

LAS OPCIONES PARA REESTRUCTURAR  
LOS FERROCARRILES\*A. ¿POR QUE REESTRUCTURAR  
LOS FERROCARRILES?

Desde el punto de vista histórico, los ferrocarriles en todo el mundo se desarrollaron como organizaciones monolíticas, controlando sus propias instalaciones, realizando todas las funciones de explotación y de administración, y determinando unilateralmente qué servicios prestar a un mercado a menudo cautivo. Esa evolución reflejaba fielmente las condiciones de la época. En el siglo XIX, los ferrocarriles representaron la vanguardia de la tecnología; dependían sólo de sí mismos para satisfacer la mayor parte de sus necesidades. Además, como era la forma predominante de transporte terrestre, los ferrocarriles desde sus comienzos podían determinar los productos que ofrecerían (sin tomar en cuenta las preferencias de los clientes) y los precios que cobrarían (sin preocuparse por sus costos), los que estaban sujetos solamente a cualquier competencia intramodal existente. Al reconocerse esta situación de monopolio, surgieron estructuras reglamentarias para controlarla y, en muchos países, la ilusión de monopolio persistió mucho después de la aparición de modalidades competidoras en el mercado del transporte. En las economías socialistas, la adopción de la planificación centralizada fortaleció al ferrocarril como organización unitaria. En todo el mundo, por lo tanto, la autarquía y el monopolio produjeron y preservaron la estructura monolítica ferroviaria.

En la mayoría de los países ya no subsisten la producción, el mercado y las condiciones políticas que originalmente favorecían la existencia de entidades monolíticas de transporte ferroviario. Si bien evoluciona y mejora constantemente, la tecnología ferroviaria ya no es algo sólo para iniciados. Los ferrocarriles están cada vez más capacitados para recurrir

a una gran cantidad de organizaciones de servicios y proveedores externos, y para llevar a cabo funciones relacionadas con la infraestructura, el mantenimiento, la administración e incluso la explotación, según lo determinen las consideraciones económicas. Además, al existir otras modalidades de transporte bien desarrolladas y competitivas, los ferrocarriles ya no pueden desestimar las preferencias de los clientes al establecer los servicios, ni pueden tampoco ponerles precios a los servicios sin tener en cuenta sus costos. Finalmente, se disipa la extrema centralización de todas las decisiones económicas que caracterizaba en el pasado a los Estados socialistas (y a sus ferrocarriles).

presidente— no tiene sentido y no sólo desde el punto de vista teórico. En muchos países, la falta de correspondencia entre lo que ofrecen los ferrocarriles y lo que los clientes quieren ha causado una ineficiencia económica pronunciada y graves tensiones financieras para los ferrocarriles y sus propietarios estatales. En gran parte del mundo, las pérdidas de los ferrocarriles en cuanto a su participación en el mercado, los déficit potenciales y la proliferación de las demandas de financiamiento gubernamental se han traducido en enormes presiones sobre los gobiernos para que lleven a cabo una reestructuración fundamental de la propia entidad ferroviaria y de su relación con el Estado.

Estas presiones subyacentes pueden manifestarse en objetivos gubernamentales explícitos e implícitos para la reestructuración de los ferrocarriles. Los objetivos típicos, basados en la intensificación de la eficiencia económica global, pueden incluir los siguientes:

- promover una gestión creativa y dinámica;
- dejar en libertad al ferrocarril para que funcione como empresa comercial sensible a las necesidades del mercado;
- intensificar la competencia del transporte intermodal e intramodal;
- obtener mejor información sobre la gestión y sobre la evaluación de los resultados por medio de la separación financiera;
- equiparar las condiciones para el funcionamiento de los ferrocarriles con respecto a otras modalidades;
- dar mayor importancia al papel del sector privado en el transporte ferroviario;
- reducir los déficit ferroviarios de modo de no recargar el financiamiento gubernamental;
- fomentar las políticas públicas en la planificación y el desarrollo nacionales;
- romper los criterios del viejo orden ferroviario y sus arraigados intereses.

*Poner al cliente  
en el centro de  
atención de toda  
la organización*



A la luz de todos estos cambios, el ferrocarril unitario tradicional —en que el funcionario de menor nivel que está a cargo de los ingresos y de los costos bien puede ser el gerente general o el

\*Extractos del capítulo 1 del documento de la CEPAL *Reestructuración y privatización de los ferrocarriles: Resultados de un simposio*, que recoge los trabajos presentados en el Simposio sobre Reestructuración y Privatización de los Ferrocarriles de América Latina, realizado en el marco de la XXVIII Asamblea General Ordinaria de la Asociación Latinoamericana de Ferrocarriles (ALAF) (Santiago de Chile, 24 al 26 de noviembre de 1992). Ese capítulo fue elaborado por Neil E. Moyer y Louis S. Thompson, Analista de Transporte y Asesor Ferroviario del Banco Mundial, respectivamente, cuyas interpretaciones y conclusiones son de su exclusiva responsabilidad y no representan necesariamente las políticas oficiales del Banco Mundial.

En los últimos años alcanzó prominencia un criterio consistente en "separar" la propiedad de las instalaciones fijas de la explotación de los trenes, en respuesta a algunos de los objetivos mencionados. La insistencia en la "separación", en cierta medida, ha asignado un papel inadecuado al problema y lo ha simplificado excesivamente. De hecho, existe un espectro completo de opciones para reestructurar la entidad ferroviaria. En todos los países, la pertinencia de cada opción depende de varios factores complejos, incluidos la ponderación y urgencia relativas de los objetivos gubernamentales; la importancia relativa de los diversos mercados atendidos por el ferrocarril; la tecnología a que se tiene acceso; la escala de la explotación ferroviaria como un todo y la capacidad administrativa del gobierno y del ferrocarril.

En este trabajo, que se centra en algunos puntos determinados del continuo, se exploran las opciones genéricas de reestructuración que pueden ser modificadas o combinadas para ajustarse a las circunstancias singulares de países específicos y sus entidades ferroviarias.

## B. LAS OPCIONES GENERICAS

Fundamentalmente, cada opción en esta sección expresa un conjunto de relaciones entre la entidad o las entidades ferroviarias, los mercados atendidos y las funciones realizadas. Los ferrocarriles de hoy prestan una amplia gama de servicios de transporte ferroviario. Por lo general, esta gama cubre los mercados de pasajeros interurbanos, de pasajeros suburbanos y de carga. Cada mercado puede, a su vez, categorizarse adicionalmente —por ejemplo, en segmentos "con fines de lucro" y "sin fines de lucro"; por regiones geográficas, rutas o pares de ciudades; por tipos de servicios para pasajeros, y por productos básicos, embarques o características de los servicios de la carga. Al atender estos mercados, independientemente del nivel de diferenciación de los servicios, deben administrarse de alguna manera las siguientes funciones básicas, sin limitarse sólo a ellas:

- i) propiedad de las instalaciones fijas;
- ii) mejoramiento de las instalaciones fijas;
- iii) mantenimiento de las instalaciones fijas;
- iv) control de las operaciones (por ejemplo, las de expedición de la carga);
- v) movimiento de los trenes;
- vi) suministro de equipo;
- vii) comercialización;
- viii) control financiero y rendición de cuentas.

El orden de las opciones, tal como se presenta a continuación, refleja un espectro teórico que va desde una sola entidad que ejecuta todas las funciones básicas, hasta entidades múltiples que realizan funciones básicas diferentes.

### 1. El ferrocarril monolítico

A lo largo del tiempo y en todo el mundo, los ferrocarriles han sido por lo general entidades de transporte integradas, dueñas de sus propios vehículos e instalaciones fijas y dedicadas también a su explotación. Históricamente, estos ferrocarriles monolíticos han realizado diversas

actividades de transporte en sus instalaciones fijas, han carecido generalmente de información gerencial precisa con respecto a la rentabilidad relativa de esas actividades y han estado casi totalmente orientados a la producción.

En consecuencia, en el paradigma tradicional, una entidad empresarial realiza todos los servicios y funciones, sin necesariamente aislar los resultados financieros de los diversos mercados. Ese aislamiento sería imposible en algunas compañías e inconveniente en otras, puesto que la opción del *statu quo* puede efectivamente servir para ocultar subsidios cruzados en varias dimensiones, no sólo entre tipos de servicios, sino entre líneas y trenes específicos, y entre el contribuyente tributario en general y los trabajadores ferroviarios. La estructura tradicional tiene la capacidad de continuar indefinidamente: el ocultamiento de los resultados sirve a menudo para preservar el *statu quo* y es promovida generalmente por aquellos cuyos beneficios superan sus costos en virtud del *statu quo*.

### 2. Organización según los géneros de actividad comercial

A medida que han evolucionado los mercados, la tecnología y las prácticas de explotación, incluso en los ferrocarriles monolíticos, han disminuido en un grado sorprendente las características comunes de muchos de los activos y recursos usados en los diferentes mercados. Por ejemplo, los servicios electrificados de pasajeros suburbanos con frecuencia emplean vagones automotores de unidades múltiples que necesitan talleres especializados; las vías con abundantes flujos de viajeros cotidianos tienden a no recibir mucha carga. Los avances en materia de sistemas de información gerencial, además, han mejorado la exactitud y la oportunidad con que tanto los costos directos como los costos comunes restantes se pueden identificar con servicios específicos. Esas dos tendencias convergentes han permitido a las entidades ferroviarias reorganizarse, en mayor o menor medida, según los géneros de actividad comercial, con el fin de fomentar una amplia planificación comercial, la adopción de decisiones sensibles al mercado y a los costos y, en el caso de cada servicio prestado, aquellas operaciones que denoten una mayor capacidad de reacción. Esencialmente, se trata de una opción para hacer menos monolítico al ferrocarril monolítico desde el punto de vista del servicio, si bien no del de la producción, reduciendo al mismo tiempo los costos de puesta en marcha implícitos en otras opciones.

### 3. Acceso competitivo

De acuerdo con esta opción, las empresas ferroviarias en competencia controlarían exclusivamente una parte del sistema de vías, pero además tendrían el derecho de acceso competitivo al sistema de vías de otras compañías, dando a éstas igual derecho. Una variación dentro de esta opción consistiría en adoptar un criterio de "superposición regional", según el cual los empresarios regionales (o nacionales) recibirían el derecho de operar en vías que condujesen a centros de tráfico importantes en regiones o países adyacentes. Algunas opciones en menor escala, como los derechos de uso de sistemas de

vías y los acuerdos para el uso conjunto de terminales son ejemplos prácticos del método de acceso competitivo.

El acceso competitivo a las instalaciones ferroviarias no es un concepto nuevo, como lo indica el análisis que se hace a continuación. Los acuerdos para otorgar derechos de uso de los sistemas de vías que datan del siglo XIX representaban intentos de las empresas ferroviarias por ampliar sus actividades más allá de sus limitaciones físicas. A medida que las propuestas de reestructuración de los ferrocarriles adquirieran una escala cada vez mayor, el acceso competitivo se hará más factible. Sin embargo, por libre que sea el acceso, aún será necesaria una considerable dosis de planificación del funcionamiento de los trenes y detallados protocolos para resolver las incompatibilidades, debido a la naturaleza inherente a los ferrocarriles.

### 4. El mayorista

En su carácter de "mayorista", la entidad ferroviaria podría poseer y explotar las instalaciones fijas y realizar todas las operaciones en nombre de las entidades de comercialización que serían las "minoristas". Ello significaría que el propio ferrocarril sólo operaría trenes, orientando sus esfuerzos de comercialización hacia los minoristas, y no hacia las empresas expedidoras. Podría aportar una parte o la totalidad del material rodante y el personal, según lo decidiera el minorista.

### 5. El ferrocarril de peaje

En virtud de esta opción, la totalidad de las instalaciones fijas (vías, señales, comunicaciones, electrificación, etc.), salvo las que fueran exclusivas, serían de propiedad y responsabilidad de un solo propietario. Podría haber uno o más usuarios autorizados, cada uno de los cuales pagaría derechos o "peaje" por usar las instalaciones. En algunas de las modalidades de esta opción, los derechos serían públicos y no discriminatorios, pero podrían variar según el tamaño del tren, la carga de los ejes, el destino del viaje, la hora del día, la temporada y otros criterios semejantes. En cierto sentido, la empresa del "ferrocarril de peaje" se asemejaría mucho a un servicio público reglamentado.

Los ejemplos de esta opción van desde el caso de Suecia, país en el que ha separado completamente las instalaciones fijas de las funciones de explotación, hasta los de Estados Unidos y Japón, en que existen disposiciones muy complejas con componentes importantes de "ferrocarril de peaje", al menos en ciertas regiones. En ninguno de estos ejemplos cumple un papel de gran importancia el acceso competitivo, aunque en Suecia se estudia esa posibilidad.

### 6. Comparación entre las opciones 1 a 5

Con respecto a cada una de las opciones mencionadas, el cuadro 1 muestra la manera en que se asignarían las funciones a las entidades, y el cuadro 2 se refiere a ejemplos tomados de ferrocarriles reales.

Cuadro 1

**ASIGNACION DE LAS FUNCIONES A LAS ENTIDADES EN VIRTUD DE LAS OPCIONES DE REESTRUCTURACION**

Función	Tipo de ferrocarril				
	Monolítico	Géneros de actividad	Acceso competitivo	Mayorista	Empresa de peaje
Propiedad de las instalaciones fijas	F	F (matriz)	F1	F	I
Mantenimiento de las instalaciones fijas	F	GP	F1	F	I
Control de las operaciones	F	GP	F1	F	I o E
Movimiento de los trenes	F	G	F1, F2	F	E
Suministro del equipo	F	G	F1, F2	F (M) <sup>a</sup>	E
Mantenimiento del equipo	F	G <sup>b</sup>	F1, F2	F (M) <sup>a</sup>	E
Comercialización	F	G	F1, F2	M	E
Rendición de cuentas	F	G	F1, F2	F, M	I, E

Fuente: Banco Mundial.

Nota: En este cuadro se han empleado las siguientes abreviaturas: F = ferrocarril; F1 = ferrocarril propietario; F2 = ferrocarril con derechos de uso de las vías; G = género de actividad comercial; GP = género de actividad principal; M = mayorista; E = empresa explotación; I = propietario de las instalaciones fijas.

<sup>a</sup> En este caso el ferrocarril sería normalmente el proveedor principal, pero el mayorista podría ser una fuente optativa de suministro en lo que respecta al material rodante.

<sup>b</sup> En los casos en que un género de actividad comercial realiza el mantenimiento del equipo para otro, se aplicarían cargos internos recíprocamente.

Cuadro 2

**EJEMPLOS DE OPCIONES DE REESTRUCTURACION**

Opciones	Ejemplos
Ferrocarril monolítico	Bolivia, China, Rusia, Zimbabwe
Organización según los géneros de actividad comercial	British Rail (BR), Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles (RENFE), Estados Unidos en forma global (ferrocarriles de carga, Amtrak, autoridades de los servicios para viajeros cotidianos)
Acceso competitivo	Canadá (carga, donde en algunas secciones las empresas Canadian Pacific y Canadian National deben operar la una sobre las vías de la otra), Estados Unidos (derechos de uso de los sistemas de vías y acuerdos conjuntos sobre estaciones terminales), directiva del Consejo de la Comunidad Económica Europea (conceptos de acceso competitivo)
Mayorista	American President Lines (trenes de doble estiba), Norfolk Southern <i>Triple Crown</i> , acuerdos de transporte, Australia
Empresa de peaje	Amtrak, Empresa de Ferrocarriles de Carga de Japón, los servicios <i>Shinkansen de Japón</i> , SJ/Banverket de Suecia, Ferrocarriles Estatales de Tailandia

Fuente: Banco Mundial.

**C. CONCLUSIONES**

Los objetivos gubernamentales ejemplificados dan origen a una serie de planteamientos que reflejan tanto la experiencia como el análisis *a priori*. El análisis proporcionan tan sólo una base para caracterizar cada opción genérica, la que debe ser adaptada a las metas que el país se haya propuesto.

En el cuadro 3 se evalúan las opciones genéricas en términos muy amplios, de acuerdo con su sensibilidad para abordar cada uno de los problemas. Como podría esperarse, el ferrocarril monolítico recibe altas calificaciones en cuanto a su aparente eficiencia técnica (puesto que las incompatibilidades se resuelven por mandato ejecutivo y los costos de transacción se reducen al mínimo), pero bajas calificaciones en lo que

respecta a su eficacia en materia de comercialización. La opción de géneros de actividad comercial ofrece una mejor sensibilidad a los mercados y a la rendición de cuentas, pero refleja un aumento de las incompatibilidades de explotación y los costos de transacción al dividir la entidad monolítica. La opción de acceso competitivo introduce la competencia intramodal en mercados determinados, a la vez que mantiene el control unitario de la mayor parte de las operaciones ferroviarias. A menos que la distribución de "concesiones" facilite el autoequilibrio, otorgando claros beneficios a todos los participantes, es poco probable que los ferrocarriles propietarios permitan un nivel serio de competencia en los mercados que tradicionalmente han controlado. Por consiguiente, el acceso competitivo es a menudo un método evolutivo. La opción del "mayorista" debería lograr excelentes

resultados de comercialización, pero la operación misma quedaría en manos monolíticas. Finalmente, la empresa de "ferrocarril de peaje" podría ser la opción que más se aproximaría a un modelo teórico eficaz para la comercialización, no obstante que podría generar incompatibilidades de operación y mayores costos de transacción. Esta opción además requeriría el nivel más alto de capacidad administrativa de parte del gobierno propietario.

Implícita en todos estos aspectos está la compensación básica de ventajas y desventajas entre la eficiencia de la producción y la eficacia para la satisfacer de las necesidades del mercado. El ferrocarril monolítico tradicional, organizado según una modalidad estrictamente jerárquica y conforme al sistema de departamentos, está orientado a producir cantidades máximas relativamente no diferenciadas con insumos mínimos. Sin embargo, lo que el consumidor quiere y lo que se derivará de la competencia no encajan plenamente con la eficiencia de producción del ferrocarril.

De ese modo, y en contraste con ello, el ferrocarril reestructurado, cualquiera sea la magnitud de la reforma propuesta, tiene como objetivo atender cada mercado de forma de lograr máximas utilidades u otros beneficios determinados en virtud de su acuerdo con el Estado. Independientemente del objetivo preciso, un ferrocarril sensible al mercado puede ser menos "eficiente" que una entidad monolítica bien administrada desde el punto de vista de la producción, y no obstante resultar mucho más eficaz, en cuanto a cumplir las metas de mejoramiento de la calidad de los servicios y los resultados comerciales.

Las circunstancias difieren en todos los países y en el caso de cada ferrocarril. Puesto que los valores relativos aplicados a cada objetivo varían según el país, como se muestra en el cuadro 3, las calificaciones que aparecen en cada columna no pueden simplemente sumarse para determinar un grado óptimo. Por ende, no es posible sacar ninguna conclusión *a priori* con respecto a qué opción genérica o combinación de opciones sería "la mejor" en una circunstancia específica. A pesar de ello, ciertos tipos de países y de características ferroviarias se prestarían, en principio, en forma más favorable a ciertas opciones de reestructuración. Por ejemplo, un ferrocarril monolítico podría ser una alternativa adecuada para una economía totalmente planificada y controlada (o para una empresa que tuviera efectivamente una finalidad única, como es un ferrocarril de evacuación de minerales), aunque el deseo de mejorar la medición del rendimiento podría traducirse en una organización basada en el género de actividad comercial incluso en esas circunstancias.

Las economías en transición, los ferrocarriles pequeños con un número limitado de clientes o los ferrocarriles de mayor tamaño que intentan alejarse progresivamente de una estructura monolítica, podrán probablemente concluir en que una organización según el género de actividad comercial es un primer paso útil. La necesidad de que exista una competencia ferroviaria intramodal, ya sea en los países grandes con sistemas ferroviarios bien desarrollados o en países adyacentes con economías integradas, podría promover un mayor uso de soluciones de acceso competitivo, como se refleja en la reciente directiva de la Comunidad Europea. Cuando las necesidades relacionadas con la calidad de los

**CARACTERIZACION SUCINTA DE LAS OPCIONES  
GENERICAS DE REESTRUCTURACION<sup>a</sup>**

	Opciones y caracterización				
	Ferrocarril monolítico ( <i>statu quo</i> )	Organización géneros de actividad	Acceso competitivo	Mayorista	Empresa de peajes
Definición del mercado	B	A	M	A	M
Rendición de cuentas	B	M o B	M o B	M	A
Facilidad de coordinación de las operaciones	A	M	M	M	B
Competencia intramodal	B	B	A	A	M
Niveles adecuados de mantenimiento	M	M	M	M+	? <sup>b</sup>
Coordinación del mantenimiento de las vías con las operaciones	A	M	M	M	B
Desarrollo del sector privado	B	M	M	A	A
Problemas de puesta en marcha y de los costos de transacción	B	M	M	M	A

Fuente: Banco Mundial.

<sup>a</sup>Las opciones se juzgan altas (A) medianas (M) o bajas (B) según su sensibilidad respecto de los temas referidos. Las caracterizaciones corresponden a opciones genéricas y varían de acuerdo con los aspectos particulares de las opciones específicas examinadas.

<sup>b</sup>Según la fijación de precios.

servicios prestados a los clientes son de altísimo nivel (como ocurre en los servicios transcontinentales de contenedores o en ciertas aplicaciones de trenes unitarios), o cuando el servicio ferroviario está motivado por necesidades externas (como en los puertos secos de contenedores), puede resultar óptimo que el ferrocarril sea un "mayorista" que venda a un "minorista" que se vincula directamente, y por ende, con mayor eficacia con el cliente.

Finalmente, cuando un servicio ferroviario es fácilmente separable de otros servicios, y cuando el servicio no es directamente incompatible con otros, una empresa de "ferrocarril de peaje" puede ser la mejor solución. Algunos ejemplos son Amtrak, VIA y la Empresa Japonesa de

Carga Ferroviaria. La concesión de derechos de uso de los sistemas de vías de Zimbabwe para atender el puerto de Beira en Mozambique también es una posibilidad.

El concepto del ferrocarril como entidad unitaria es tan sólido y capaz de mantenerse indefinidamente en muchos países que representa una barrera para la reestructuración del ferrocarril en formas semejantes a las descritas en el presente capítulo. Sin embargo, ya se ha llevado a cabo con éxito la reestructuración en Argentina, Canadá, España, Estados Unidos, Finlandia, Japón, Nueva Zelanda y Suecia, entre otros, y se abren muy buenas posibilidades en otras partes. La tecnología, la competencia y los factores históricos han erosionado los cimientos del fe-

rocarril unitario; ya no son necesarias las entidades ferroviarias motivadas más por la producción que por consideraciones de mercado. Como consecuencia de ello, donde sean factibles los modos progresivos de abordar el problema, la transición hacia alguna forma de organización según el género de la actividad comercial sería un primer paso eficaz para atraer el mercado hacia el ferrocarril. Dicha reorganización, cualquiera sea su magnitud, permitiría mejorar la definición del mercado y la rendición de cuentas en materias financieras sin excesivos costos de puesta en marcha y de transacción. Siguiendo el ejemplo de los ferrocarriles británicos, se podría intensificar por etapas el sistema de géneros de actividad comercial.

La reestructuración, no obstante, no tiene por qué limitarse a los géneros de actividad comercial. En los casos en que los criterios progresivos no han dado resultado o no pueden darlo, o éstos han agotado su eficacia, merece examinarse minuciosamente el espectro total de opciones que se ejemplifican en el presente capítulo. La experiencia ha demostrado claramente la factibilidad y la conveniencia de combinar y adecuar estas opciones para ajustarse a las necesidades nacionales. La experiencia también demuestra que, a pesar de la dificultad de hacer generalizaciones válidas, sí se puede hacer un planteamiento amplio: el ferrocarril monolítico sencillamente no funciona bien en una economía de mercado en que debe competir con agentes del sector privado, adecuadamente (es decir, ligeramente) reglamentados, especialmente las empresas de transporte por camiones. Todos los intentos por "comercializar" o "transformar en sociedad anónima" o por aumentar el papel del sector privado en las actividades ferroviarias han comenzado con una u otra forma de reestructurar la entidad ferroviaria. Por consiguiente, si bien la solución detallada variará de un país a otro, a medida que una economía se orienta más hacia el mercado con una mayor competencia en el sector del transporte, la necesidad de reformar el ferrocarril monolítico y convertirlo en una entidad de transporte sensible al mercado sigue siendo un objetivo fundamental y universal.

NACIONES UNIDAS

UNITED NATIONS



NATIONS UNIES

Comisión Económica para América Latina y el Caribe  
Unidad de Transporte  
Facsimile: 5622080252-2081948, Télex: 340295 (UNSTGO CH)  
Casilla 179-D  
Santiago de Chile



22083:FAL

CLO

CENTRO DE DOCUMENTACION  
MINISTERIO DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES  
ARUNATEGUI 139  
SANTIAGO  
CHILE

IMPRES  
VIA AE