

ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN EL TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA

INFORME EJECUTIVO

1 INTRODUCCION

El presente documento corresponde al Informe Ejecutivo del Estudio "Análisis y Mejoramiento de la Competitividad en el Transporte Internacional de Carga", contratado por la Subsecretaría de Transportes a la firma consultora CITRA Ltda.

Las Bases de Licitación plantean que el objetivo general del estudio es proponer medidas que tiendan directamente a mejorar la competitividad de los servicios de transporte internacional terrestre de carga, efectuado por operadores nacionales, considerando la identificación e implementación de incentivos, correcciones al modelo de costo de las empresas y la incorporación de mejoras operacionales a sus servicios.

Se señala además que estas propuestas deben tener por finalidad la compensación de las asimetrías analizadas en el estudio "Análisis del Transporte Internacional" (Fernández y de Cea, 2006) y el análisis y propuestas de estrategias competitivas a modo de generar condiciones apropiadas para que los servicios de transporte internacional terrestre efectuados por operadores nacionales, recuperen una participación relevante en el mercado.

Entre los objetivos específicos se señala los siguientes:

- Analizar las asimetrías que enfrenta los transportistas de carga en el entorno sudamericano y proponer, tanto formas de compensación como estrategias competitivas que les permitan competir en este mercado
- Depurar y ampliar el modelo de costos identificado en el estudio "Análisis del Transporte Internacional".
- Analizar y proponer mejoras operacionales que optimicen la utilización de los vehículos que prestan servicios de transporte internacional terrestre de carga.
- Analizar la incorporación de tecnologías ITS (Intelligent Transport Systems) como recurso que pueda constituirse en una ventaja competitiva en este mercado, tanto en la relación con los clientes (generadores de carga) como con el Estado (Ministerio de Transportes, Aduanas, Servicio de Impuestos Internos, etc.).
- Proponer las modificaciones legales que sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos y mejora en la eficiencia de los servicios.

Por otra parte, las bases señalan que en correspondencia con estos objetivos los productos esperados del trabajo de consultoría son:

- Análisis estratégico del mercado de transporte de carga terrestre internacional
- Análisis interno de las empresas o empresa tipo que se determine.

- Diagnóstico y análisis de la operación de las empresas nacionales que efectúan transporte internacional terrestre de carga, según tamaño de la empresa, tipo de vehículo, tipo de carga, origen, destino, etc. Identificación de restricciones y propuestas de solución.
- Identificación y estado de las redes viales y principales pasos fronterizos utilizados, realizando proyecciones a futuro.
- Análisis de la incorporación de tecnologías de información, de tal forma de aumentar la competitividad tanto de las empresas como del Estado chileno.
- Depuración y actualización del modelo de costos de las empresas nacionales que efectúan transporte internacional terrestre de carga.
- Propuesta de implementación de incentivos operacionales y tecnológicos que mejoren la competitividad de las empresas nacionales que efectúan servicio de transporte internacional terrestre de carga.
- Propuesta de modificaciones legales que fueren necesarias para la implementación de los incentivos, identificadas en el punto anterior.

En cuanto al propósito del estudio, entre las funciones que la ley encomienda a la Subsecretaría de Transportes se encuentra la de generar políticas, condiciones y normas para desarrollar un sistema de transporte eficiente, seguro y amigable con el medioambiente, otorgando un acceso equitativo a los distintos modos de transporte y, de esta forma, resguardar los derechos de los usuarios. De lo anterior se infiere en particular que la Subsecretaría de Transportes debe contar permanentemente con una política actualizada con relación al Transporte Internacional Terrestre.

En este sentido, el anterior estudio “Análisis del Transporte Internacional” ha generado las bases, en términos de recolección de información, sistematización de la misma y diagnóstico, que permitan apoyar un proceso de actualización o eventual reformulación de las políticas.

Por lo tanto, el objetivo del presente estudio ha sido apoyar a la Subsecretaría de Transportes en la definición de una política orientada a superar las inequidades y asimetrías que afectan a los operadores nacionales de transporte internacional terrestre, con relación a los operadores extranjeros. En esta política se contempla además mejoras normativas y el fomento a la adopción de mejoras tecnológicas que permitan a dichos operadores nacionales lograr una mayor competitividad, productividad y eficiencia. En este contexto, el presente estudio ha generado y diseñado proposiciones, medidas e instrumentos de política que permitan la aplicación e implementación de esta política general.

2 ASPECTOS METODOLOGICOS

El estudio comprendió la realización de las actividades señaladas a continuación:

- Revisión del estudio anterior “Análisis del Transporte Internacional”
- Actualización de las series estadísticas relevantes para fines del estudio
- Recolección de antecedentes sobre la red vial de transporte internacional
- Realización de entrevistas a informantes clave de los siguientes organismos:
 - Subsecretaría de Transportes
 - Asociación Gremial de Empresarios de Transporte Internacional de Chile (AGETICH)
 - Confederación de Dueños de Camiones de Chile
 - Dirección Regional Metropolitana de Aduana
 - Dirección de Relaciones económicas (DIRECON) del Ministerio de Relaciones Exteriores
- Visita al Complejo Fronterizo Los Libertadores y Puerto Terrestre de Los Andes
- Revisión de tecnologías ITS (Sistemas Inteligentes de Transporte)
- Análisis de la estructura de costos y sus componentes en la industria del transporte carretero
- Depuración y actualización del modelo de costos propuesto en el estudio anterior
- Realización de entrevistas a conductores de camiones
- Realización de entrevistas a representantes clave de ocho empresas operadoras
- Análisis de las condiciones de operación de los servicios
- Diagnóstico operacional desde la óptica del negocio
- Determinación de la Cadena de Valor del Transporte Internacional.
- Análisis estratégico

3 ASIMETRÍAS

El estudio “Análisis del Transporte Internacional” detectó diversas fuentes de asimetría entre los operadores chilenos y argentinos. En las actividades realizadas en el presente estudio no fueron detectadas tales asimetrías en los restantes mercados bilaterales, como tampoco fueron halladas asimetrías adicionales. En el estudio citado fue determinada además la relevancia de cada asimetría en términos de su impacto diferencial sobre los costos de prestación de servicios, según se muestra a continuación.

Cuadro N° 1
Fuentes de Asimetría

Fuente de Asimetría	Incidencia en los costos
Menor precio del petróleo Diesel en Argentina	2%
Devolución del impuesto al petróleo Diesel	5%
Devolución parcial del monto pagado por peajes	1,6 a 2%
Subvención estatal a las cotizaciones de Seguridad Social	2,7 a 3,3%
Demoras en Aduanas	0,4 a 0,6%
TOTAL	9 a 12%

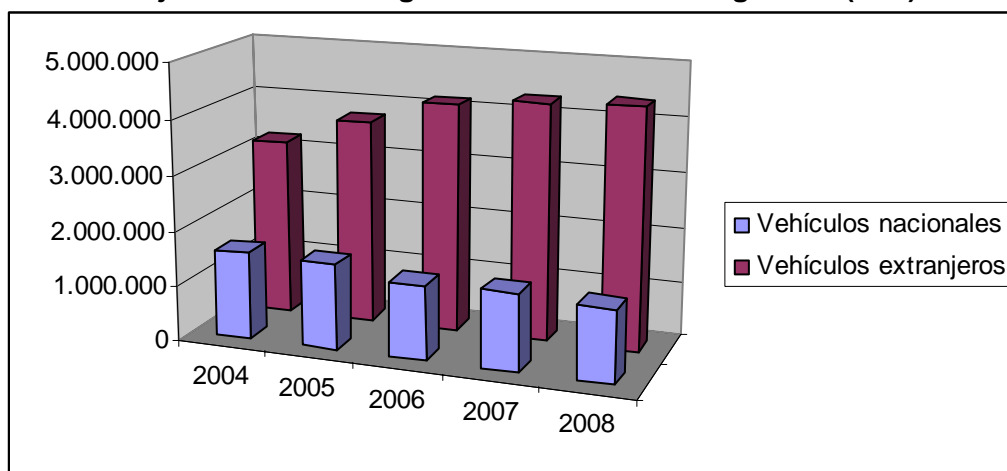
Las asimetrías señaladas significan que el costo operacional de los operadores argentinos es inferior en un 9 a 12% al costo de los operadores chilenos, para el mismo servicio prestado. Se trata de un impacto fuerte y que se ha traducido en una reducción sistemática de la participación de mercado de los operadores chilenos, como se muestra en el cuadro y figura siguientes.

Cuadro N° 2
Flujos totales de carga en frontera Chile - Argentina (Ton)

Item	2004	2005	2006	2007	2008
Carga de salida					
Vehículos nacionales	510.717	512.161	476.377	523.652	506.081
Vehículos extranjeros	665.086	737.577	771.869	857.442	948.156
Total	1.175.803	1.249.738	1.248.246	1.381.094	1.454.237
% en Vehículos nacionales	43%	41%	38%	38%	35%
Carga de entrada					
Vehículos nacionales	1.080.923	1.040.263	883.741	882.798	808.320
Vehículos extranjeros	2.567.410	2.992.095	3.392.219	3.443.636	3.414.751
Total	3.648.333	4.032.358	4.275.960	4.326.434	4.223.071
% en Vehículos nacionales	30%	26%	21%	20%	19%
Carga total					
Vehículos nacionales	1.591.640	1.552.424	1.360.118	1.406.450	1.314.401
Vehículos extranjeros	3.232.496	3.729.672	4.164.088	4.301.078	4.362.907
Total	4.824.136	5.282.096	5.524.206	5.707.528	5.677.308
% en Vehículos nacionales	33%	29%	25%	25%	23%

Fuente: www.aduana.cl

Figura N° 1
Flujos totales de carga en frontera Chile - Argentina (Ton)



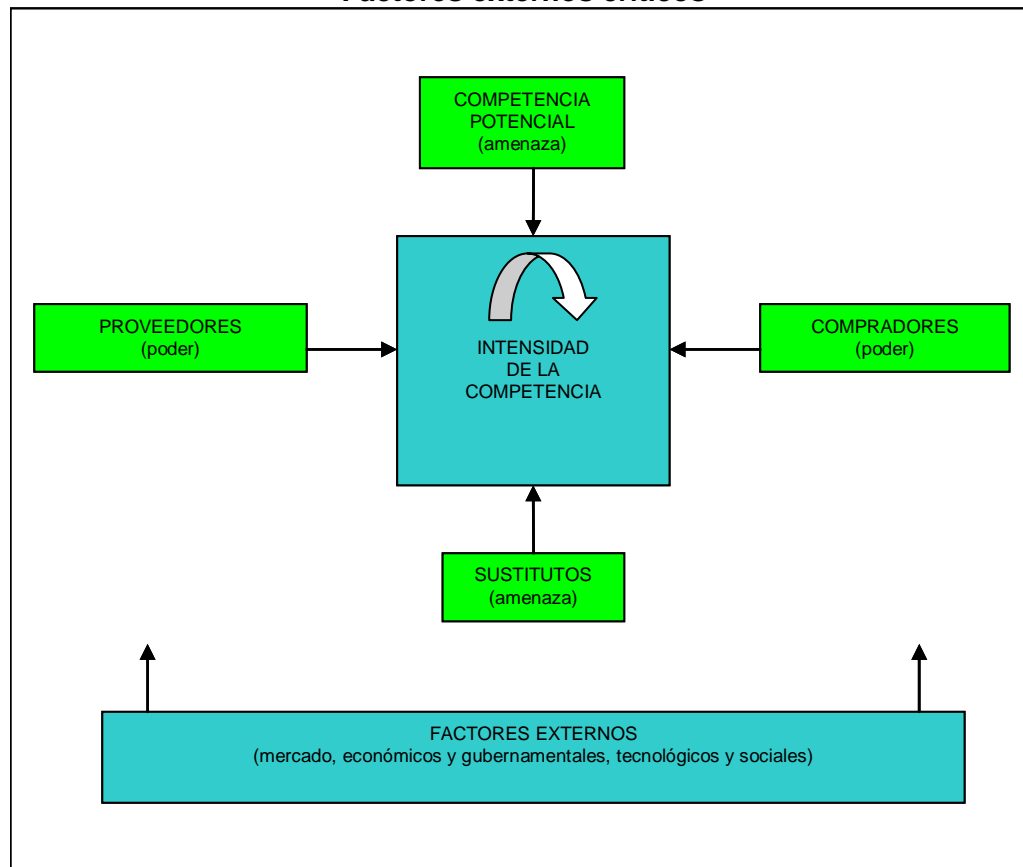
El presente estudio complementa el análisis de las asimetrías del mercado del transporte terrestre internacional de carga, a partir de la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter, complementado con el análisis de los factores externos críticos, cuya representación esquemática se presenta en la siguiente figura.

Mediante el modelo esquematizado se analizan los factores críticos de acuerdo al orden señalado en los párrafos siguientes. Cabe señalar que el modelo de PORTER se utiliza solo

con fines descriptivos, pues el énfasis competitivo podría ser también de colaboración. El análisis bajo este concepto culmina con el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas respecto de cada asimetría detectada.

En el ámbito del comercio internacional cuando se enfrenta procesos de integración entre países, las asimetrías en un nivel agregado son de dos tipos: de tamaño y de desarrollo. Ambas, en un nivel desagregado se manifiestan en conceptos de asimetría aplicadas de manera específica, que señalamos y se analizarán conforme a las agrupaciones que se presentan a continuación.

Figura N° 2
Factores externos críticos



Barreras de Entrada: Economías de escala, diferenciación del producto, inversiones de capital, desventaja en costos independientemente de la escala, acceso a los canales de distribución.

Barreras a la salida: Especialidad de activos, costo de salida, Interrelaciones estratégicas con otros negocios, barreras emocionales.

Rivalidad entre competidores: Costo fijo, diferenciación del servicio, incrementos puntuales de la capacidad, costos de cambio, intereses estratégicos corporativos.

Poder de los proveedores: N° de proveedores importantes, disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores, diferenciación o costo de cambio de productos de los proveedores, amenaza de los proveedores de integración hacia delante, contribución de los proveedores a la calidad del servicio de transporte, costo total de la industria contribuido por los proveedores, importancia de la industria para los beneficios de los proveedores.

Poder de los compradores: N° de compradores importantes, disponibilidad de sustitutos del servicio de transporte, costos de cambio de los compradores, amenaza de los compradores de integración hacia atrás, amenaza de los transportistas de integración hacia delante, contribución a la calidad de los productos de los compradores, costo total de los compradores contribuido por el servicio de transporte, rentabilidad de los compradores.

Disponibilidad de sustitutos: Disponibilidad de otros modos de transporte, costo de cambio del usuario, rentabilidad y agresividad de los otros modos de transporte, valor-precio de los otros modos.

Factores Externos:

- Factores de mercado: tamaño, tasa de crecimiento, sensibilidad al precio, carácter cíclico, estacionalidad, mercados cautivos, rentabilidad de la industria.
- Factores económicos y gubernamentales: inflación, impacto del tipo de cambio, transferencia de monedas, nivel salarial, suministro de mano de obra, legislación (protección), regulación, impuestos, derechos aduaneros, apoyo gubernamental.
- Factores tecnológicos: madurez e inestabilidad, complejidad, patentes, requerimientos de I&D, sistemas inteligentes de transporte (ITS).
- Factores sociales: impactos ambientales, ética laboral, protección del consumidor, cambios demográficos, grado de sindicalización, adaptabilidad personal a los mercados internacionales.

Este enfoque conduce a la generación de una matriz de análisis de asimetrías, cuyo detalle se presenta en el Informe Final.

4 PROPOSICIÓN DE MEJORAS

A partir de las actividades desarrolladas en el estudio fue posible identificar y priorizar diversas ideas y planteamientos para mejorar la competitividad del sector, las cuales se resumen a continuación.

a) Mejoras tecnológicas

- **Ámbito sector público**
 - Estándar nacional de arquitectura ITS
 - Redes de comunicaciones
 - Dotación de infraestructura
 - Capacitación en gestión de operaciones
- **Ámbito publico-privado**
 - Piloto de procesamiento automatizado de aduanas
 - Definición de Estándares de intercambio de información
 - Piloto de seguimiento de mercaderías en tránsito

- **Ámbito privado**
 - Localización y seguimiento de vehículos
 - Sistemas de información a usuarios
 - Tecnologías de gestión mecánica de vehículos
 - Gestión de operaciones y comunicaciones a bordo

b) Incentivos

- Iniciativas de responsabilidad de los operadores:
 - Formalización de la relación entre operador y cliente
 - Fortalecimiento del esfuerzo de venta de servicios de transporte
- Iniciativas de acción pública
 - Normativa laboral de conductores
 - Penalidades por carencia de documentación
 - Fiscalización de operadores extranjeros
- Iniciativas público privadas
 - Programas de capacitación de empresarios
 - Reducir antigüedad de flota
 - Formación de conductores

c) Mejoras operacionales

- Proceso Gerencial
- Gestión Tecnológica
- Gestión de Recursos Humanos
- Infraestructura
- Compras
- Comercialización
- Gestión de Clientes
- Carga y Descarga
- Transporte

5 COMPENSACIÓN DE ASIMETRÍAS

Se ha identificado distintas opciones como mecanismos compensatorios de las asimetrías detectadas. Dichas opciones son descritas a continuación.

Opción 0: Dejar las cosas como están

Si el gobierno argentino entrega un subsidio a los camioneros argentinos, en forma tal que se abaratan los fletes, ello significa mayor competitividad para las exportaciones chilenas, que llegan a destino a un precio más bajo, y un beneficio desde el punto de vista de las importaciones, por las cuales hay que pagar un menor precio. Si las empresas chilenas de carga internacional desaparecen, ello no es un problema, sólo siguen el mismo camino de tantos otros productores que han quebrado como consecuencia de importaciones baratas. Además, si luego de la desaparición de las empresas chilenas los camioneros argentinos

intentaran subir desmedidamente los precios, ello provocaría la entrada inmediata de camioneros chilenos, con lo cual el nivel normal de precios se restauraría.

Opción 1: Acusación de dumping

De acuerdo a las convenciones internacionales, existe dumping si cierto producto recibe subsidios a su producción, que lo hacen llegar a un mercado de destino a precio inferior al normal, con lo cual podría desplazar ilegítimamente a los productores locales. El caso del transporte internacional por camión es similar, en el sentido que existe un servicio provisto a menor precio por la existencia de subsidios.

Opción 2: Reserva de cargas

Chile tiene la opción soberana de establecer una ley de reserva de cargas, similar a la establecida por el DL-3059 del 22.12.1979 para el transporte marítimo, con lo cual los camioneros chilenos tendrían asegurado un 50% del mercado. Se actuaría así no sobre la asimetría misma sino sobre sus efectos.

Opción 3: Acción bilateral

El problema puede ser planteado en las instancias bilaterales del acuerdo de integración entre Chile y Argentina, y eventualmente en el contexto del MERCOSUR, sobre la base de los tratados suscritos. Lo que habría que solicitar es el término de los subsidios del gobierno argentino al transporte internacional por camión realizado por operadores argentinos. Alternativamente, se podría solicitar al gobierno argentino que los subsidios que actualmente entrega a los operadores argentinos se hagan extensivos a los operadores de cualquier nacionalidad, o particularmente la chilena, que realicen servicios de transporte dentro del territorio argentino.

Opción 4: Subsidio compensatorio

Esta opción implica establecer un subsidio compensatorio de las asimetrías, pagado por el Estado chileno. Este subsidio podría tomar la forma de una cierta cantidad por kilómetro recorrido en territorio argentino, en su forma más simple. También sería posible igualar exactamente el subsidio argentino, estableciendo que este nuevo subsidio devolvería los valores pagados por impuestos al combustible y peajes, contra presentación de las facturas o recibos correspondientes.

El análisis realizado permitió seleccionar la opción preferida. Esta consiste en proponer un proyecto de ley orientado a compensar las inequidades competitivas que deben enfrentar los operadores nacionales de transporte internacional de carga. Según este proyecto, se autoriza a estos operadores a recuperar un porcentaje de los gastos que realicen por concepto de peaje e impuesto al combustible, ya sea en el extranjero o en el país. El porcentaje de recuperación podría variar según el concepto del gasto y el país en que se efectúe, y sería fijado anualmente por la Subsecretaría de Transportes, sobre la base de lograr la equidad competitiva.

Sin perjuicio de lo anterior, se recomienda además iniciar gestiones bilaterales o multilaterales, en el sentido de solicitar al gobierno argentino el término de las disposiciones discriminatorias existentes en dicho país. De tener éxito estas negociaciones en un futuro de mediano plazo, el subsidio compensatorio quedaría automáticamente sin efecto, al cesar las condiciones para su aplicación.

6 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

En este capítulo se aborda la formulación de una Estrategia Nacional del Transporte Internacional de Carga, que permita realizar la integración coherente de las distintas propuestas formuladas.

a) La Misión desde la perspectiva del Estado

En primer lugar, realizaremos la formulación de las orientaciones fundamentales de la estrategia, lo que se realiza definiendo la Misión del Estado chileno ante esta importante actividad económica; la Visión, que le da el carácter de compromiso de futuro a la estrategia, y por último definiendo el propósito estratégico como factor común del esfuerzo coordinado entre todos los agentes nacionales que participan en el sector.

La Misión surge a partir de la estrategia genérica del Estado chileno, definida en la Fase 2 del estudio, reorientada y redactada en los siguientes términos:

“El Estado chileno promueve el desarrollo del transporte internacional de carga con empresarios nacionales, como factor de competencia complementario de la política nacional de apertura a los mercados internacionales, velando por la modernización de las regulaciones internacionales relevantes, prestando asistencia a nuestros transportistas en el extranjero, fiscalizando el cumplimiento de las normativas en el territorio nacional, y fomentando la innovación y aplicación de tecnologías de punta para el desarrollo de los mercados y eficiencia de la industria.”

La Visión, entendida como la proyección del cumplimiento de la Misión en el período de planificación (que proponemos en un horizonte de planeación de cinco años), se formula de la siguiente manera:

“En el umbral y comienzos del bicentenario, el Estado de Chile fortalecerá su inserción en los mercados internacionales, reforzando la capacidad competitiva de nuestro transporte internacional, creando el ambiente adecuado para disponer de herramientas competitivas formales en el ámbito de la prospección de mercados, la gestión y la innovación tecnológica, complementado con la eliminación de las asimetrías que dificultan la competencia en igualdad de condiciones con los transportistas extranjeros.”

El propósito estratégico que surge naturalmente como factor de coordinación y colaboración entre nuestros participantes en el mercado, es principalmente el reconocimiento de que nuestros transportistas internacionales, bien capacitados y acompañados por el estado chileno y los empresarios generadores de carga, pueden transformarse en actores importantes de la red de generación de valor en la industria del comercio exterior nacional, dentro de la cual actúan como elementos claves de la cadena logística.

b) Los Componentes de la Estrategia Nacional del Transporte Internacional de Carga

La estrategia nacional del Transporte internacional de carga se configura recurriendo a la conceptualización bajo las cuatro perspectivas que provee el modelo Balanced Score Card (BSC) aplicado a la formulación de políticas públicas. Dicho modelo de Planificación Estratégica es utilizado en la actualidad por las empresas de mayor prestigio en el mundo y en Chile.

Los componentes de la estrategia, se representan en el siguiente diagrama estratégico:

Figura N° 3
Estrategia nacional del transporte internacional de carga



La lectura de la estrategia es la siguiente:

Desde la perspectiva de la Comunidad:

El vínculo del Estado con el desarrollo del país y el bienestar de la comunidad, se fortalecerá con el fomento al Comercio Exterior, aprovechando la capacidad in situ de nuestros transportistas internacionales explicitando su rol de búsqueda y penetración de nuevos mercados internacionales.

De manera complementaria, la competitividad de nuestro comercio exterior se potenciará mejorando la eficiencia de la cadena logística que soporta el flujo de bienes y servicios.

Desde la perspectiva del Gasto Fiscal:

El Estado invertirá en sus transportistas internacionales, para transformarlos en competidores calificados y además en promotores del incremento de nuestro comercio exterior.

Complementariamente, el Estado de Chile implementará políticas de fomento para el desarrollo de nuestros transportistas internacionales, partiendo por igualar las condiciones tributarias que protegen a sus competidores, comprendiendo que las disminuciones de recaudación tributaria por la actividad del transporte, se compensan con los incrementos de las recaudaciones asociadas directamente al incremento del comercio exterior.

Desde la perspectiva de los procesos:

El Estado nacional fortalecerá el desarrollo del transporte internacional de carga, fomentando el uso de las tecnologías ITS en el transporte internacional, tanto para promover innovaciones que hagan más eficiente la gestión de los negocios, como para generar herramientas que faciliten la implementación de medidas que modifican el régimen tributario de nuestros transportistas.

El Estado también priorizará iniciativas de fomento a la capacitación de empresarios transportistas y sus RRHH, facilitando el aprendizaje en todos los ámbitos de la cadena de valor específica del negocio del transporte.

El Estado mejorará sus procesos de negociación internacional, generando para ello información depurada que permita transparentar las asimetrías existentes y justificar de esta manera las medidas de fomento interno a nuestras empresas de transporte en el contexto de la reciprocidad.

El Estado chileno dispondrá los recursos necesarios de organización, personal, tecnologías y coordinación para hacer cumplir de manera cabal las normativas vigentes respecto del transporte internacional de carga.

Desde la perspectiva de la innovación:

Tanto desde la perspectiva horizontal entre transportistas, como desde la perspectiva vertical entre agentes de la cadena del comercio exterior, colaborarán en beneficio mutuo para mejorar las condiciones de competitividad del sector. El Estado a su vez promocionará las ventajas del fortalecimiento de nuestra industria del transporte internacional.

Todos los agentes nacionales que participan en la industria del transporte internacional, reconocerán y colaborarán en el desarrollo y aplicación de tecnologías ITS como factor generador de ventajas competitivas.

Las empresas de transporte internacional, reconocerán sus debilidades e impulsarán mejoras en su estructura competitiva de organización, gestión y formación de RRHH.

A continuación se presenta una representación matricial de la estrategia propuesta, con detalles adicionales para fines de implementación y seguimiento:

Cada iniciativa de mejoramiento planteada, encuentra sustento en el marco del desarrollo de la estrategia nacional de desarrollo del transporte internacional de carga. Se considera necesario implementar la totalidad de las medidas de mejoramiento para asegurar el éxito de la política de fomento diseñada con la estrategia propuesta.

En particular, si se optara por establecer un sistema de rebaja tributaria en función de los kilómetros recorridos por cada camión empadronado y localizado satelitalmente, sería necesario normar un estándar nacional de localización y ofrecer el incentivo tributario a aquellos transportistas que se adhieran al uso voluntario de la tecnología de localización. Incluso esta iniciativa es de mucha relevancia también para la racionalización de otros incentivos tributarios vigentes como aquél que permite la rebaja tributaria del monto de los peajes cancelados por camiones en las plazas de peaje nacionales.

Cuadro N° 3
Medidas de mejoramiento del transporte internacional

PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA DE MEJORAMIENTO
INNOVACION	Promover Asociatividad	Promover fortalecimiento gremial y jornadas de diálogo entre transportistas
		Promover Rondas de entendimiento colaborativo para el incremento del Comercio Exterior
		Desarrollar agenda permanente de comunicación Estado Empresarios
	Fomentar desarrollo ITS	Incorporar el desarrollo ITS en agenda de Gobierno Electrónico
		Facilitar iniciativas de incorporación ITS por parte de transportistas
	Desarrollar Organizaciones	Promover opciones de estructura empresarial
		Capacitar RRHH
		Desarrollar clima y valores organizacionales; fomentar propósito estratégico común
PROCESOS	Facilitar proceso de impulso ITS	Promover el impulso para incorporación de Tecnologías ITS
		Establecer estándar nacional de localización permanente
	Capacitar	Desarrollar iniciativas para fomentar la Capacitación de empresarios en la implementación de propuestas de incentivos operacionales y tecnológicos (Capítulo 12)
		Fomentar capacitación de RRHH
	Mejorar Gestión internacional	Generar proceso continuo de monitoreo, evaluación y compensación continua de asimetrías
		Mejorar gestión de negociación internacional revisando y mejorando las instancias de coordinación entre organismos relevantes
		Mejorar fiscalización nacional desarrollando capacidad de organización y proveyendo los recursos necesarios
DISCIPLINA FISCAL	Fomentar Transporte	Analizar, evaluar y destinar aportes para implementar iniciativas fomento del transporte internacional
		Establecer rebaja tributaria controlada.
COMUNIDAD	Desarrollar Comercio Exterior	Incentivar la participación del transportista internacional como promotor del Comercio Exterior
	Mejorar cadena logística	Establecer incentivos para promover incrementos de eficiencia de la cadena logística

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN EL TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA

INFORME EJECUTIVO

INDICE

1	INTRODUCCION	1
2	ASPECTOS METODOLOGICOS	3
3	ASIMETRÍAS	3
4	PROPOSICIÓN DE MEJORAS	6
5	COMPENSACIÓN DE ASIMETRÍAS	7
6	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	9