

## SOLICITUD DE EXPRESIONES DE INTERÉS SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Selección #: CO-T1558-P002

Método de selección: Selección Competitiva Simplificada

País: Colombia

Sector: Transporte

Financiación - TC #: ATN/PI-17934-CO y ATN/PI-16991-RG

Proyecto #: CO-T1558 y RG-T3291

Nombre del TC: Transporte Urbano Sostenible en Ciudades Colombianas

Descripción de los Servicios: Identificación de modelos de negocio y estructuración de hojas de ruta de implementación, para el desarrollo de la red de estaciones de carga pública a nivel nacional y la estructuración de proyectos piloto en Colombia.

*Enlace al documento TC:*

<https://www.iadb.org/es/project/CO-T1558>

<https://www.iadb.org/es/project/RG-T3291>

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) está ejecutando la operación antes mencionada. Para esta operación, el BID tiene la intención de contratar los servicios de consultoría descritos en esta Solicitud de Expresiones de Interés. Las expresiones de interés deberán ser recibidas usando el Portal del BID para las Operaciones Ejecutadas por el Banco <http://beo-procurement.iadb.org/home> antes de 8 de Junio de 2021 5:00 P.M. (Hora de Washington DC).

Los servicios de consultoría ("los Servicios") incluyen la identificación de mínimo 5 modelos de negocio con sus correspondientes hojas de ruta para su implementación en tres ámbitos de aplicabilidad (i) ciudades grandes ii) ciudades intermedias y iii) vías nacionales) que consideren el análisis técnico, legal, financiero, ambiental y de mercado para el desarrollo de la red de estaciones de carga pública a nivel nacional y la estructuración de dos modelos como proyectos piloto en una ciudad intermedia y en una vía nacional. El plazo estimado para la realización de estos servicios es de 10 meses. El presupuesto estimado para la realización de estos servicios es de US\$ 100.000.

Las firmas consultoras elegibles serán seleccionados de acuerdo con los procedimientos establecidos en el Banco Interamericano de Desarrollo: [Política para la Selección y Contratación de Firmas Consultoras para el Trabajo Operativo ejecutado por el Banco - GN-2765-4](#). Todas las firmas consultoras elegibles, según se define en la política, pueden manifestar su interés. Si la Firma consultora se presentara en Consorcio, designará a una de ellas como representante, y ésta será responsable de las comunicaciones, del registro en el portal y del envío de los documentos correspondientes.

El BID invita ahora a las firmas consultoras elegibles a expresar su interés en prestar los servicios descritos arriba donde se presenta un [borrador del resumen de los Términos de Referencia](#) de esta asignación. Las firmas consultoras interesadas deberán proporcionar información que indique que están calificadas para suministrar los servicios (folletos, descripción de trabajos similares, experiencia en condiciones similares, disponibilidad de personal que tenga los conocimientos pertinentes, etc.). Las firmas consultoras elegibles se pueden asociar como un emprendimiento conjunto o en un acuerdo de sub-consultoría para mejorar sus calificaciones. Dicha asociación o emprendimiento conjunto nombrará a una de las firmas como

representante.

Las firmas consultoras elegibles que estén interesadas podrán obtener información adicional en horario de oficina, 09:00 a.m. - 5:00 PM (Hora de Washington DC), mediante el envío de un correo electrónico a:

Banco Interamericano de Desarrollo

División: Transporte

Atención: Laureen Montes, Especialista de Transporte

1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, EE.UU.

Tel: +1 202 312-4304

Email: laureenm@iadb.org Cc: nariza@iadb.org ; fannyb@iadb.org

Sitio Web: [www.iadb.org](http://www.iadb.org)

## **BORRADOR DE TÉRMINOS DE REFERENCIA**

### **Identificación de modelos de negocio y estructuración de hojas de ruta de implementación, para el desarrollo de la red de estaciones de carga pública a nivel nacional y la estructuración de proyectos piloto en Colombia.**

COLOMBIA

CO-T1558 y RG-T3291

ATN/PI-17934-CO y ATN/PI-16991-RG

<https://www.iadb.org/es/project/CO-T1558>

*Transporte Urbano Sostenible en Ciudades Colombianas*

#### **1. Antecedentes y Justificación**

En Colombia, el sector transporte tiene una importancia estratégica para el cumplimiento de las metas de reducción de emisiones. De acuerdo con el Balance Energético Nacional del año 2015, el consumo final de energía del sector transporte representó el 39,6% de la energía final del país, de esta energía, el 95,8% provino de combustibles fósiles. Adicionalmente, el transporte es el sector con mayores ineficiencias a nivel de consumo final (únicamente el 24% de la energía usada se convierte en energía útil), siendo responsable del 53,9 % del total de las pérdidas en energía del país, representando pérdidas anuales por ineficiencias que oscilan entre 3.400 y 6.000 millones de dólares.

En términos de gases efecto invernadero (GEI) el sector transporte es responsable del 12% de emisiones de GEI (29 millones de toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente). Según un estudio realizado por el Departamento Nacional de Planeación (2017), en el 2015 se generaron 10.527 muertes y 67.8 millones de enfermedades por la contaminación del aire urbano, lo que le costó al país \$15.4 billones de pesos, equivalentes al 1.93 del PIB para ese año. Es por esto, que se identifica el transporte como uno de los principales sectores a intervenir para lograr el cumplimiento de las metas ambientales propuestas, esperando lograr reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

No siendo ajeno a la problemática del cambio climático, el Gobierno nacional ha gestado varias políticas de crecimiento limpio y el desarrollo sostenible, armonizadas con los objetivos internacionales, el acuerdo de París COP21, la agenda de Naciones Unidas para el desarrollo sostenible y la declaración de crecimiento verde de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Colombia es miembro activo de diferentes organizaciones internacionales que velan y promueven el crecimiento limpio y el desarrollo sostenible; es así como el país ha definido objetivos claros que se reflejan en políticas nacionales enmarcados dentro de la Ley 1955 de 2019 “*Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad*”, que además estableció un marco regulatorio amplio y una política integral para fomentar actividades productivas comprometidas con la sostenibilidad y la mitigación del cambio climático, el mejoramiento de la calidad del aire, del agua y del suelo; así mismo el desarrollo minero-energético con responsabilidad ambiental y social.

Entorno a las directrices nacionales se han definido en los últimos años diferentes instrumentos de política pública encaminados a fomentar la transición del sector hacia la movilidad de cero y bajas emisiones, como parte de estos documentos vale la pena resaltar la Ley 1964 de 2019, la Ley 1972 de 2019, la Ley 1844 de 2017, la Ley 1931 de 2018 y los CONPES 3918, 3934, 3943 y 3991. Así mismo, se dio lugar a la Estrategia Nacional de Movilidad Eléctrica (ENME) durante el año 2019 y la Estrategia Nacional de Calidad del Aire.

Por lo anteriormente mencionado, la electromovilidad es una apuesta del gobierno Nacional que tiene como principal objetivo la reducción de GEI, mejorar la calidad del aire y promover la eficiencia energética y en general la sostenibilidad del sector transporte. Considerando el costo tecnológico existen diferentes incentivos de tipo económico, tributario y operativo para los usuarios de vehículos eléctricos que buscan acelerar el desarrollo de la tecnología. Se espera que al año 2022 en Colombia circulen un total 6,600 vehículos eléctricos y a 2030 la meta son 600,000 unidades, lo cual generará una demanda de

infraestructura y servicios para su operación y, una mayor cantidad de energía eléctrica que contrastará con un menor consumo de combustibles fósiles.

En la consolidación de un entorno atractivo para el despliegue de la electromovilidad es importante avanzar en la consolidación de una infraestructura de carga que genere confianza a los usuarios. El número de estaciones de carga a nivel mundial está estimado en 5.2 millones (finales de 2018), un 44% más que en 2017. El mayor incremento se presenta en estaciones de carga privadas, que representan más de 90% de las 1.6 millones de instalaciones realizadas en 2018. Las estaciones de carga rápida públicas son aproximadamente 144,000 y las de carga lenta fueron 395,000 para finales de 2018.

El despliegue de estaciones de carga rápida a nivel mundial crece debido a políticas gubernamentales o un crecimiento orgánico por parte de empresas privadas interesadas en el negocio de vender energía para vehículos eléctricos. La masificación de las estaciones de carga pública aumenta la confianza del consumidor al disponer de infraestructura de carga a lo largo de sus rutas.

El estudio realizado por USAENE y Sumatoria para la UPME en 2019, sobre infraestructura de carga para la movilidad eléctrica en Colombia para diferentes segmentos (buses, motos, taxis, etc), estableció como recomendaciones desarrollar una hoja de ruta, involucrar a principales actores del mercado y realizar un estudio a fondo para analizar, entre otros, las principales ventajas y desventajas que tienen cada uno de los tipos de conectores en el contexto colombiano, impacto de los costos de tener uno o más estándares al momento de realizar inversiones en infraestructura de carga, impacto en los usuarios al tener uno o varios estándares de conectores, mercado de vehículos eléctricos en Colombia verificando cuales son los vehículos de mayor demanda y que tipo de conector tienen, mercado de cargadores de carga lenta, semirápida y rápida y la flexibilidad de tener uno o varios estándares. En el estudio realizado por WSP para el Banco Mundial en 2020 se resaltó que Colombia cuenta con una normativa y unos sistemas de energía bien desarrollados, por lo cual es importante aprovechar esta infraestructura y sus procesos, adicionalmente el estudio concluyó que la apertura de las operaciones de las estaciones de carga a la competencia dará lugar a modelos de negocio innovadores por parte de las empresas privadas y que considerando también la participación competitiva y privada en el sector energético con la que cuenta el país, esto puede impulsar el despliegue de la electromovilidad.

Colombia avanza en sus respectivas metas de mitigación del cambio climático, cuyo cumplimiento requiere de un sustancial avance en la electrificación de sectores e industrias difíciles de descarbonizar. El fondo de Infraestructura Sostenible de Reino Unido (UKSIP por sus siglas en inglés) identifica la electrificación del transporte público y de uso privado como un sector potencial para acelerar la implementación de la Contribución Nacional Determinada<sup>1</sup> (NDC por sus siglas en inglés) de Colombia, que para el año 2030 espera una reducción de 51% de emisiones de GEI, priorizando entre otras, la transición energética y la movilidad limpia. En ese sentido, identificar qué barreras impiden la masificación del transporte eléctrico encaja en el marco de trabajo de UKSIP, pudiendo movilizar futuras inversiones estratégicas del sector privado para promover una infraestructura sostenible baja en carbono.

## **2. Objetivos**

Identificación de mínimo 5 modelos de negocio con sus correspondientes hojas de ruta para su implementación en tres ámbitos de aplicabilidad (i) ciudades grandes ii) ciudades intermedias y iii) vías nacionales) que consideren el análisis técnico, legal, financiero, ambiental y de mercado para el desarrollo de la red de estaciones de carga pública<sup>2</sup> a nivel nacional y la estructuración de dos modelos como proyectos piloto en una ciudad intermedia y en una vía nacional.

## **3. Alcance de los Servicios**

El alcance de los servicios a ser contratados incluye:

---

<sup>1</sup> El Presidente Duque anunció en diciembre 2020 una renovación del compromiso de reducción de emisiones GEI bajo el Acuerdo de París, correspondiente a una reducción del 51% de las emisiones del país, con respecto a las emisiones proyectadas a 2030. Government of Colombia (2015). Intended Nationally Determined Contribution, p. 2. Available at:

[http://www.minambiente.gov.co/images/cambioclimatico/pdf/colombia\\_hacia\\_la\\_COP21/iNDC\\_ingles.pdf](http://www.minambiente.gov.co/images/cambioclimatico/pdf/colombia_hacia_la_COP21/iNDC_ingles.pdf)

<sup>2</sup> Estaciones de carga pública se refieren a estaciones de acceso público a todos los usuarios.

- Realizar el diagnóstico de los modelos de negocio de infraestructura y prestación de servicio de carga pública a nivel nacional e internacional, incorporando los análisis técnicos, institucionales, legales, financieros, socioambientales y de mercado, considerando la escala de los modelos aplicados.
- Analizar la viabilidad y aplicabilidad de los modelos referenciados para el contexto colombiano a nivel de i) ciudades grandes ii) ciudades intermedias y iii) vías nacionales.<sup>3</sup>
- Seleccionar, a partir de los resultados del análisis de viabilidad y aplicabilidad, un modelo referenciado para cada nivel y desarrollar la hoja de ruta para la implementación y despliegue de la infraestructura a nivel nacional.
- Estructurar dos proyectos piloto de modelos de negocio en dos niveles de aplicabilidad: una ciudad intermedia y un corredor vial nacional.
- Socializar los resultados obtenidos en el desarrollo del estudio frente a las hojas de ruta y los resultados de la estructuración de los pilotos.
- Diagramar una cartilla con la hoja de ruta propuesta en la fase 2 para la implementación de los distintos modelos de negocio.

#### **4. Actividades Clave**

##### **Fase 0. Plan de Trabajo**

Desarrollar el plan de trabajo con el enfoque de integralidad del proyecto, identificar los antecedentes, actores estratégicos e información clave para estudio, describir las actividades requeridas para el logro del objeto del contrato, detallando la propuesta metodológica para su desarrollo, su temporalidad, sesiones de trabajo para la presentación de los productos al comité de revisión y recursos.

##### **Fase 1. Diagnóstico**

- 1.1. Diagnóstico a nivel nacional: Conocer el nivel de desarrollo nacional de la infraestructura de carga pública y su entorno técnico, normativo, financiero, de mercado e institucional.
- Analizar las principales políticas, planes, programas, estudios, proyectos y avances del gobierno nacional y entidades territoriales en materia de infraestructura de carga pública, y su consistencia de objetivos y metas en los diferentes niveles institucionales.
  - Analizar los principales instrumentos regulatorios en materia de infraestructura de carga pública a nivel nacional y territorial.
  - Identificar y analizar los beneficios e incentivos actuales para el desarrollo de la infraestructura de carga pública.
  - Analizar el estado actual del desarrollo de la infraestructura de carga pública a nivel nacional y territorial.
  - Analizar las brechas técnicas, institucionales, legales, financieras, regulatorias y de mercado para el desarrollo de la infraestructura de carga pública a nivel nacional y territorial.
  - Identificar la información disponible de la demanda actual y proyecciones de vehículos eléctricos e híbridos y de infraestructura de carga pública.
  - Identificar los actores estratégicos y su rol y visión para el desarrollo de la infraestructura de carga pública.
  - Analizar la evolución de modelos de negocio de infraestructura de carga pública desarrollados a nivel nacional y sus lecciones aprendidas.

Estudios de caso a nivel internacional: Revisión documental de publicaciones sobre modelos de negocio o evaluaciones de los modelos de negocios implementados al internacional (i.e., Norteamérica, Europa, Asia) para identificar y analizar las estrategias y modelos de negocio desarrollados internacionalmente a nivel de i) ciudades grandes ii) ciudades intermedias y iii) vías nacionales, que permitieron el desarrollo de la red de infraestructura de carga pública. Incluye al menos:

- Actores involucrados a nivel estatal, territorial, sector privado, cooperantes, entre otros que garantizaron el despliegue de la infraestructura de carga.
- Seleccionar experiencias internacionales de modelos de negocio de infraestructura de carga pública en los niveles de i) ciudades grandes ii) ciudades medias y iii) vías nacionales.

<sup>3</sup> Se entenderá para esta consultoría como ciudad grande aquella cuya población individual o área metropolitana supera los 800.000 habitantes y se entenderá como ciudad intermedia las mayores a 250.000 habitantes.

- Analizar las principales políticas, planes, programas, estudios, proyectos y avances que permitieron el desarrollo de modelos de negocio de infraestructura de carga pública. Estas podrán incluir, entre otros, un valor comercial diferente a la venta de electricidad y potenciales fuentes de ingresos indirectos (p. ej. marketing).
- Consolidar y analizar el marco institucional, legal y regulatorio bajo el cual se desarrollaron los modelos
- Analizar y describir los modelos de negocios seleccionados en sus componentes técnicos, institucionales, legales, financieros (incluyendo los esquemas de inversión pública y privada), socioambientales y de mercado.
- Analizar las lecciones aprendidas de cada uno de modelos de negocios seleccionados en las experiencias internacionales.

### **Fase 2. Estructuración y Evaluación**

De acuerdo con los modelos identificados en el diagnóstico y a partir de información disponible, 1) realizar el análisis y evaluación de los modelos que podrían aplicarse al caso colombiano en los niveles de i) ciudades grandes ii) ciudades intermedias y iii) vías nacionales, y 2) generar las hojas de ruta para el despliegue de los modelos en los niveles descritos.

- Analizar la viabilidad y aplicabilidad de los modelos referenciados para el contexto colombiano. Incluyendo análisis técnico, legal, financiero y de mercado de las estrategias y modelos de negocio propuestos en los niveles de i) ciudades grandes ii) ciudades intermedias y iii) vías nacionales. Estos niveles pudieran requerir de diferentes velocidades de carga, y costos asociados. Dependiendo el tipo de carga necesaria (carga lenta, semi-rápida, rápida) identificado según el nivel a escala geográfica, complementar con el mecanismo financiero de apoyo (subsidio, tarifas, garantías, financiamiento blando u otros) que sea requerido en cada caso.
- Definir, a partir de análisis del punto anterior, los modelos de negocios aplicables a cada nivel estudiado: i) ciudades grandes ii) ciudades intermedias y iii) vías nacionales.
- Mapear e identificar los requisitos técnicos, institucionales, legales, financieros, socioambientales y de mercado para la aplicabilidad de estos modelos en el caso colombiano, incluyendo modelos de análisis de proyectos tipo CANVAS. Esto incluirá sin limitarse a la definición de la propuesta de valor, el mercado objetivo y los flujos de costos e ingresos.
- Realizar la hoja de ruta para la implementación de cada uno de los modelos de negocio definidos para los niveles dispuestos.
- Presentar los resultados con actores estratégicos del sector que permitan retroalimentar la evaluación.
- Realizar las recomendaciones a que haya lugar para la implementación de los modelos que, de acuerdo con las condiciones actuales, no se puedan implementar en el corto plazo en el contexto colombiano, pero que se consideren estratégicos para el desarrollo masivo de la infraestructura de carga pública.

### **Fase 3. Pilotos**

Seleccionar dos de los modelos de negocio para el despliegue de infraestructura de carga pública caracterizados en el diagnóstico y evaluados en la Fase 2, y realizar su estructuración contemplando como mínimo los componentes técnicos, legales, financieros, regulatorios y de mercado.

- Realizar un análisis multicriterio para i) definir el modelo de negocio a estructurar en el piloto, y, ii) definir el proyecto, ciudad y vía nacional a ser estructurados. La selección de los casos pilotos deberá considerar entre otros criterios la capacidad y el compromiso de las entidades a cargo de su posterior implementación para asegurar la continuidad del piloto estructurado.
- Aplicar la hoja de ruta de los modelos de negocio escogidos, incluyendo la estructuración técnica, legal y financiera.
- Presentar los resultados en donde se evidencien las conclusiones, brechas y oportunidades de la implementación de los modelos de negocio para el desarrollo de la infraestructura de carga pública.

## **5. Resultados y Productos Esperados**

Los resultados esperados son:

- Informe 1: Plan de Trabajo

- Informe 2: Documento diagnóstico y presentación en donde se evidencie los alcances de la fase 1 e incluya a) el nivel de desarrollo nacional de la infraestructura de carga pública y su entorno técnico, normativo, financiero, de mercado e institucional b) benchmark internacional en donde se evidencien los alcances de la fase 1 y se identifiquen y analicen las estrategias y modelos de negocio desarrollados internacionalmente a nivel de i) ciudades grandes ii) ciudades medias y iii) vías nacionales.
- Informe 3: Documento y presentación en donde se evidencien los alcances de la fase 2.
- Informe 4: Documento y presentación en donde se evidencie la estructuración de los pilotos definidos en la fase 3.
- Informe final: resumen ejecutivo y documento diagramado tipo cartilla y presentación con las hojas de ruta propuestas en la fase 2 y la estructuración y resultados de la fase 3.

## 6. Duración e hitos del proyecto

La duración de la consultoría es de 10 meses calendario contabilizados a partir del día siguiente a la suscripción del contrato, según el siguiente cronograma indicativo:

ACTIVIDADES	Mes									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Informe 1. Plan de Trabajo	X									
Reunión de inicio	X									
Taller de socialización resultados de la Fase 1			X							
Informe 2. Entrega final producto de la Fase 1			X							
Taller de socialización resultados de la Fase 2					X					
Informe 3. Entrega final producto de la Fase 2					X					
Taller de socialización inicial de la Fase 3						X				
Taller de socialización resultados de la Fase 3									X	
Informe 4. Entrega final producto de la Fase 3									X	
Informe final. Entrega informe final										X
Taller de socialización informe final										X

## 7. Requisitos de los Informes

Los informes, bases de datos, presentaciones y productos deberán ser entregados en idioma español, en medio magnético, y, en software sin limitaciones o restricciones para su uso y con carácter editable. De igual manera deberá anexarse los soportes y memorias de asistencia las sesiones y/o talleres por adelantado. Se incluirá un informe final de memorias sobre todo el proceso.

Los informes aceptados, previa verificación y aprobación por parte del Comité Técnico de Seguimiento y del Banco, deberán ser entregados en la casilla [bidcolombia@iadb.org](mailto:bidcolombia@iadb.org) al Banco.

## 8. Criterios de aceptación

Los productos serán aceptados previa verificación y aprobación por parte del el Banco Interamericano de Desarrollo.

## 9. Otros Requisitos

Calificación de la firma: Las firmas consultoras deberán proporcionar evidencia documentada que demuestren el cumplimiento de los siguientes requisitos:

Personas Jurídicas, Unión Temporal entre Personas Jurídicas o Consorcio entre Personas Jurídicas que contengan dentro de su objeto social actividades relacionadas con las de este contrato.

Acreditar como mínimo (3) contratos ejecutados y recibidos a satisfacción por el contratante durante los últimos diez (10) años, cuyo objeto esté relacionado con el desarrollo de infraestructura de carga pública nacional o internacional.

Se espera que los siguientes profesionales y especialistas clave se incluyan en el equipo de la firma consultora que se evaluarán como parte de la propuesta técnica:

**Gerente de proyecto:** El gerente del proyecto estará a cargo de liderar el desarrollo de la consultoría y de la viabilidad del componente económico-financiero de los modelos propuestos. El experto deberá tener un título universitario en economía, finanzas, gestión pública, ingeniería o afines con al menos 7 años de experiencia profesional nacional / internacional relacionada con la planificación o ejecución de proyectos de servicios públicos, con un enfoque en el desarrollo de modelos de negocio para la prestación de estos servicios, en particular acerca de los componentes financieros. Experiencias específicas en el sector energético en Colombia y/o en infraestructura de carga para vehículos eléctricos serán valorizadas.

**Experto 1:** experto en regulación colombiana. El experto estará a cargo de la viabilidad jurídica de los modelos propuestos. El experto deberá tener un título universitario en derecho, administración pública o afines con al menos 5 años de experiencia profesional nacional / internacional en el análisis de regulación de servicios públicos y modelos de negocio para la prestación de servicios públicos con un enfoque en el componente legal en Colombia. Experiencias específicas en el sector energético serán valorizadas.

**Experto 3:** experto en infraestructura de carga pública. El experto estará a cargo de la viabilidad técnica de los modelos propuestos. El especialista tiene un título universitario en energía, ingeniería o similar con al menos 5 años de experiencia profesional nacional / internacional en el análisis, planificación y ejecución de proyectos de infraestructura de carga pública.

## **10. Supervisión e Informes**

La supervisión de informes se hará por parte del Comité Técnico de Seguimiento que se conformará por: Un (1) representante del DNP, un (1) representante del Ministerio de Minas y Energía, un (1) representante del Ministerio de Transporte, un (1) representante de la Unidad de Planeación Minero-Energética (UPME) y un (1) representante del Banco Interamericano de Desarrollo.

## **11. Calendario de Pagos**

Las condiciones de pago se basarán en los hitos o entregables del proyecto. El Banco no espera hacer pagos por adelantado en virtud de contratos de consultoría a menos que se requiera una cantidad significativa de viajes. El Banco desea recibir la propuesta de costos más competitiva para los servicios descritos en el presente documento.

La Tasa de Cambios Oficial del BID indicada en el SDP se aplicará para las conversiones necesarias de los pagos en moneda local.

<b>Fase</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Fase 1</b>	<b>20%</b>
<b>Fase 2</b>	<b>30%</b>
<b>Fase 3</b>	<b>20%</b>
<b>Fase 4</b>	<b>30%</b>