos existentes en la organización, así como los ejercicios previos de pricing realizados, evaluando su aplicabilidad, brechas y oportunidades de escalabilidad hacia una visión integral del negocio.

1. Acompañamiento estratégico en pricing

El contratista deberá brindar acompañamiento estratégico a demanda para la atención de necesidades específicas relacionadas con pricing en las diferentes líneas o verticales de negocio.

Este componente permitirá:

- Apoyar la toma de decisiones en negociaciones y estructuración de oportunidades
- Validar estrategias de pricing en distintos contextos de negocio
- Asegurar consistencia metodológica en la definición de precios
- Facilitar una visión integral del pricing a nivel organizacional
- La estructuración de modelos de monetización para activos, espacios y productos asociados a la línea de Real Estate
- Acompañamiento a la implementación en la vertical de Movilidad

La ejecución de este componente se realizará de acuerdo con los requerimientos de la Empresa, dentro del esquema definido en el contrato.

Transferencia de conocimiento

El alcance del contrato comprende la transferencia de conocimiento especializado al equipo de la Gerencia de Desarrollo de Negocios y demás áreas involucradas en la fijación del precio, mediante espacios de trabajo, acompañamiento y socialización de metodologías, con el fin de fortalecer las capacidades internas en materia de análisis, estructuración y toma de decisiones en pricing.

El contrato podrá extenderse al análisis de otros productos o servicios del portafolio de la organización, cuando así lo requiera la Empresa y siempre que dichas actividades se encuentren dentro del marco de la asesoría especializada en fijación de precios definida en el presente documento.

Entregable / Componente	**Descripción**
Diagnóstico y entendimiento de pricing	Análisis del contexto estratégico, líneas de negocio, estado actual del pricing y evaluación de ejercicios previos, con identificación de brechas y oportunidades de captura de valor. Como parte de este entregable, brindará el acompañamiento estratégico requerido para la validación de hallazgos, la socialización de resultados y la formulación de recomendaciones.
Modelo de pricing y monetización	Diseño de modelos de monetización y pricing, incluyendo segmentación a partir de necesidades, atributos de valor y métricas de cobro con aplicación a casos priorizados de Real Estate. En el marco de este entregable, proporcionará el acompañamiento estratégico necesario para la construcción, validación y adopción de los modelos propuestos.
Implementación de pricing para la vertical de Movilidad	Acompañamiento a la priorización e implementación de hallazgos de estudios de movilidad, incluyendo recomendaciones de estructura tarifaria, modelos de cobro y hoja de ruta. Como parte de este entregable, brindará el acompañamiento estratégico requerido para la validación de las recomendaciones y la definición de acciones para su implementación.

Metodología de seguimiento y aprobación de entregables

Con el fin de garantizar el adecuado control sobre la ejecución del contrato, el seguimiento a las actividades desarrolladas por el contratista se realizará con base en la entrega y validación de los productos definidos en el presente documento.

Para efectos de supervisión y control contractual:

- Cada entregable deberá ser presentado por el contratista dentro de los plazos acordados entre las partes.
- El supervisor del contrato verificará que los productos entregados cumplan con los alcances, calidad técnica y pertinencia definidos.

- En caso de ser necesario, el supervisor podrá solicitar ajustes, aclaraciones o complementaciones a los entregables antes de emitir su aprobación.
- La aprobación de cada entregable constituirá el soporte para la validación del cumplimiento del contrato y para la autorización de los pagos correspondientes

PERSONAL REQUERIDO PARA EL CONTRATO

EL CONTRATISTA ejecutará el contrato con el profesional presentado y validado dentro del proceso de selección, quien acreditó la experiencia y formación exigidas. Dicho profesional deberá mantenerse durante toda la ejecución contractual. Cualquier sustitución requerirá la autorización previa y escrita del supervisor del contrato. Para tal efecto, EL CONTRATISTA deberá presentar la solicitud de reemplazo acompañada de los documentos que acrediten el cumplimiento de los requisitos exigidos para el cargo.

El profesional propuesto como reemplazo deberá acreditar una formación académica y experiencia profesional iguales o superiores a las del profesional sustituido. En ningún caso el reemplazo podrá iniciar actividades relacionadas con el contrato antes de contar con la aprobación expresa y escrita del supervisor.

Un (1) profesional cuya formación académica corresponda a título universitario en áreas como economía, administración, ingeniería, finanzas, mercadeo o áreas afines, y que cuente con formación de posgrado en economía, finanzas, estrategia, negocios o áreas relacionadas.

El profesional propuesto deberá acreditar una experiencia profesional mínima de cinco (5) años en actividades relacionadas con fijación, análisis, estructuración, evaluación o definición de precios, tarifas, estrategias de precios o modelos de pricing, en entidades públicas, privadas o mixtas.

Adicionalmente, deberá acreditar su participación en mínimo dos (2) y máximo tres (3) contratos, proyectos o servicios relacionados con actividades de fijación, análisis, estructuración, evaluación o definición de precios, tarifas o modelos de pricing, cuyo alcance permita verificar experiencia relacionada con el objeto del presente proceso.

La experiencia requerida podrá haber sido adquirida en una misma entidad o en diferentes entidades, y deberá acreditarse mediante una o varias certificaciones expedidas por las empresas o entidades en las cuales el profesional haya prestado sus servicios.

Cuando el profesional haya adquirido parte o la totalidad de la experiencia requerida al interior de la empresa oferente, esta podrá ser certificada por el representante legal o por el área

competente de la organización, siempre que permita verificar el cumplimiento de las condiciones exigidas.

Para acreditar que el profesional propuesto conoce y autoriza la inclusión de su nombre dentro de la propuesta del oferente:

a. Presentar carta suscrita por el profesional propuesto, en la cual manifieste que conoce y acepta su inclusión dentro de la propuesta presentada por el oferente y que, en caso de resultar seleccionado, participará en la ejecución del contrato en los términos establecidos para el presente proceso.

1. Para acreditar los estudios exigidos

a. Copia del documento de identidad vigente.

b. Copia del diploma y/o acta de grado correspondiente al título profesional exigido.

c. Copia del diploma y/o acta de grado correspondiente al estudio de posgrado exigido.

2. Para acreditar la experiencia del profesional

La experiencia deberá acreditarse mediante certificaciones expedidas por las entidades públicas, privadas o mixtas en las cuales el profesional haya prestado sus servicios, o por la empresa oferente cuando la experiencia haya sido adquirida al interior de esta.

Cuando la experiencia haya sido adquirida en diferentes entidades, podrán presentarse las certificaciones necesarias para acreditar la experiencia profesional mínima de cinco (5) años exigida.

Las certificaciones deberán permitir verificar la experiencia general requerida y, adicionalmente, identificar mínimo dos (2) y máximo tres (3) contratos, proyectos o servicios en los cuales el profesional haya participado y que estén relacionados con actividades de fijación, análisis, estructuración, evaluación o definición de precios, tarifas o modelos de pricing.

Cada certificación deberá contener, como mínimo, la siguiente información:

a. Nombre de la entidad o empresa contratante.

b. Nombre completo y documento de identidad del profesional.

c. Nombre y datos de contacto de la persona responsable de expedir o verificar la certificación.

d. Fecha de inicio y terminación de la vinculación, contrato o período durante el cual se adquirió la experiencia.

e. Tiempo total de experiencia acreditada.

f. Nombre del contrato, proyecto o servicio en el cual participó el profesional, cuando aplique.

g. Objeto y/o alcance de los contratos, proyectos o servicios relacionados.

h. Cargo, rol o funciones desempeñadas.

i. Actividades desarrolladas que permitan verificar el cumplimiento de los requisitos de experiencia exigidos.

NOTA 1: Las certificaciones deberán estar firmadas por el funcionario responsable de la empresa contratante o entidad a la que el profesional le prestó el servicio.

NOTA 2: No se tendrán en cuenta los contratos relacionados si no se aporta el certificado correspondiente con la información necesaria para verificar el cumplimiento del requisito. Los contratos que no cumplan con estas especificaciones no serán tomados en cuenta para la acreditación de la experiencia.

NOTA 3: No se aceptará para acreditar la experiencia, los originales o copias de contratos, actas de liquidación parcial, puesto que por sí solos no contienen la información completa solicitada.

NOTA 4: Se tendrán en cuenta los contratos que se encuentren en ejecución.

NOTA 5: El OFERENTE que ofrezca personal con títulos académicos otorgados en el exterior, deberá acreditar, con la oferta, la convalidación de estos títulos ante el Ministerio de Educación Nacional, para lo cual deberá iniciar con suficiente anticipación los trámites requeridos.

En caso de no contar con la convalidación previa, sólo tratándose de las profesiones reguladas por la Ley 842 de 2003, se admitirá presentar, para efectos del título de pregrado, el permiso temporal otorgado por el Consejo Profesional Nacional de Ingeniería COPNIA o el Consejo profesional habilitado para la expedición de dicho permiso para ejercer su profesión en Colombia, el cual deberá encontrarse vigente a la fecha de presentación de la oferta

Este requisito no se exigirá cuando se trate de profesionales titulados y domiciliados en el exterior que pretendan ejercer temporalmente la profesión en Colombia, sin perjuicio de las restricciones que sobre el ejercicio profesional existan para la respectiva profesión según la legislación vigente.

NOTA 6: En el evento que el adjudicatario del presente proceso de contratación hubiere ofrecido personal titulado y domiciliado en el exterior en los términos señalados en el presente proceso de

contratación, deberá presentar la autorización para el ejercicio temporal de la profesión en Colombia, expedida por el Ministerio de Educación Nacional.

OBLIGACIONES ESPECIFICAS

El CONTRATISTA se obliga con la Gerencia de Desarrollo de Negocios a:

- El CONTRATISTA deberá presentar, dentro de los primeros 5 días calendario siguientes a la orden de inicio, un cronograma detallado de actividades. Dicho cronograma deberá ser aprobado por LA EMPRESA y no podrá superar el plazo del contrato.
- Brindar asesoría especializada en estrategias de fijación de precios para los productos y servicios definidos por la Empresa.
- Realizar los análisis técnicos, financieros y de mercado necesarios para la estructuración de las estrategias de pricing.
- Diseñar y proponer metodologías que permitan a la Empresa estructurar de manera adecuada la fijación de precios de sus productos y servicios.
- Apoyar a la Empresa en el análisis y estructuración de estrategias de precios para la vertical de Movilidad.
- Analizar y proponer estrategias de pricing para los productos o servicios derivados de los proyectos inmobiliarios priorizados por el área de Gestión Urbana.
- Elaborar y entregar los documentos, informes, análisis y herramientas derivados de la ejecución del contrato.
- Participar en las reuniones de trabajo convocadas por la Empresa para el seguimiento de las actividades del contrato.
- Transferir conocimiento al equipo de la Gerencia de Desarrollo de Negocios mediante sesiones de capacitación y acompañamiento.
- Entregar toda la información generada durante la ejecución del contrato en formato digital y editable.
- Manejar con estricta confidencialidad toda la información a la cual tenga acceso durante la ejecución del contrato.
- Toda la información generada en desarrollo del contrato será propiedad del Metro de Medellín.

Entrega, confidencialidad y uso de los resultados

- El CONTRATISTA deberá entregar a la EMPRESA, en formatos digitales y editables, todos los documentos, informes, análisis, diagnósticos, modelos, recomendaciones, resultados y demás productos elaborados específicamente en desarrollo del contrato.
- El CONTRATISTA deberá mantener la reserva sobre la información no pública suministrada por la EMPRESA y sobre los análisis, hallazgos, resultados y documentos específicos derivados de la ejecución de la consultoría. En consecuencia, no podrá divulgarlos, publicarlos, compartirlos, entregarlos a terceros ni utilizarlos como casos de éxito, referencias comerciales, ejemplos o material demostrativo para otros clientes, sin autorización previa, expresa y escrita de la EMPRESA.
- Esta obligación no restringe el uso por parte del CONTRATISTA de sus conocimientos, experiencia, metodologías, técnicas y herramientas de carácter general o preexistentes, ni la prestación de servicios similares a otros clientes, incluso cuando de estos se obtengan análisis o resultados semejantes de manera independiente, siempre que no implique revelar, reproducir o reutilizar información no pública, documentos, datos, hallazgos o resultados específicos del Metro de Medellín.

MATRIZ DE RIESGOS DEL CONTRATO

La siguiente matriz identifica algunos de los riesgos que podrían presentarse durante la ejecución del contrato, así como las acciones de mitigación correspondientes.

Riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Medidas de mitigación
Información incompleta para el análisis	Falta de información técnica, financiera o comercial necesaria para la construcción de las estrategias de pricing.	Media	Alta	Coordinación permanente con las áreas responsables para el suministro oportuno de información requerida.
Cambios en las prioridades estratégicas de la Empresa	Ajustes en el direccionamiento estratégico o en las prioridades del portafolio de negocios que puedan modificar el enfoque del análisis.	Media	Media	Seguimiento a los cambios en las prioridades estratégicas de la EMPRESA y evaluación de su incidencia en la ejecución contractual. Cuando estos impliquen modificaciones al

				alcance, las actividades, las obligaciones, los entregables, el valor o el plazo del contrato, deberán tramitarse mediante el correspondiente otrosí, conforme a los procedimientos contractuales aplicables.
Limitada disponibilidad de los equipos internos	Dificultad para coordinar reuniones o sesiones de trabajo con las áreas internas involucradas.	Media	Media	Programación anticipada de sesiones de trabajo y coordinación a través de la supervisión del contrato.
Información de mercado insuficiente	Dificultad para acceder a información comparativa o referencias de mercado para determinados servicios o productos.	Baja	Media	Utilización de múltiples fuentes de información y análisis de referentes comparables.
Retrasos en la entrega de productos	Incumplimiento en los tiempos de entrega de los entregables definidos en el contrato.	Baja	Alta	Seguimiento periódico por parte del supervisor y definición de cronograma de trabajo desde el inicio del contrato.
Falta de apropiación de las metodologías	Dificultad para la adopción interna de las metodologías de pricing desarrolladas durante la consultoría.	Media	Media	Desarrollo de sesiones de transferencia de conocimiento y acompañamiento técnico al equipo de la Gerencia.