

## TERMINOS DE REFERENCIA

“PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DE  
EMPRESA PORTUARIA ARICA”



Marzo, 2016

## **1. ANTECEDENTES GENERALES**

Empresa Portuaria Arica, en adelante EPA, es una persona jurídica de derecho público, del tipo “Empresa Autónoma del Estado”, 100% de propiedad estatal, creada mediante la Ley N° 19.542, del 19 de Diciembre de 1997 que modernizó el Sector Portuario Estatal; con patrimonio propio, de duración indefinida y que se relaciona con el Gobierno por intermedio del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.

Puerto Arica actualmente cuenta con la mayor cantidad de transferencias de cargas bolivianas de entre los puertos que compiten ofreciéndoles salida marítima. Sin embargo, aún con la fidelidad del 27% de clientes del comercio exterior boliviano, quienes representan casi el 80% de las transferencias que por Puerto Arica se realizan, es que aproximadamente el 73% de cargas del comercio exterior boliviano no son transferidas por este puerto estatal, siendo que también se hayan gran cantidad de clientes en la Macro Región Andina que representan un potencial inexplorado de clientes cuya dimensión EPA desconoce y a quienes quiere acceder.

Puerto Arica requiere de un Plan de Marketing Estratégico y Operativo que le permita visualizar estrategias para el crecimiento de su participación de mercado en su hinterland y captación de nuevos mercados alternativos en la Macro Región Andina, pudiendo aportar al crecimiento regional de la Región de Arica y Parinacota, no tan solo con el crecimiento de la actividad portuaria regional, sino también estimulando la inversión nacional y extranjera dirigida al crecimiento industrial, incentivando así la industrialización de su umland, la ciudad de Arica.

Es por lo anteriormente expuesto, que EPA debe, y así lo hace, invertir esfuerzos en penetrar mercados de su hinterland, compuesto por provincias foráneas como las de Bolivia, Perú, Brasil y Paraguay, siendo relevantes las de Mato Grosso y Mato Grosso do Sul en Brasil, y las de Paraguay, procurando propiciar y gestionar los avances comerciales que permitan el crecimiento de la industria portuaria en la Región de Arica y Parinacota, así como el desarrollo de industria de valor agregado tanto para la cadena de suministro como para la adición de valor de los productos que se comercializan.

Los Términos de Referencia (TDR) que se exponen a continuación, indican y regulan los trabajos que EPA contratará, en virtud de lograr los objetivos establecidos en ellos y formalizar los criterios de aceptación.

## **2. TERMINOS DE REFERENCIA**

### **2.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

#### **2.2.1. Objetivo General**

Desarrollar un Plan de Marketing Estratégico y Operativo para Empresa Portuaria Arica, que permita ampliar su cartera de negocios y la de Puerto Arica, orientando los esfuerzos de marketing de EPA hacia el logro de objetivos portuarios e industriales que incrementen la actividad productiva y comercial de la región.

#### **2.2.2. Objetivos Específicos**

Cumplir en tiempo y forma los Términos de Referencia expuestos en el presente documento y que guardan relación con:

- Recaudar información relevante, solo desde fuentes de información primaria, para dar comienzo al desarrollo de la metodología de trabajo seleccionada y alineada con los elementos mínimos exigidos.
- Desarrollar un diagnóstico estratégico de Puerto Arica desde la concepción holística del mercado de la Macro Región Andina.

- Identificar alternativas de gestión que promuevan la inversión en la Región de Arica y Parinacota, orientada hacia el fortalecimiento de la logística al servicio de la actividad portuaria y hacia la instalación de capacidad industrial productora de bienes de consumo.
- Desarrollar un Plan de Marketing que considere un programa de acción, presupuestado y con otros elementos que materialicen una guía de gestión hacia el logro de objetivos operativos y estratégicos de marketing.

## 2.2. ALCANCES DEL ESTUDIO

Los alcances de este estudio se circunscriben dentro del ámbito de influencia de la actividad logística de la Macro Región Andina, es decir, dentro del perímetro geográfico que afecta la actividad logística del territorio comprendido entre los océanos Pacífico y Atlántico. En este sentido, el marco de estudio lo define el alcance y el impacto que genera Puerto Arica en su entorno competitivo y viceversa.

Desde el punto de vista contractual, los alcances técnicos se enmarcan en los requerimientos establecidos en los presentes Términos de Referencia, los que indican, regulan y definen los términos en que se recepcionará finalmente el estudio que el consultor lleve a cabo. Sin embargo, los requerimientos que se hacen por intermedio de este documento representan los mínimos a ser considerados en la entrega del estudio final y solo podrán eliminarse los elementos que EPA estime y acceda a eliminar, en caso contrario, se deberán respetar los elementos exigidos en este documento y se podrán, de mutuo acuerdo entre ambas partes, adicionar otros que representen o expongan información de calidad y necesaria para los fines perseguidos.

## 2.3. REQUERIMIENTOS DEL ESTUDIO

Empresa Portuaria Arica requiere del desarrollo de un Plan de Marketing Estratégico y Operativo, considerando para tales efectos el uso de metodologías de análisis enfocadas al entorno competitivo del puerto de estudio, a través de fuentes de información bibliográfica proporcionadas por EPA y otras fuentes de información primaria consideradas por el consultor. De este modo, EPA pretende recibir con este estudio la información que oriente la dirección del posicionamiento estratégico de Puerto Arica, según sus necesidades proyectadas para cada plazo que corresponda e identificando cada uno de los esfuerzos que deberá ejecutar para captar nuevos nichos de mercado alternativo, no explorados aún por EPA, y que representen una oportunidad de crecimiento y desarrollo sostenible, tanto para Puerto Arica como para la Región de Arica y Parinacota.

El Método de Trabajo deberá ser propuesto por el Consultor en virtud de alcanzar los objetivos perseguidos. Sin embargo, el desarrollo de este Método de Trabajo y la información obtenida deberán incluirse en el estudio y por tanto en el informe que se suministrará a EPA, debiendo considerar durante su desarrollo y documento respectivo la información, considerada como mínima, que se indica a continuación:

### INTRODUCCIÓN

- El Sistema Portuario Nacional.**
- El Sistema Portuario en la Macro Región.**
- Impactos de los Puertos de la Macro Región en el Comercio Internacional.**
- Clusters, Stakeholders, Freight Forwarders y Otros Grupos Estratégicos de Interés de la Macro Región: Su Influencia sobre la Actividad Portuaria e Industrialización.**
- Objetivos del Estudio.**

## **ESTUDIO DE MERCADO**

Este título del informe debe contener el estudio siguiendo la metodología propuesta por el Consultor, pero considerando abordar los puntos que se indican a continuación:

- vi. Macro-segmentación de Mercados de la Macro Región.**
- vii. Micro-segmentación de Mercados de la Macro Región.**
  - Segmentación descriptiva.
  - Segmentación por beneficios.
  - Segmentación industrial.
  - Segmentación por atractivo alternativo.
- viii. Selección y Descripción de Nuevos Mercados Meta**

## **CAPÍTULO IV: AUDITORÍA INTERNA**

- ix. Análisis Comparativo de la Oferta Portuaria.**
  - 1. Análisis comparativo de recursos y capacidades.
  - 2. Análisis de las competencias nucleares de cada puerto.
- x. Análisis del Marketing Mix de Puerto Arica**

## **CAPÍTULO V: ANÁLISIS COMPETITIVO**

- xi. Análisis de las Fuerzas Competitivas.**
  - 1. Amenaza de los productos sustitutos.
  - 2. Poder de negociación de los clientes.
  - 3. Poder de negociación de los proveedores.
  - 4. Identificación de los competidores.
  - 5. Amenaza de los nuevos competidores.

*Los puntos (4) y (5) considerando a Puerto Arica en los escenarios de la Situación Actual del mercado de servicios portuarios y como nuevo competidor en mercados alternativos).*

- xii. Análisis Situacional.**
  - 1. Identificación, análisis y descripción de Grupos Estratégicos de interés (Stakeholders, Clusters, Freight Forwarders, Redes Colaborativas, Empresas Navieras, etc.).
  - 2. Identificación y descripción de actuales y potenciales clientes.
  - 3. Análisis del proceso de decisión de inversión logística – portuaria e industrial, por actor.
  - 4. Identificación y descripción de factores clave para la selección de puertos.
  - 5. Factores clave para atraer la atención e inversión de los Clusters de interés.(Criterios para su toma de decisión)
  - 6. Análisis Global de la Competencia en la Macro Región.
- xiii. Análisis de la Posición Competitiva**

Aquí, el consultor podrá analizar y presentar esta información como estime conveniente, siempre y cuando cuente con la autorización de la contraparte técnica de EPA.
- xiv. Identificación y Descripción de Alternativas para Ampliar Cartera de Negocios de EPA**
  - 1. Descripción de las alternativas de negocios.
  - 2. Diseño de los modelos de negocios alternativos.
  - 3. Análisis de Costos y Beneficios.

## PLAN DE MARKETING

- xv. **Selección de la Estrategia de Marketing**
- xvi. **Objetivos Estratégicos y Operativos**
- xvii. **Modelo de Gestión** (Clusters internacionales, Stakeholders, Freight Forwarders y otros)
- xviii. **Programa de Gestión Anual**
- xix. **Programa de Promoción**
- xx. **Presupuesto Anual**

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

- xxi. **Conclusiones**
- xxii. **Sugerencias**

Como parte del requisito para el desarrollo de este estudio, se deben estudiar, como oportunidad de ampliar la cartera de clientes de Puerto Arica, los mercados no captados aún por Puerto Arica de los países de **Perú, Bolivia, Brasil y Paraguay**.

### 2.4. ANTECEDENTES PRELIMINARES DEL ESTUDIO

Los antecedentes preliminares que se encuentran al alcance de EPA y que puede proveer al consultor para el desarrollo del estudio, se expone a continuación:

1. "PLAN ESTRATÉGICO 2017" – Empresa Portuaria Arica. Considerar última versión.
2. "PLAN MAESTRO PUERTO DE ARICA" – Empresa Portuaria Arica. Considerar última versión.
3. "CALENDARIO REFERENCIAL DE INVERSIONES" – Empresa Portuaria Arica.
4. "MEMORIA ANUAL EMPRESA PORTUARIA ARICA" – Empresa Portuaria Arica. Versiones de los años: 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015.
5. PNDP: "PROPUESTA SOBRE OPCIONES NUEVAS ÁREAS DE DESARROLLO PORTUARIO" – Empresa Portuaria Arica. Septiembre, 2013.
6. PNDP: "EVALUACION Y PROYECCION DE LAS CARGAS DEL HINTERLAND COMÚN A LOS PUERTOS DE ARICA, IQUIQUE Y ANTOFAGASTA" - Andrés Rengifo & Asociados. Septiembre, 2013.
7. "ESTUDIO DE PROSPECCIÓN DE MERCADOS DE CARGAS A TRANSFERIR DESDE Y HACIA LA MACRO REGIÓN" – Advanced Logistics Group. Julio, 2011.
8. "DETERMINACIÓN CAPACIDAD DE TRANSFERENCIA PUERTO ARICA" – IPS Ingenieros Ltda. Febrero, 2014.
9. "CONSTRUCCIÓN DE SISTEMA DE TRACKING DE CARGA, EMPRESA PORTUARIA ARICA" – INDRA. Abril, 2011.
10. "GERENCIAMIENTO DE LA COMUNIDAD PORTUARIA DE ARICA" – Universidad de Tarapacá. Enero, 2011.
11. "PLAN NACIONAL DE DESARROLLO PORTUARIO 2013" – Subsecretaría de Transportes. Febrero, 2014.
12. "PLAN NACIONAL DE DESARROLLO PORTUARIO DE PERÚ 2012" – Autoridad Nacional Portuaria de Perú. Agosto, 2012.

13. "CONSTRUCCION DE UNA ZONA DE EXTENSION DE LA ACTIVIDAD PORTUARIA DEL PUERTO DE ARICA" – FDC Consultores. Diciembre, 2009.
14. "CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA PARA REALIZAR LOS DISEÑOS DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN CADENA LOGÍSTICA PUERTO ARICA" – INDRA. Diciembre 2010.
15. "MODELO DE GESTIÓN LOGÍSTICA SISTEMA PUERTO ARICA (MGL-SPA)" – EPA y CPA. Abril, 2011.
16. "MODELO DE NEGOCIO ZONA DE EXTENSION ACTIVIDAD PORTUARIA PUERTO DE ARICA" – Ges Consultores S.A. Diciembre, 2011.
17. "PROYECTO DE REPOSICIÓN PLATAFORMA INFORMÁTICA EPA" – Empresa Portuaria Arica. Mayo, 2012.
18. "ESTUDIO PARA EL PROYECTO DE UNA ZONA DE EXTENSION ACTIVIDAD PORTUARIA (ZEAP) PARA CARGAS DE IMPORTACIÓN GESTIONADAS POR ASPB" – Ges Consultores S.A. Septiembre, 2012.
19. "PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN DE LA ZONA DE EXTENSIÓN ACTIVIDAD PORTUARIA - ZEAP" – Empresa Portuaria Arica. Septiembre, 2013.
20. "MODELO NEGOCIOS ANTEPUERTO EMPRESA PORTUARIA ARICA" – Empresa Portuaria Arica. Marzo, 2014.
21. "ESTUDIO LEVANTAMIENTO PLAN MAESTRO BORDE COSTERO XV REGION" – Ministerio de Obras Públicas. Agosto, 2012.
22. "ASESORÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UNA POLÍTICA DE DESARROLLO DEL SISTEMA PORTUARIO PARA LA V REGIÓN DE VALPARAÍSO" – Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. Abril, 2010.
23. "VISIÓN DE CIUDAD PARA ARICA: PROPUESTA DE LA CÁMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN" - CÁMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN. Marzo, 2011.
24. "PLAN NACIONAL DE DESARROLLO PORTUARIO. ETAPA 1: DIAGNÓSTICO Y PREVISIONES DEL SISTEMA PORTUARIO ESTATAL" – Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. Mayo, 2013.
25. "POLÍTICA NACIONAL DE TRANSPORTES. ETAPA I: VISIÓN, PRINCIPIOS E INSTRUMENTOS" – Subsecretaría de Transportes.

## **2.5. ENTREGABLES Y EXPONENCIAS**

Se considera la entrega de los siguientes productos, cada uno en los formatos WORD, PPT y PDF:

- Primer informe de avance con el desarrollo del estudio completado hasta el capítulo III.
- Segundo informe y final del estudio, con el desarrollo de todo el estudio.
- Resumen ejecutivo adjunto.

Además, se deberán realizar presentaciones en Arica, en oficinas de EPA, con cada entrega. En este sentido, se realizará:

- La primera contra entrega del primer informe, incluyendo observaciones.
- La segunda contra entrega del segundo informe, incluyendo observaciones.

- La tercera y última a las gerencias de Empresa Portuaria Arica y comisión de recepción correspondiente. La segunda en caso de estimar EPA la necesidad de crear una.

## **2.6. CONTRAPARTE TÉCNICA**

Empresa Portuaria Arica, para comprometer el desarrollo satisfactorio del estudio, dispondrá de un profesional, quien estará encargado, entre otros, de proveer información que el consultor estime necesaria, colaborar con el avance del mismo y administrar el contrato celebrado entre las partes, con el objeto de propiciar y facilitar el mejor desarrollo posible del estudio, en virtud de cumplir los objetivos planteados.

Además, Empresa Portuaria Arica proporcionará toda la información que sea necesaria para el desarrollo del estudio y que tenga a disposición, pudiendo agregar solicitudes a la consultora como parte del desarrollo investigativo en beneficio de la obtención de la mejor información posible para la posterior toma de decisiones.