

# PLAN ESTRATÉGICO 2016 -2020

---



Septiembre 2016

## ÍNDICE

CAPITULO I.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR DE EMPRESA PORTUARIA ARICA .....	4
3. DIAGNÓSTICO Y PROYECCIONES.....	6
4. MISIÓN.....	15
5. VISIÓN.....	15
6. VALORES CORPORATIVOS .....	15
7. ANÁLISIS FODA.....	16
8. MODELO DE NEGOCIO .....	18
9. MODELO DE GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD .....	19
10. ROLES ESTRATÉGICOS .....	39
11. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	40
12. PROYECTOS Y ESTUDIOS ESTRATÉGICOS .....	41
13. ESTRATEGIA COMUNICACIONAL.....	46
14. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y POLÍTICA DE GESTIÓN DE PERSONAS .....	48
15. POLÍTICA DE FINANCIAMIENTO Y DIVIDENDOS .....	50
CAPITULO II.....	51
16. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN 2017 .....	51
CAPITULO III.....	54
17. DESAFIOS Y LOGROS ESTRATÉGICOS 2014-2016 .....	54

## CAPITULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, más del 90% de la carga que se transporta a nivel mundial, se realiza vía marítima. Esta tendencia creciente ha obligado a las autoridades portuarias de cada país a modernizar la gestión de sus puertos a través de distintos modelos.

Los puertos de oferta y uso privado no forman parte del mercado relevante para Empresa Portuaria Arica, de modo que no son competencia. Los puertos de oferta y uso público: sí lo son. La tendencia en dicho mercado, es la concesión a operadores privados, a cambio de la materialización de inversiones.

En Chile, la renovación e introducción de infraestructuras fijas, así como tecnologías relevantes en equipamiento y software, en los puertos de oferta y uso público, se inicia con las concesiones portuarias a fines de la década del 90, en modelos mono operador, modificándose la competencia desde el ámbito intraportuario al interportuario.

El modelo de concesión en su formato de mono operador, ha generado en estos puertos niveles de eficiencia y rentabilidad muy superiores. Sin embargo, hay espacio para avanzar en eficiencia con las condiciones actuales del mercado y, además se debe anticipar el comportamiento de éste e ir preparando los ajustes correspondientes.

Dado que es el Concesionario el responsable de la operación portuaria, las principales actividades de la empresa son el desarrollo del Puerto de Arica; la gestión del contrato de concesiones y otros arrendamientos; la gestión de relaciones institucionales que le permitan a Empresa Portuaria Arica contribuir al buen mantenimiento de las relaciones con el gobierno boliviano, y el cumplimiento del Libre Tránsito de la carga del comercio exterior de Bolivia, de acuerdo al Tratado de 1904 entre Chile y ese país. En estas actividades se observa la necesidad de establecer un vínculo entre Empresa Portuaria Arica y Terminal Puerto Arica estratégico, que articule y potencie el liderazgo de cada uno y fortalezca, por tanto, el aporte de ambas empresas, coordinadamente, a la región.

Así, en primer lugar, es urgente optimizar el uso intermodal de diversos medios de acceso y salida a los puertos, tales como carretera y vía ferroviaria, lo que requiere modalidades de flujos eficientes, controlados y que minimicen las externalidades de tráfico en las ciudades aledañas a puertos.

Adicionalmente, en el mediano plazo, la generación y uso de naves con mayor capacidad, de las clases Post y New Panamax, con esloras de más de 300 metros y calados superiores a 12 metros, requerirán sitios de atraque de diseño adecuado a estas escalas, así como equipamientos de transferencia eficientes y rápidos que minimicen la permanencia de estas naves en puerto.

Por tanto, la planificación estratégica debe atender estas tendencias y aprovechar sus capacidades para generar ventajas competitivas que permitan alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Una visión estratégica sobre el puerto y su futuro debe ser proactivamente diseñada, difundida y fortalecida por la infraestructura gerencial. En este ámbito, el reciente cambio organizacional que dio origen a la Gerencia de Concesiones y Sostenibilidad representa estructural y simbólicamente un paso hacia el desarrollo de una visión estratégica de la empresa, en términos de la relación que desea construir con sus grupos de interés. El compromiso con la sostenibilidad es hoy un elemento básico en la definición de valores corporativos de toda empresa moderna. Este compromiso debe reflejarse, tanto en la cultura organizacional como en acciones concretas que demuestra que la empresa es capaz de identificar, gestionar y monitorear los impactos de su operación en los grupos de interés.

La creación de esta gerencia no debe significar que los asuntos de sostenibilidad son responsabilidad exclusiva de esta área. Por el contrario, dado que toda la organización se ha comprometido con la sostenibilidad, esta área debe apoyar a los líderes a velar y promover el comportamiento sostenible de Empresa Portuaria Arica, solo así se logrará alinear a la organización con lo que hoy el Sistema de Empresas Públicas les ha solicitado a sus organizaciones del sector portuario. Al mismo tiempo, se observa la necesidad de potenciar dicha gerencia con el objetivo de capitalizar el proceso de sostenibilidad y valor compartido, en la cual, se encuentra la empresa en este ciclo.

El desarrollo y fortalecimiento de una cultura para la sostenibilidad facilitará el posicionamiento de Empresa Portuaria Arica como líder positivo en la región, estratégicamente asociado a su concesionario, logrando una efectiva articulación y priorización de los diversos intereses de los actores regionales que deriven en acciones, programas y/o proyectos que creen valor en la región.

Se reconoce, entonces, que Empresa Portuaria Arica tiene hoy la oportunidad y el capital necesario para liderar la discusión sobre el desarrollo regional a través de la identificación de sus impactos, el desarrollo de una relación estratégica con Terminal Puerto Arica – coordinando acciones y visiones de manera periódica - y el establecimiento de una agenda o plan de trabajo multisectorial que defina actividades concretas para prevenir y mitigar los impactos negativos y potenciar los impactos positivos en la región. El compromiso con la sostenibilidad exige que sus líderes puedan integrar estos temas en su estrategia de relacionamiento permanente con sus grupos de interés, al mismo tiempo que en las actividades internas de Empresa Portuaria Arica. Esto requiere del desarrollo de capacidades y competencias más ligadas al espectro de las llamadas “habilidades blandas”, como la empatía, escucha activa, adaptabilidad al cambio y asertividad.

Así, este liderazgo también se debe expresar del mismo modo de manera interna. Los líderes de Empresa Portuaria Arica tienen la oportunidad y deber de impregnar y comprometer a toda la organización en materias de sostenibilidad y valor compartido.

## **2. ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR DE EMPRESA PORTUARIA ARICA**

La presente Planificación Estratégica de la Empresa Portuaria Arica, en adelante EPA, corresponde al período 2016 – 2020.

El análisis de la Cadena de Valor de una organización es una herramienta que permite identificar el modelo de generación de valor de una empresa, mediante el estudio de las actividades primarias o de operación y secundarias o de soporte de la empresa, identificando en cada una las fortalezas y debilidades (Ver Análisis FODA más adelante).

Dado que la Cadena de Valor definida por la EPA sitúa a la “Sostenibilidad y Creación de Valor Compartido” como un elemento transversal a las actividades de la empresa, identificar las partes interesadas y los impactos que estos reciben en cada una de estas actividades es una herramienta útil para examinar el cumplimiento de la misión y visión de la empresa en donde se han comprometido con una gestión empresarial sostenible que considera los impactos de la organización en su entorno.

La Cadena de Valor de EPA, reconoce la existencia de multiplicidad de actores relacionados, de roles a cumplir y de ámbitos de gestión, entre los que se haya el rol estratégico en materia geopolítica referido a los intereses del estado en materia internacional. La operación y gestión logística de Empresa Portuaria Arica están definidas por su condición de administrador y por tanto arrendador del recinto portuario, desde donde emerge su rol de autoridad portuaria. La principal actividad de la empresa es la gestión del contrato de concesiones y otros arrendamientos, junto con la gestión de relaciones institucionales que le permitan a Empresa Portuaria Arica contribuir al buen mantenimiento de las relaciones con el gobierno boliviano.:

## CADENA DE VALOR EMPRESA PORTUARIA ARICA

	<b>OPERACIÓN:</b>	<b>LOGÍSTICA:</b>	<b>RELACIONES REGIONALES E INTERNACIONALES:</b>	
<b>I Actividades Primarias Permanentes</b>	<p>Gestión de cumplimiento de contratos y calidad de servicios.</p> <p>Desarrollo y Gobernanza de infraestructura física e informática.</p> <p>Cumplimiento Tratados 1904 con Bolivia y 1929 con Perú, en materia Portuaria.</p>	<p>Gestión de mejora en la cadena logística de la carga portuaria, en cantidad, calidad y eficiencia, integrando actores públicos, privados, clientes, autoridades y prestadores de servicios.</p> <p>Integración a la cadena de las unidades Antepuerto y Zona de Respaldo.</p>	<p>Gestión de relaciones con stakeholders y liderazgo en el Comité Portuario de Servicios Públicos, Consejo Coordinación Ciudad – Puerto y Comunidad Portuaria.</p> <p>Apoyo y Administración de relaciones internacionales con ASPB y ENAPU.</p>	<b>M A R G E N</b>
<b>II Actividades de Apoyo</b>	<b>INFRAESTRUCTURA GERENCIAL:</b> Fuerte cultura corporativa, empresa portuaria de referencia por su excelencia en gestión y control, eficiente manejo contable y financiero, eficaz y eficiente manejo legal, estructura liviana, preocupación por el medio ambiente y por las innovaciones tecnológicas.			
	<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:</b> Clima laboral de excelencia, relaciones amistosas y cooperativas, programas de pregrado y postgrado en ejecución, buen nivel profesional, equipo cohesionado y comprometido con permanente capacitación en competencias para el cumplimiento de los objetivos corporativos.			
	<b>ADQUISICIONES:</b> Al no ser una empresa productiva; esta actividad está orientada a procurar menores costos en la adquisición de insumos operativos y una parte importante de su gestión se orienta a la contratación de servicios, tales como estudios, asesorías, encuestas, publicidad y otros relacionados con los procesos de licitación.			
<b>SOSTENIBILIDAD Y CREACIÓN VALOR COMPARTIDO</b>				

La industria de carga marítima – portuaria, se orienta a la obtención de mayores eficiencias y escalas en el transporte de cargas, mediante generación de naves de mayor capacidad, en la transferencia del frente de atraque cada vez más rápido y seguro, en el almacenamiento y despacho con tecnologías y áreas de respaldo suficientes. Es decir, la industria se orienta:

- Al uso de naves Post y New Panamax, las cuales, transportan mayores volúmenes de carga y que requieren sitios de mayor capacidad de eslora y calado.
- Al uso de equipamiento y tecnología de transferencia de carga que agilice y disminuya el tiempo de permanencia de las naves en Puerto.
- Al uso de espacios físicos y tecnologías para el respaldo, en almacenamiento y despacho de cargas, adaptables a las operaciones anteriores.

El mercado relevante del Puerto de Arica corresponde a la prestación de servicios portuarios – públicos, para carga fraccionada, contenedores, gráneles y carga de proyectos, de la cual, un componente importante es la carga de exportación e importación boliviana, y su amplitud geográfica es la macro zona norte de Chile y sur del Perú, que abarca los puertos de Antofagasta, Mejillones, Iquique, Arica, Ilo y Matarani.

En este mercado relevante, Arica dispone de una ventaja comparativa, basada en su localización central en la macro región, así como su condición de salida geográfica más expedita para el tránsito de cargas de

exportación e importación boliviana, debiendo sumarse el diseño y ejecución de una Planificación Estratégica competitiva y sostenible en el tiempo.

Las Relaciones Regionales e Internacionales dan un contexto a la operación y a la gestión logística tanto de Empresa Portuaria Arica como del recinto portuario en sí. Se observa que la delicada relación entre los estados de Chile y Bolivia infunde un sentido de urgencia a la gestión de las relaciones internacionales, procurando entregar una gran experiencia de servicio al cliente boliviano, al tiempo que se realizan esfuerzos por sostener un vínculo cordial con las entidades bolivianas que operan en el puerto. De este modo, las relaciones regionales tienen un perfil un tanto más bajo, circunscribiéndose al ámbito de la gestión del vínculo con organismos públicos y privados involucrados en la actividad portuaria.

Empresa Portuaria Arica ha construido su planificación estratégica de mediano plazo (2016 – 2018), basada en una organización integrada, informada, con capacidad de internalizar los objetivos, de innovación, adaptabilidad y control.

“El conocimiento de la Misión, Visión, Objetivos y Estrategias de una organización son parte de todos sus integrantes, es un elemento fundamental para cumplirlo. Sirva también como elemento motivador, toda vez que al participar en su fijación y después alcanzarlos, se convierte en un reto para integrarse a la organización. La planeación y dirección estratégica implican un esfuerzo participativo. Esto se refiere no sólo a la fijación de objetivos, políticas y al diseño de la estrategia, sino también a su difusión y control. Ello significa que la Administración Estratégica fijará marcos de referencia dentro de los cuales deberá delegarse la toma de decisiones. De otra manera resultaría contradictorio que haya una amplia participación en la acción de planear, pero una centralización en la acción de ejecutar”.<sup>1</sup>

### **3. DIAGNÓSTICO Y PROYECCIONES**

#### **3.1. MERCADO**

El Puerto de Arica, dada la composición de su cartera de negocios y la alta concentración en sus clientes provenientes del mercado boliviano, debe seguir siendo el “Puerto Natural de Bolivia”, en tanto continúe potenciando sus ventajas comparativas de cercanía geográfica y competitiva en cuanto a los beneficios otorgados por los tratados internacionales vigentes.

Las tarifas de los servicios del Puerto de Arica son competitivas en la macro región, no obstante, se requiere hacer extensiva la calidad de servicio que se logra en los frentes de atraque a todas las operaciones portuarias.

El crecimiento constante de la carga boliviana es una realidad, los resultados de los últimos años así lo demuestran. Hoy la participación de ésta, al primer semestre del 2016 ha alcanzado un 81% del total transferido por el Puerto de Arica. La importancia de esta participación, unida a los compromisos que el Puerto tiene en materia internacional, le otorga una condición adicional en el desarrollo y eficiencia de la estructura y servicios del mismo.

##### **i. Crecimiento del comercio exterior de Bolivia, en toneladas.**

El comercio exterior de Bolivia, experimentó un importante crecimiento anual. El total de sus exportaciones aumentó, en promedio, 9% entre los años 2011 y 2015. Ahora, al excluir las Exportaciones Tradicionales, especialmente las relativas a Petróleo/Gas y derivados, es decir, se considerando sólo las Exportaciones no Tradicionales más los Minerales, el incremento promedio anual es de 7%. No obstante,

---

<sup>1</sup> Joaquín Rodríguez V., “Administración Estratégica: Una Necesidad Actual”.

lo anterior, se observa una variación negativa del 6% en las Exportaciones No Tradicionales en el 2015 respecto del 2014. (Cuadro N°1)

**Cuadro N°1: Exportaciones.**

EXPORTACIONES (miles Tons)	2011	2012	2013	2014	2015 (p)	Var% 2015/2014	Var% .Prom. 2011 al 2014
No Tradicionales	2.060.829	2.748.721	3.492.046	3.037.096	2.851.318	-6%	10%
var. % anual	-17%	33%	27%	-13%			
Soya y derivados	1.345.088	1.844.876	2.400.445	2.180.027	2.006.371	-8%	13%
Quinua	20366	26252	35063	29.785	25355	-15%	8%
Nueces de Brasil	19517	22304	21049	26.521	25630	-3%	8%
Girasol y derivados	102.776	142.573	168.832	135.017	75.607	-44%	-2%
Joyería	8	10	14	12	13	8%	15%
Madera y manufacturas	143.991	95.761	77.359	63.577	52.895	-17%	-22%
Cueros y manufactura	14.742	13.928	17.630	19.143	16.506	-14%	4%
Lácteos	3316	6143	12574	20.359	17029	-16%	59%
Azúcar, Alcohol y derivados	64.631	115.545	280.142	128.232	98.024	-24%	36%
Confecciones, textiles	2.341	1.973	1.580	1.470	1.005	-32%	-19%
bananas	115.773	107.848	115.033	118.986	130.169	9%	3%
Frijol	30.634	36.545	38.197	27.177	21.710	-20%	-6%
Palmito	7.380	8.241	8.313	7.694	7.214	-6%	0%
Café	4.603	3.922	3.636	3.596	1.836	-49%	-18%
Otros Productos	185.663	322.800	312.179	275.500	371.954	35%	23%
Tradicionales	18.330.192	21.261.172	24.538.021	25.426.709	25.155.836	-1%	8%
Petróleo Gas y derivados	16.982.676	20.006.705	23.220.954	23.982.853	23.698.410	-1%	9%
Minerales	1.347.516	1.254.467	1.317.067	1.443.856	1.457.426	1%	2%
Total	20.391.021	24.009.893	28.030.067	28.463.805	28.007.154	-2%	9%
var. % anual		18%	17%	2%	-2%		

Fuente IBCE. Instituto Boliviano Comercio Exterior Bolivia. (Miles Ton)

Por otro lado, las importancias han registrado un crecimiento progresivo hasta el 2014, sin embargo, al 2015 se aprecia una desaceleración. Entre los años 2011 y 2015, se observa un 5% promedio anual. El mayor incremento periodo 2011 – 2015, corresponde a “*Bienes de capital*”, con un 6,8%, lo sigue “*Suministros Industriales*” con un 6,4%. (Cuadro N°2)

**Cuadro N°2: Importaciones.**

IMPORTACIONES (Miles Tons)	2011	2012	2013	2014	2015	Var% 2015/2014	Var% . Prom. 2011 al 2015
Alimentos Bebidas	671.345	634.568	674.034	869.323	675.243	-22,3%	1,8%
Suministros Industriales	2.052.974	2.141.668	2.287.735	2.537.693	2.643.280	4,2%	6,6%
Combustibles Lubricantes	1.033.275	1.073.724	1.110.172	1.125.164	1.316.697	17,0%	6,4%
Bns capital, pzas y acces.	205.965	215.470	240.762	297.736	260.162	-12,6%	6,8%
Equipos Transporte, Pzas	272.012	274.415	272.795	286.658	274.814	-4,1%	0,3%
Art. consumo no especif.	287.852	300.914	317.319	315.333	312.100	-1,0%	2,1%
Bns no especif.	408	2.631	211	216	179	-17,1%	109,5%
Total	4.523.831	4.643.390	4.903.028	5.432.123	5.482.475	0,9%	5,0%
var. % anual		3%	6%	11%	0,9%		

Fuente IBCE. Instituto Boliviano Comercio Exterior Bolivia. (Miles Ton)

El Cuadro N°3 y Gráfico N°1 siguiente, se puede apreciar un resumen del Comercio Exterior Boliviano, en el cual, las Exportaciones se consideran solo las No Tradicionales Más los Minerales, por ser las cargas relevantes para el análisis del Puerto de Arica. En ella, se puede observar el incremento del comercio exterior en un 5,5% en promedio entre los años 2011 y 2015.

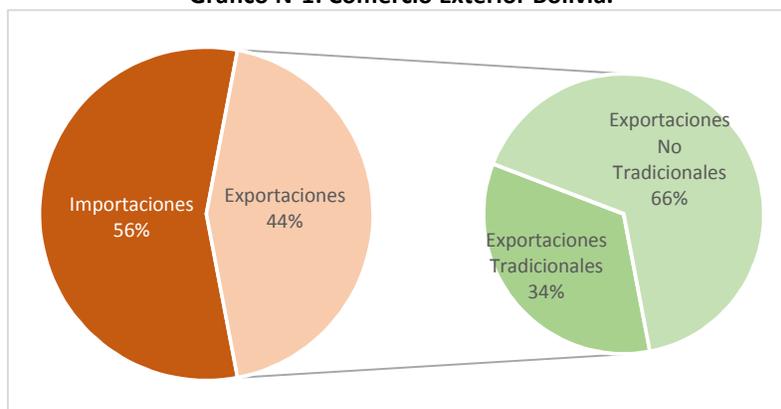
**Cuadro N°3: Resumen Comercio Exterior Bolivia.**

Productos	2011	2012	2013	2014	2015	Var% . Prom. 2011 al 2015
Exportaciones *	3.408.345	4.003.188	4.809.113	4.480.952	4.308.744	6,7%
Importaciones	4.523.831	4.643.390	4.903.028	5.432.123	5.482.475	5,0%
Total, Comercio Exterior	7.932.176	8.646.578	9.712.141	9.913.075	9.791.219	5,5%
var. % anual	10%	9%	12%	2%	-1%	

\* No Tradicionales + Minerales

Fuente IBCE. Elaboración Propia.

**Gráfico N°1: Comercio Exterior Bolivia.**



Fuente IBCE. Elaboración Propia.

## ii. Comercio Exterior de Bolivia por Puertos de Chile.

En el Cuadro N°4, se muestra un volumen en toneladas del Comercio Exterior de Bolivia que se transfiere por puertos marítimos. Se puede apreciar, que actualmente el 34% de la carga boliviana, es movilizada a través de los puertos chilenos de Arica, Iquique, Mejillones y Antofagasta. La diferencia es movilizada por puertos del Atlántico a través de Brasil, por la Hidrobia, a través de los puertos de Argentina, Uruguay y otra parte por los puertos del sur del Perú por el Pacífico.

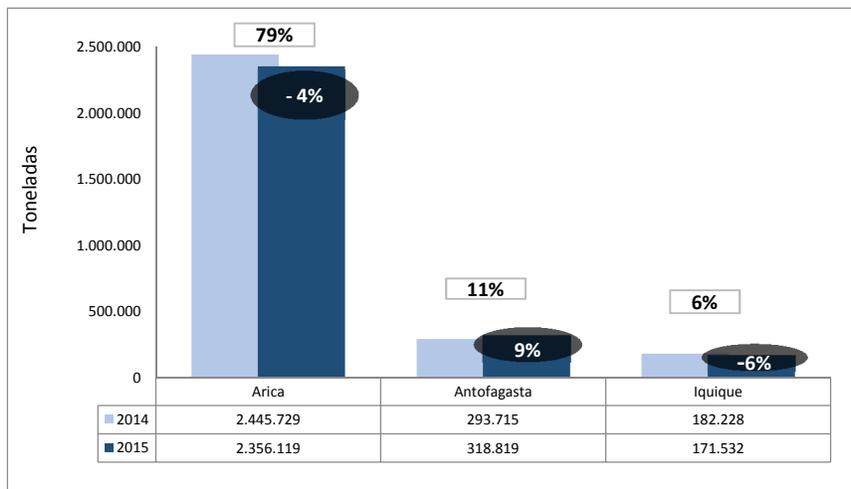
**Cuadro N°4: Comercio Exterior Bolivia vs Carga Boliviana Puertos de Chile. (Ton)**

Productos	2011	2012	2013	2014	2015
Total, Bolivia	7.932.176	8.646.578	9.712.141	9.913.075	9.791.219
Total, Puertos Chilenos	2.207.649	2.623.480	3.861.055	3.451.672	3.346.470
Total, Comex Bolivia por Puertos chilenos	28%	30%	40%	35%	34%

Fuente IBCE. Elaboración Propia.

Del total de carga en tránsito boliviana transferida por los puertos del norte de Chile, el 79% ha sido por el Puerto de Arica; seguido por Antofagasta con el 11% de participación y finalmente Iquique con 6% de participación. (Cuadro N°5)<sup>2</sup>

**Grafico N°2: Transferencia Carga Boliviana por Puertos Nacionales 2014-2015.**



Fuente IBCE. Elaboración Propia.

### 3.2. TRANSFERENCIA DE CARGAS Y RESULTADOS EXPLOTACIÓN PERIODO 2011 - 2015

#### 3.2.1. TRANSFERENCIA TOTAL

La información sobre carga movilizada da cuenta que entre los años 2011 y 2015 Puerto Arica ha crecido a una tasa promedio anual de 4%, observa un crecimiento sobre los 3 millones de toneladas los últimos 3 años.

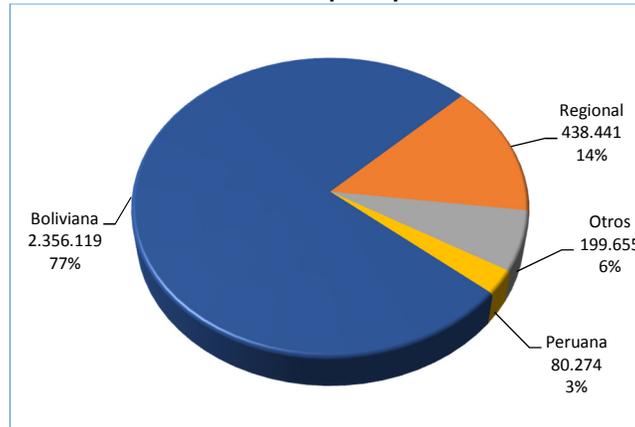
**Cuadro N°6: Transferencia de Carga Periodo 2011 – 2015. (Ton)**

Parámetro	2011	2012	2013	2014	2015
Nº Naves Comerciales	352	297	408	385	377
Tonelaje Total	2.659.060	2.590.830	3.023.316	3.074.883	3.074.489
Tonelaje Total TPA	2.645.121	2.578.582	3.009.440	3.065.353	3.065.771
Tonelaje Total Sitio 7	13.939	12.248	13.876	9.530	8.718
Carga Regional	555.156	381.746	383.672	352.210	438.441
Carga Bolivia	1.826.820	1.931.349	2.355.427	2.445.729	2.356.119
Carga Perú	66.502	98.995	82.418	92.458	80.274
Otras	210.582	178.740	201.799	184.486	199.655

Fuente Elaboración Propia.

<sup>2</sup> El análisis no considera al Puerto privado de Mejillones, que presta servicios a empresas Mineras de Bolivia.

**Gráfico N°3: Transferencia por Tipo de Mercado 2015.**



Fuente Elaboración Propia.

La principal carga del Puerto Arica, es la procedente del mercado boliviano, la cual, representa en promedio de los últimos 5 años el 78% del total transferido por este terminal.

Los resultados obtenidos por EPA en este periodo, dan cuenta de un crecimiento sostenido y es altamente probable que esta situación se mantenga en una economía internacional en vías de recuperación.

### 3.2.2. TRANSFERENCIA POR TIPO DE CARGA PERIODO 2011 - 2015 (TON)

La tendencia creciente de operación a nivel de contenedores, corresponde a la tendencia mundial, y se ha convertido en un motor que está impulsando constantemente la innovación logística en esta industria. En el Puerto Arica la carga en contenedores, representó, el año 2015 el 73%, seguido por graneles con un 20% del total transferido. (Cuadro N°7)

**Cuadro N°7: Transferencia por Tipo de Carga. (Ton)**

TIPO DE CARGA	2011	2012	2013	2014	2015
Contenedor	1.863.262	1.850.628	2.118.034	2.177.534	2.229.874
Granel	640.258	658.658	761.587	709.204	624.591
Fraccionada	155.540	81.544	142.924	188.145	220.024
<b>Total</b>	<b>2.659.060</b>	<b>2.590.830</b>	<b>3.022.545</b>	<b>3.074.883</b>	<b>3.074.489</b>
<b>Var. %</b>	<b>25%</b>	<b>-3%</b>	<b>17%</b>	<b>2%</b>	<b>0%</b>

Fuente Elaboración Propia.

### 3.2.3. TRANSFERENCIA CARGA DE BOLIVIA AÑOS 2011 - 2015

La transferencia de carga boliviana ha crecido en los últimos cinco años a una tasa promedio de 7% (Cuadro N°8), lo cual refleja una leve disminución respecto a al comportamiento que se venía dando hasta el año 2014.

Otra característica de la carga transferida desde el año 2010 a la fecha, es una tendencia creciente al desequilibrio entre la carga de embarque y desembarque, pasando de un 47% de embarque y 53% de desembarque a un 33% y 67% respectivamente.

**Cuadro N°8: Transferencia Carga Boliviana.**

BOLIVIA	2011	2012	2013	2014	2015
Participación Bolivia	69%	75%	78%	80%	77%
Embarque	780.700	900.728	1.111.834	1.041.817	855.583
Desembarque	1.046.120	1.030.621	1.243.593	1.403.912	1.500.478
Total, Bolivia	1.826.820	1.931.349	2.355.427	2.445.729	2.356.061
Var. % Anual	17%	6%	22%	4%	-4%

Fuente Elaboración Propia.

**3.3. RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN AÑOS 2011 – 2015 (En miles \$)**

Los resultados obtenidos desde el año 2011 al 2015, han significado un permanente aumento. (Cuadro N°9)

**Cuadro N°9: Resultados de Explotación 2011 – 2015.**

CONCEPTOS	IFRS					VAR% 2015/2014
	2011 M\$	2012 M\$	2013 M\$	2014 M\$	2015 M\$	
Ingresos Explotación	3.166.861	3.323.187	3.755.308	4.500.493	5.630.723	25%
Gastos por beneficios a los Empleados	(642.881)	(767.216)	(805.370)	(778.860)	(821.468)	5%
Gastos por Depreciación y Amortización	(530.266)	(535.178)	(544.752)	(596.720)	(758.841)	27%
Otros Gastos por Naturaleza	(1.589.342)	(1.623.445)	(1.454.361)	(1.655.537)	(2.065.473)	25%
Resultado Operacional	404.372	397.348	950.825	1.469.376	1.984.941	35%
Resultado No Operacional	83.406	145.718	134.230	79.551	38.581	(52%)
Resulta. Antes de Impto. Renta	487.778	543.066	1.085.055	1.548.927	2.023.522	31%
Impto. A la Renta	1.084.774	648.149	379.804	1.371.335	48.539	(96%)
Utilidad del Ejercicio	1.572.552	1.191.215	1.464.859	2.920.262	2.072.061	(29%)

Fuente Elaboración Propia.

La situación a la fecha, da cuenta de los buenos resultados obtenidos por la empresa, los cuales, presentan ingresos crecientes. La tasa promedio anual de crecimiento de los ingresos es de un 16% en los últimos 5 años, en tanto, sus resultados operacionales se han incrementado a una tasa promedio de 57%. Los resultados a la fecha, hacen prever que esta tendencia se mantendrá en ejercicios futuros considerando el aumento de las toneladas transferidas.

**3.4. ESTIMACIÓN DE OFERTA Y DEMANDA****3.4.1. OFERTA**

El Plan Maestro 2014 de la Empresa Portuaria Arica, del cual, se obtienen los cuadros de proyección, supone que la logística asociada al manejo de cargas en áreas de depósito, almacenamiento, vías de circulación y acceso; no representa limitaciones. No obstante, se presentan restricciones en lo que respecta a áreas de depósito, dada la prerrogativa que mantienen las cargas bolivianas respecto a la permanencia en el interior de Puerto.

La capacidad de transferencia nave – muelle, depende fundamentalmente de la composición de naves, volúmenes de carga y equipamiento disponible.

La capacidad de transferencia de carga en cada sitio, se basa en la composición de cargas históricas del Puerto de Arica. Tratándose de sitios multipropósito, se ha considerado una ocupación máxima de 64%, valor intermedio entre los recomendados en la industria para 2 y 4 puestos de atraque: atendido el hecho de que no todos los sitios son estrictamente intercambiables entre sí.

Debido a la dinámica observada en los indicadores de transferencia de carga, la Empresa Portuaria Arica, encargó, a principios del 2016, la actualización de las capacidades de los frentes de atraque. La aplicación de estas consideraciones da como resultado las estimaciones de capacidad, según se observa en el Cuadro N°10.

**Cuadro N°10: Capacidad de Transferencia Puerto Arica.**

SITIO	Capacidad de Transferencia (Mton/Año)
2b	890
3	745
4- 5	2.454
<b>Total</b>	<b>4.089</b>

Fuente Elaboración Propia.

En efecto, para un terminal de tres sitios (considerando que para el puerto se ha obtenido un número de sitios equivalentes de 3,6), se desprende las tasas de ocupación admisibles en un rango entre 57% y 71%, según sea la disciplina de cola que mejor represente la operación del puerto, correspondiendo el 64% al valor medio de dicho rango, dada la existencia de servicios regulares y no regulares que se atienden en el puerto.

Sin embargo, el hecho crítico es que la capacidad de transferencia se verá afectada por el aumento de carga almacenada, disminuyendo esta capacidad si no existen inversiones adicionales en tecnología y áreas de respaldo suficientes y la necesidad obligue a utilizar como espacios de almacenamientos, cada vez más cercanos a las áreas de stacking, embarques y desembarques.

Las proyecciones de demanda sugieren que ciertas operaciones secundarias, como el almacenamiento permanente, limitan la disponibilidad adicional de áreas necesarias para realizar operaciones fundamentales de respaldo: para acopio, manipulación y despeje, en las cuales, la capacidad de muelle – patio es clave para una operación eficiente del sistema.

Los consultores Subiabre y Sánchez y otros, señalan que la capacidad de los muelles de puerto, invirtiendo en equipamiento, resulta suficiente para atender las proyecciones de carga previstas hasta el año 2034, y la única restricción crítica corresponde a la capacidad de áreas para almacenamiento prolongado. En consecuencia, para obtener un funcionamiento eficiente de las grúas del muelle que realizan las cargas y descargas de los buques, se requiere de un adecuado despeje y alimentación de carga para su operación. Esta operación de alimentar a las grúas de muelle es realizada por equipos y grúas de patio que trasladan la carga entre el muelle y área de respaldo donde ésta se acopia.

### 3.4.2. DEMANDA

De acuerdo a la proyección de demanda para el Puerto Arica<sup>3</sup>, se mantiene una tendencia de crecimiento explicado por su ubicación geográfica, el crecimiento de la economía de Bolivia, conectividad, competitividad del mismo, beneficios de la carga boliviana que se traducen en mejores tarifas y condiciones de almacenamientos liberados.

La transferencia total del Puerto alcanzó las 3.074.489 toneladas en el año 2015. Su crecimiento anual, durante el periodo comprendido entre los años 2011 y 2015, fue a una tasa promedio del 7%.

Conforme a lo estipulado en el Plan Maestro 2014, las proyecciones de carga deberían alcanzar al año 2017 un volumen de transferencia de 3,7 millones de toneladas. No obstante, dado los resultados de transferencia de carga observados durante los últimos tres años, la Empresa Portuaria Arica, procedió a realizar los ajustes correspondientes que permiten estimar la demanda tendencial que según el cuadro N°11, muestra la proyección hasta el año 2034.

**Cuadro N°11: Proyección Demanda Escenario Tendencial. (Ton)**

OPERACIÓN	2016	2017	2018	2019	2020	2025	2030	2034
Exportación	272.830	284.835	297.367	310.452	320.697	375.030	427.216	469.729
Importación	144.440	150.795	157.430	164.357	169.781	198.545	226.173	248.680
Cabotaje	57.776	60.318	62.972	65.743	67.912	79.418	90.469	99.472
Emb. Bolivia	930.764	971.717	1.014.473	1.059.110	1.094.061	1.279.420	1.457.454	1.602.487
Desemb. Bolivia	1.516.028	1.582.734	1.652.374	1.725.078	1.782.006	2.083.919	2.373.901	2.610.132
Embarque Perú	36.064	37.650	39.307	41.036	42.391	49.573	56.471	62.090
Desembarque Perú	51.356	53.616	55.975	58.438	60.366	70.594	80.417	88.420
Cont. Vacíos	200.509	209.332	218.542	228.158	235.687	275.618	313.971	345.215
<b>Total</b>	<b>3.209.767</b>	<b>3.350.997</b>	<b>3.498.441</b>	<b>3.652.372</b>	<b>3.772.900</b>	<b>4.412.117</b>	<b>5.026.073</b>	<b>5.526.226</b>
<b>Var% Anual</b>	<b>4,4%</b>	<b>4,40%</b>	<b>4,40%</b>	<b>4,40%</b>	<b>3,30%</b>	<b>2,70%</b>	<b>2,40%</b>	<b>2,40%</b>

Fuente Elaboración propia.

### 3.4.3. ZONA DE RESPALDO DE CARGA LLUTA

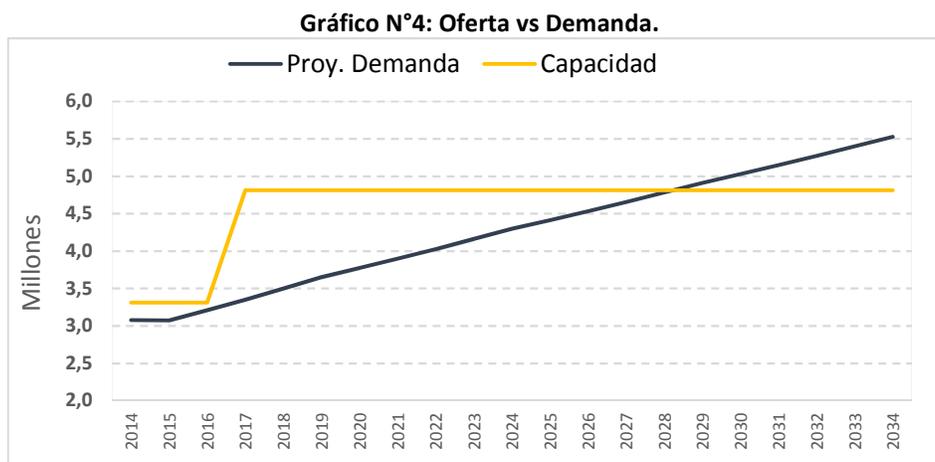
Durante el año 2015 y 2016, EPA ha procedido a ejecutar las obras de la Zona de Respaldo del Puerto de Arica en Lluta, a 11 km del Puerto, correspondiente a la construcción de las primeras 6 hectáreas destinadas al acopio de carga. En principio, cargas de rebalse, lo que permitirá aumentar la capacidad de las áreas de respaldo del Puerto de Arica en 1,5 millones de toneladas aproximadamente, esto determinado por la composición del mix de carga asociado al crecimiento de la demanda determinada año a año.

Considerando la nueva infraestructura de respaldo y equipamiento disponible, se ha estimado que la capacidad del sistema muelle – patio y áreas de respaldo crecería **de 3,3 a 4,8 millones de toneladas anuales**<sup>4</sup>, la que puede mejorar dependiendo del programa de inversiones del Concesionario que debiera considerar la incorporación tecnología necesaria para la mayor transferencia proyectada.

<sup>3</sup> Proyección de demanda basada en la actualización del Plan Maestro 2014, Subiabre& Sánchez Ingenieros Limitada y ajustada cada según resultado a diciembre 2015.

<sup>4</sup> Modelo de Desarrollo elaborado por Subiabre& Sánchez Ingenieros Asociados Ltda (2014), establece la capacidad técnica del Puerto en 3,31 millones de toneladas.

El gráfico siguiente, muestra la proyección de la demanda tendencial vs la oferta determinada por la capacidad de las áreas de respaldo. Las nuevas 6 hectáreas consideradas como áreas de respaldo permiten absorber la carga de rebalse hasta un total estimado de 1,5 millones de toneladas año en promedio, según las estimaciones de capacidad, una mayor atención de carga hasta el año 2027, momento en el que se debiera considerar la construcción de la segunda fase del área de respaldo la que debiera dar una holgura de atención hasta el año 2035.



#### 3.4.4. DÉFICIT ENTRE OFERTA Y DEMANDA

El Cuadro N°12 siguiente, muestra el excedente/déficit que se originaría considerando la demanda estimada versus la capacidad técnica calculada para una operación eficiente del puerto, a partir de la nueva capacidad aportada por la Zona de Respaldo.

**Cuadro N°12: Estimación de Déficit entre Oferta y Demanda.**

	2016	2017	2018	2019	2020	2025	2029	2030	2034	2035
<b>Proy. Demanda</b>	<b>3.209</b>	<b>3.351</b>	<b>3.498</b>	<b>3.652</b>	<b>3.773</b>	<b>4.412</b>	<b>4.908</b>	<b>5.026</b>	<b>5.526</b>	<b>5.659</b>
<b>Capacidad base</b>	<b>3.311</b>	<b>4.811</b>								
<b>Déficit Actual</b>	101	1.460	1.313	1.159	1.038	399	92	215	715	848

Fuente Elaboración Propia.

El cuadro anterior, refleja una distribución ideal de la carga durante los meses del año, pero que no es lo que se da en la operación real, ya que depende principalmente de la programación durante el año las cargas de proyecto y fraccionadas, las cuales, generalmente arriban simultáneamente en ciertos periodos del año.

El presente Plan Estratégico, da cuenta de las alternativas de corto y mediano plazo que permiten aumentar la capacidad base del puerto.

Entre los elementos que contribuyen al aumento de la capacidad de transferencia, se encuentran las áreas de respaldo. El contar con buena disponibilidad de ellas facilita las operaciones en los frentes de atraque y el porteo de las cargas desde y hacia sus sitios de acopio. Estas áreas, destinadas a la operación y/o acopio, son a menudo ocupadas por camiones al interior de puerto, disminuyendo así la capacidad efectiva del terminal.

#### 4. MISIÓN

La misión de la Empresa Portuaria Arica, define lo que es la EPA en el presente y la razón de su existencia en relación con sus clientes, el medioambiente y comunidad en general, la cual, enlaza los valores corporativos que constituyen la columna vertebral de la estrategia.

*“Desarrollar el Puerto Arica de manera sostenible, promoviendo su crecimiento de acuerdo a las necesidades de la demanda presente y futura, fortaleciendo su competitividad y gestionando los impactos sobre la ciudad, territorio y medioambiente, logrando al mismo tiempo un adecuado retorno para el Estado”.*

#### 5. VISIÓN

La Visión de la Empresa se define a partir de la percepción de los miembros del Directorio, ejecutivos y trabajadores de EPA, en relación a cómo se concibe la organización y hacia dónde se dirige en el futuro.

*“Ser líderes del desarrollo portuario sostenible de la macro región andina, constituyéndose en un puerto de vanguardia y excelencia, altamente competitivo mediante la flexibilidad e innovación permanente, promoviendo y desarrollando servicios de calidad y acciones de valor compartido en su relación ciudad – puerto, protegiendo la integridad del medio ambiente y la comunidad”.*

#### 6. VALORES CORPORATIVOS

Los valores descritos a continuación son permanentemente promovidos y fomentados al interior de EPA, representan su cultura empresarial.

- **SOSTENIBILIDAD**

Impulsamos acciones de Responsabilidad Social y Valor Compartido en función de los aspectos e impactos de la operación del Puerto de Arica.

- **CALIDAD Y EFICIENCIA**

Velamos por la excelencia en nuestro desempeño, comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes y metas de nuestro propietario, el Estado.

- **CONFIANZA Y TRANSPARENCIA**

Construimos relaciones de confianza a través del trabajo con transparencia, comunicando información íntegra y eficaz.

- **RESPECTO**

Somos respetuosos del medioambiente, nuestros colaboradores y comunidad.

- **TRABAJO EN EQUIPO**

Promovemos el trabajo colaborativo y con dedicación tanto en proyectos institucionales, así como con otras organizaciones.

- **SEGURIDAD**

Aplicamos altos estándares de seguridad, salud y medioambiente; los que exigimos rigurosamente también a nuestros proveedores.

## 7. ANÁLISIS FODA

Habiendo definido la misión de la organización y explicitado sus valores y propósito, surge el análisis que permite la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, oportunidades y amenazas del entorno.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa reconocida como Autoridad Portuaria por las entidades relacionadas al quehacer portuario.</li> <li>• Reconocida como empresa líder en la gestión medioambiental en las empresas portuarias.</li> <li>• Equipo conformado por capital humano con vasta experiencia, en permanente desarrollo, capacitado y comprometido con la organización, lo que permite un buen ambiente laboral, con adaptabilidad al cambio.</li> <li>• Disponer de terrenos propios extraportuarios para la expansión de las actividades logísticas del puerto.</li> <li>• Estructura organizacional de la empresa que permite potenciar y liderar nuevas áreas de desarrollo, como son creación valor compartido y sostenibilidad.</li> <li>• Reconocidos por ser una empresa que hace un importante aporte al PIB regional.</li> <li>• Contar con infraestructura adecuada para dar continuidad operativa en caso de catástrofe.</li> <li>• Desarrollo de una política de Sostenibilidad liderada por Sistemas de Empresas Públicas que permiten alinear los intereses sociales, ambientales y económicos de las empresas portuarias nacionales.</li> <li>• Concesionario con certificación ambiental ISO 14001, seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001, ISO 50001 de Gestión de la Energía y Huella de Carbono.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del comercio exterior boliviano.</li> <li>• Contar con una red vial y ferroviaria que potencia la conectividad hacia el puerto desde y hacia los centros de consumo o áreas de influencia.</li> <li>• Participación en instancias de diálogo y conversación con instituciones regionales y nacionales para el desarrollo del sistema portuario regional.</li> <li>• La empresa es percibida por terceros independientes, comunidad portuaria, autoridades regionales y comunidad de la Región de Arica y Parinacota; como una empresa valiosa por la Región convirtiéndola en una empresa estratégica.</li> <li>• Liderazgo en Consejo de Coordinación Ciudad – Puerto, Comunidad Portuaria Arica y Comité Portuario de Servicios Públicos.</li> <li>• Empresa reconocida como interlocutor válido entre las empresas bolivianas y el Estado de Chile.</li> <li>• Empoderamiento de la comunidad en materias de responsabilidad social, específicamente en materias medioambientales, que permiten desarrollar los nuevos lineamientos estratégicos.</li> <li>• Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas, en el cual, se considerarían nuevas áreas logísticas portuarias, entre los que se incluyen el Puerto Concordia, traslado de la caleta de pescadores y mejora de infraestructura de los pasos fronterizos.</li> </ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de infraestructura para absorber el crecimiento de la demanda de camiones vacíos que ingresan a puerto.</li> <li>• Permanencia prolongada de las cargas por garantías que da el tratado internacional.</li> <li>• Un contrato de concesión que privilegia y resguarda la provisión de servicio en el Frente de Ataque hacia las naves mercantes, pero que resulta asimétrico respecto del servicio de almacenamiento, recepción y despacho de la carga, hacia los medios de transporte terrestre, quedando la calidad en la entrega de este último recurso a la discreción del concesionario.</li> <li>• Dificultades en la implementación de mejoras operativas y gestión para los servicios otorgados a la carga en tránsito, toda vez que esas deben ser consensuadas con los servicios públicos bolivianos que operan en el puerto.</li> <li>• Percepción negativa por parte de la comunidad, dadas las externalidades negativas que dicho quehacer provoca la actividad portuaria en la ciudad de Arica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No convergencia de los intereses del concesionario con los de EPA respecto de los compromisos internacionales, del desarrollo y de la calidad de los servicios que se esperan del Puerto de Arica.</li> <li>• Alto nivel de competitividad de la oferta portuaria en la macro región andina por la atención de carga de tránsito boliviano.</li> <li>• Acciones del Estado Boliviano que podrían desincentivar las preferencias de clientes por el Puerto de Arica.</li> <li>• Alianzas entre los gobiernos de Perú y Bolivia para privilegiar los puertos del sur de Perú, así como la implementación de mejoras en la conectividad vial entre ambos países.</li> <li>• Focos de contrabando de sustancias prohibidas por Puerto Arica.</li> <li>• No disponer del funcionamiento de FCALP, el cual, agregaría valor al Puerto.</li> <li>• Ritmo de innovación logística no siempre es compatible con los avances de otros actores del sistema.</li> <li>• Demanda del Estado de Bolivia en la Corte Internacional de La Haya.</li> <li>• Desarrollo y adjudicación de una concesión para la modernización del puerto de Ilo.</li> </ul>

## 8. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio de Empresa Portuaria Arica es la *explotación del Puerto de Arica y sus activos*, en la oferta y prestación de servicios públicos portuarios (transferencia, porteo, almacenamiento, consolidados, desconsolidados y otros), a través de una concesión portuaria a la empresa TPA S.A., en modelo mono operador y a 30 años plazo (2004 – 2034), y adicionalmente, la explotación de otros activos inmobiliarios, dentro y fuera del recinto portuario.

Sus principales fuentes de ingresos son:

- a) La Renta del Canon de la concesión, asociada al volumen de carga transferida por el concesionario. (53% del total)
- b) La TUP, tarifa de uso de puertos, asociada a las naves que recalán en puerto. (34% del total)
- c) La Renta de Áreas, obtenida por el arrendamiento de áreas e inmuebles no concesionados (54% del total).

Dicho modelo de negocio, tiene aspectos adicionales que se encuentran regulados por la Ley 19.542 y con el Tratado de Paz y Amistad de 1094:

- La administración, desarrollo y conservación del Puerto de Arica y demás activos que posee. (art. 4 Ley 19.542)
- La coordinación de los agentes, operadores, usuarios y servicios que operen dentro del puerto. (art. 8 Ley 19.542)
- La fijación de las tarifas por los servicios portuarios, la elaboración y control de la reglamentación para el funcionamiento del puerto, incluido el reglamento de uso del frente de atraque. (art. 8 Ley 19.542)
- Cumplir la función de puerto habilitado al libre tránsito, en conformidad al Tratado de Paz y Amistad de 1904 con Bolivia y demás instrumentos complementarios.
- La formulación y comunicación pública de un Plan Maestro y un Calendario Referencial de Inversiones.

Por tanto, la maximización de utilidades del modelo de negocio, será el mayor ingreso de Renta del Canon + TUP + Renta de Áreas, para lo cual, la empresa debe orientar sus acciones (de corto, mediano y largo plazo) al mejor desempeño de la concesión, la atracción de mayores volúmenes de carga, y desarrollo de mejores negocios sobre sus activos inmobiliarios tanto dentro como fuera del recinto portuario. Los servicios adicionales son accesorios al servicio principal, por tanto, las acciones deben orientarse también al propósito final.

## 9. MODELO DE GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD

Contar con lineamientos específicos establecidos para el desarrollo e implementación de una política corporativa es un aspecto básico para asegurar el éxito y continuidad de la misma. Los lineamientos no solo institucionalizan las acciones realizadas bajo una política corporativa, sino además permiten sistematizarlas, asociarlas a objetivos de cumplimiento, tener responsables y presupuesto para el desarrollo de sus acciones, junto con permitir monitorear sus resultados.

Empresa Portuaria Arica desarrolló durante el tercer trimestre de 2015 una Política de Sostenibilidad y Valor Compartido alineada con la Guía SEP para la Responsabilidad Social y Generación de Valor Compartido y la norma ISO 26.000 de Responsabilidad Social., que permita crear en 2016 un primer Informe de Implementación y a diciembre de 2017, la elaboración del primer Reporte de Sostenibilidad.

Con las definiciones de Misión y Visión, se desprende que las acciones que se desarrollen bajo una Política de Sostenibilidad y Valor Compartido de Empresa Portuaria Arica deberán tener interés en comunidades, ciudad y todo lugar próximo -natural y urbano- a las operaciones del puerto, lo que puede mejorar la calidad de sus habitantes y el impacto de sus operaciones, transformando la ciudad de Arica y sus alrededores con mejores espacios, entre otros, de equipamiento y servicio.

### 9.1. GESTIÓN DE UNA ORGÁNICA PARA LA SOSTENIBILIDAD

La gestión de la sostenibilidad en Empresa Portuaria Arica está a cargo de la Gerencia de Concesiones y Sostenibilidad, área responsable de la elaboración y seguimiento de la Política de Sostenibilidad y Valor Compartido de la empresa y creada en agosto del año 2015.

La gerencia cuenta con un equipo humano capacitado en materia portuaria y conocedor de la historia de Empresa Portuaria Arica desde los tiempos en que funcionaba como Empresa Portuaria Chilena (EMPORCHI).

Con la entrada en acción del Comité Estratégico para la Sostenibilidad (CES), en Empresa Portuaria Arica, se espera que sus integrantes colaboren en la gestión de la política de sostenibilidad y que acompañen la ejecución de las actividades que surjan del plan de implementación, así como también, de reporte.

Los integrantes del CES se describen en el Cuadro N°13.

**Cuadro N°13: Miembros del Comité Estratégico para la Sostenibilidad de Empresa Portuaria Arica.**

N°	NOMBRE	CARGO
1	Iván Silva	Gerente General
2	Paola Morales	Encargada de Comunicaciones
3	Mariluz Ríos	Auditora Interna
4	Ricardo Córdova	Gerente de Concesiones y Sostenibilidad
5	Priscilla Aguilera	Analista Medio Ambiente y Certificaciones
6	Juan San Martín	Analista Senior
7	Mario Moya	Gerente de Desarrollo y Negocios
8	Julio Vargas	Analista Desarrollo y Logística
9	Raúl Balbontin	Administrador Antepuerto
10	Ernesto Alfaro	Sub Gerente Administración y Finanzas
11	Tatiana Villar	Encargada RRHH
12	Juan Barrios	Contador

Fuente: Elaboración Propia

## 9.2. INVOLUCRAMIENTO DE LA ALTA DIRECCIÓN.

Dado que la noción de sostenibilidad y valor compartido están en la misión y visión corporativa de Empresa Portuaria Arica, se observa necesario el rol de líder en la materia que debe ejercer el Gerente General. Es por esto que él, apoyado por el Gerente de Concesiones y Sostenibilidad, es quien debe liderar el CES y acompañar la gestión de las actividades para la implementación, monitoreo y reporte de las iniciativas desarrolladas bajo la Política de Sostenibilidad de la empresa.

El Directorio por su parte, debe ser el encargado de entregar los apoyos y recursos necesarios para la creación de cultura de sostenibilidad y el desarrollo específico de las actividades que se definan en el plan de implementación, entregando un presupuesto que permita la autonomía para actuar y/o el apoyo necesario para desarrollar actividades de manera colaborativa con otras instituciones de la región.

A continuación, un esquema explicativo de la orgánica para la sostenibilidad de Empresa Portuaria Arica:

**Cuadro N°14: Orgánica para la sostenibilidad de Empresa Portuaria Arica**

NIVEL	ESTAMENTO
1	Directorio Empresa Portuaria Arica
2	CES Empresa Portuaria Arica
3	Encargado de Sostenibilidad + Comité de trabajo
4	Colaboradores

Fuente: elaboración propia.

El Directorio de EPA de tres miembros es nombrado por el Consejo SEP (Sistema de Empresas Públicas), el cual, sesiona una vez al mes lo que permite que exista un conocimiento y compromiso uniforme en todos los aspectos de la dirección de la empresa. Asimismo, el presidente del directorio realiza comités de trabajo cada 15 días en el Puerto, lo que permite agilizar en algunos temas el desarrollo de ellos.

Los perfiles y competencias son diversos, lo que ha contribuido y permite integrar diversas visiones en la toma de decisiones estratégicas. Además, promueven un estilo participativo y deliberante con la administración y especialmente los principales ejecutivos, lo que permite una comunicación fluida y eficiente de la información.

## 9.3. MAPEO DE PARTES INTERESADAS

Tener claridad de las actividades que componen la cadena de valor de Empresa Portuaria Arica es clave para identificar las partes interesadas de la empresa, las cuales, se entienden como aquellos grupos (personas naturales o instituciones) que se ven afectados directa o indirectamente por las decisiones y acciones cotidianas de dicha organización en la ejecución de su quehacer.

**Cuadro N°15: Identificación de Partes Interesadas en función de las actividades de la cadena de valor.**

ACTIVIDAD DE LA CADENA DE VALOR		PARTES INTERESADAS
Actividades Primarias	Operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terminal Puerto Arica</li> <li>- Aduana Nacional de Chile</li> <li>- Servicio Agrícola y Ganadero</li> <li>- Carabineros de Chile</li> <li>- Policía de Investigaciones</li> <li>- Sistema de Empresas Públicas</li> <li>- Ministerio de Relaciones Exteriores</li> <li>- Ministerio de Hacienda</li> <li>- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo</li> <li>- Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones</li> <li>- Gobernación Marítima</li> <li>- Aduana Nacional de Bolivia</li> <li>- Administración de Servicios Portuarios de Bolivia</li> <li>- Cámaras de Transporte bolivianas</li> <li>- Cámaras de Industria y Comercio Exterior bolivianas</li> <li>- Sindicatos de trabajadores de EPA y de las empresas que operan en el recinto portuario</li> <li>- Pescadores Artesanales del Puerto de Arica</li> <li>- Habitantes de la ciudad de Arica y de las comunidades aledañas a la Carretera 11-CH</li> </ul>
	Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terminal Puerto Arica</li> <li>- Aduana Nacional de Chile</li> <li>- Servicio Agrícola y Ganadero</li> <li>- Aduana Nacional de Bolivia</li> <li>- Administración de Servicios Portuarios de Bolivia</li> <li>- Cámaras de Transporte bolivianas</li> <li>- Cámaras de Industria y Comercio Exterior bolivianas</li> </ul>
	Relaciones Regionales e Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terminal Puerto Arica</li> <li>- Aduana Nacional de Chile</li> <li>- Servicio Agrícola y Ganadero</li> <li>- Carabineros de Chile</li> <li>- Policía de Investigaciones</li> <li>- Sistema de Empresas Públicas</li> <li>- Ministerio de Relaciones Exteriores</li> <li>- Ministerio de Hacienda</li> <li>- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo</li> <li>- Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones</li> <li>- Gobernación Marítima</li> <li>- Aduana Nacional de Bolivia</li> <li>- Administración de Servicios Portuarios de Bolivia</li> <li>- Cámaras de Transporte bolivianas</li> <li>- Cámaras de Industria y Comercio Exterior bolivianas</li> </ul>
Actividades Secundarias	Infraestructura Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Empresas Públicas</li> <li>- Terminal Puerto Arica</li> <li>- Colaboradores Empresa Portuaria Arica</li> <li>- Representantes de los servicios públicos regionales relacionados a la actividad "Relaciones Regionales e Internacionales".</li> </ul>
	Gestión de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores EPA</li> <li>- Instituciones de Educación Superior Regional</li> </ul>
	Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de servicios</li> <li>- Contratistas</li> <li>- Clientes internos</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia**

El mapa de partes interesadas debe partir desde el reconocimiento del contexto político en que opera el puerto, el cual implica una dedicación especial a las instituciones bolivianas presentes en el puerto, con quienes se mantiene un vínculo complejo, cuyo contenido depende de autoridades de ambos gobiernos y, por tanto, está supeditado a ciclos políticos específicos. No obstante, existe la oportunidad de lograr un buen relacionamiento con otras organizaciones del país vecino a través del contacto directo con los clientes del puerto, quienes han visto con buenos ojos esta posibilidad. Si bien para ellos, actualmente Empresa Portuaria Arica es el arrendador del puerto, es posible y recomendable resignificar esta visión y posicionar a la empresa como una entidad más cercana y con la capacidad de influenciar al concesionario con el objeto de dar de manera progresiva un mejor tratamiento a la carga boliviana.

Respecto a las partes interesadas en Chile, se distinguen entre internos y externos a la operación portuaria. Esta distinción permite observar similitudes y diferencias propias de su contexto. Las externas son todas aquellas que no cumplen un rol en la operación portuaria: Instituciones públicas, organizaciones sociales, pescadores y clientes del puerto. Las partes interesadas internas son las empresas que operan dentro del recinto portuario, sus trabajadores, los trabajadores de Empresa Portuaria Arica y sus accionistas (cuyas directrices influenciarán el modo en que EPA se vincula con el concesionario).

La comprensión de este contexto es crucial para entender la pertinencia y límites que una priorización de grupos de interés puede tener. Tradicionalmente el mapeo de partes interesadas consiste en dos tareas: la identificación de los distintos actores con los que la empresa se vincula y una evaluación cualitativa de la capacidad que estos actores tienen para influenciar una decisión de la empresa versus el grado en que éstos se ven influenciados por las decisiones que se toman al interior de la organización, lo que tradicionalmente se conoce como “mapa de poder”. El resultado de este mapa es el listado de grupos de interés priorizado según el potencial que éstos tengan para influenciar a la organización.

En este contexto, el sistema ha categorizado los grupos de interés de las empresas del sector portuario según el tipo de relación que existe entre ambos: “recíproca”, allí donde las partes se afectan mutuamente, “desequilibrada” cuando las partes tienen un alto poder de impacto sobre la empresa, mientras que ésta no los afecta con igual capacidad, y “monitoreable”, cuando las acciones que realice la empresa tienen un alto impacto sobre los grupos de interés, pero estos no tienen la misma capacidad para impactar a la empresa (Cuadro N°16).

**Cuadro N°16: Partes Interesadas en función del tipo de relación con EPA.**

TIPO DE RELACIÓN	CATEGORÍA SEGÚN SEP	PARTE INTERESADA CONSULTADA
Relación recíproca	Colaboradores propios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores propios</li> <li>- Comité Estratégico para la Sostenibilidad</li> <li>- Gerencia General</li> <li>- Gerencia de Concesiones y Sostenibilidad</li> </ul>
	Operadores portuarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terminal Puerto Arica</li> </ul>
	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ultramar</li> <li>- SAAM – Sudamericana Agencias Aéreas y Marítimas</li> <li>- Mediterranean Shipping Company – MSC</li> <li>- Ultraport</li> <li>- Empresa Nacional de Puertos de Perú – ENAPU</li> <li>- Almacén extra portuario Hansen Ltda.</li> <li>- Container Operators S.A. CONTOPSA</li> <li>- Transporte Antepuerto Ferso</li> <li>- Transportes Demetrio Vernal</li> <li>- Reparación y Mantenimiento de Embarcaciones Arturo Molina</li> <li>- Operador Portuario IMES (La Paz)</li> <li>- Cámara Nacional de Comercio (La Paz)</li> </ul>

TIPO DE RELACIÓN	CATEGORÍA SEGÚN SEP	PARTE INTERESADA CONSULTADA
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comercial Las Lomas (Santa Cruz)</li> <li>- Cámara de Industria, Comercio, Servicio y Turismo de Santa Cruz - CAINCO (Santa Cruz)</li> <li>- Industrias Oleaginosas (Santa Cruz)</li> <li>- Mutual de Seguridad</li> </ul>
<b>Relación desequilibrada</b>	Autoridades y organismos públicos públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seremi del Medio Ambiente</li> <li>- Seremi de Obras Públicas</li> <li>- Servicio Agrícola y Ganadero</li> <li>- Corporación Nacional Forestal</li> <li>- Servicio Nacional de Geología y Minería</li> <li>- Gobernación Marítima</li> <li>- Aduana Nacional</li> <li>- Consejo Nacional de Producción Limpia</li> <li>- Ilustre Municipalidad de Arica</li> <li>- Servicio País</li> <li>- Consulado General de Chile en La Paz</li> </ul>
	Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SEP (consultado a través de fuentes secundarias)</li> </ul>
	Colaboradores externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sindicato de Trabajadores de TPA</li> <li>- Sindicato 1 de Trabajadores de TPA</li> <li>- Sindicato de Trabajadores Permanentes de Ultraport</li> <li>- Sindicato de Trabajadores Eventuales SITRAEPA</li> <li>- Sindicato de Trabajadores Permanentes REPORT</li> </ul>
<b>Relación Monitoreable</b>	Comunidades aledañas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Junta Vecinal N°62 de Lluta</li> <li>- Asociación de Agricultores del Valle del Lluta</li> </ul>
	Pescadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CORPESCA</li> <li>- Pesquera AMF</li> <li>- Pesquera IPAUMA</li> <li>- Sindicato de Trabajadores Independientes Pescadores Artesanales de Arica</li> </ul>
	Instituciones regionales de educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Universidad Arturo Prat</li> <li>- INACAP</li> <li>- Universidad de Tarapacá</li> </ul>
	Medios de comunicación local	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diario El Morrocotudo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Con todos estos grupos de interés existe la necesidad de establecer un vínculo concreto, en donde las partes reconozcan y busquen las acciones que generen valor para ambos y se comprometan a desarrollarlas, por tanto, la relación requiere de reuniones periódicas a la manera de una estrategia de relacionamiento, tanto para el monitoreo de actividades como para el desarrollo de un vínculo saludable que supere la dinámica transaccional. La superación de esta dinámica es un factor clave para el fortalecimiento del capital reputacional de la empresa.

#### 9.4. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE SOSTENIBILIDAD.

Por definición, la percepción de riesgos tiene que ver con la observación de elementos o situaciones que tienen el potencial de afectarnos negativamente, y por tanto su eliminación o minimización no solo es deseable, sino además posible. Así, la identificación de riesgos tiene que ver con la capacidad que tiene quien lo percibe (el observador del riesgo) para prever las consecuencias de sus actos y por tanto definir mecanismos para mitigarlos.

Los riesgos de sostenibilidad son consecuencias no deseadas de acciones de la empresa, de naturaleza ambiental, social y económica, que tienen el potencial de impactar negativamente a los grupos de interés de la empresa, y por consiguiente pueden afectar tanto la imagen como las operaciones de la empresa. Así, una gestión deficiente o inexistente de estos riesgos, puede entorpecer la gestión de una organización, pudiendo encarecerla, cuestionarla, e incluso paralizarla.

A partir de la identificación de las Partes Interesadas según el tipo de relación con Empresa Portuaria Arica y los impactos que éstos reciben producto de la operación de la empresa, se han podido identificar tres tipos de riesgos, a saber: comunicacionales, económicos y urbano-ambientales, los cuales se presentan de manera esquemática en el Cuadro N°13. Este cuadro da cuenta de la presencia de cada riesgo en la Matriz de Riesgos Corporativos de Empresa Portuaria Arica, en su versión de octubre de 2015.

Estos riesgos en materia de sostenibilidad deben ser considerados en la Matriz de Riesgos Corporativos de Empresa Portuaria Arica, actividad que dará cuenta de la integración de la sostenibilidad en el quehacer de la empresa. Se recomienda que su incorporación sea una de las tareas que se deriven del trabajo en el Comité de trabajo para la Sostenibilidad (CES) permitiendo así avanzar en el cumplimiento de la misión y visión de Empresa Portuaria Arica, en donde se explicita el compromiso con la sostenibilidad y creación de valor compartido tanto para la empresa como para sus partes interesadas.

Para estos efectos, el Cuadro N°17 vincula los riesgos de sostenibilidad levantados con la Matriz de Riesgos de la empresa.

**Cuadro N°17: Riesgos emergentes en sostenibilidad y su presencia en la Matriz de Riesgos de Empresa Portuaria Arica 2015.**

Nº	Tipo de riesgo	Riesgo	Relación con Matriz de Riesgo EPA
1	<b>Comunicacional</b>	Descontento y/o baja en el favor hacia EPA que tengan las comunidades aledañas a la Carretera 11-CH.	Debe considerarse en Subproceso "Gestión de la contingencia" y "Gestión de Satisfacción del Cliente y Partes Interesadas"
2		Descontento y baja en el favor hacia EPA que tengan los vecinos de la ciudad de Arica.	Debe considerarse en el Subproceso "Gestión de la contingencia" y "Gestión de Satisfacción del Cliente y Partes Interesadas"
3		Desconocimiento de actividades positivas o mitigantes de impactos que EPA realiza(ce) por parte de la sociedad y sus instituciones.	Debe considerarse en el Subproceso "Gestión de la contingencia", "Gestión de Satisfacción del Cliente y Partes Interesadas" y "Creación de informes para entidades reguladoras"
4		Disminución del capital reputacional de la empresa.	Debe considerarse en el Subproceso "Gestión de la contingencia", "Gestión de Satisfacción del Cliente y Partes Interesadas" y "Actualización de plan estratégico"
5		Pérdida del liderazgo en la región.	Debe considerarse en el Subproceso "Gestión de la contingencia" y "Gestión de Satisfacción del Cliente y Partes Interesadas".
6		Accidentes laborales o de civiles debido a mala comunicación de procesos en desarrollo.	Debe considerarse en el Subproceso "Gestión de la contingencia"

Nº	Tipo de riesgo	Riesgo	Relación con Matriz de Riesgo EPA
7		Paralización de actividades portuarias.	Debe considerarse en el Subproceso "Gestión de la contingencia" y "Gestión de Satisfacción del Cliente y Partes Interesadas"
8	<b>Económico</b>	Fuga de clientes bolivianos y chilenos.	Debe considerarse en el Subproceso "Gestión de la contingencia", "Definición de Plan de Gestión Anual", y "Actualización de plan estratégico", y "Gestión de Satisfacción del Cliente y Partes Interesadas"
9		Pérdida de competitividad económica.	Debe considerarse en el Subproceso "Gestión de la contingencia" e "Inversiones financieras".
10		Reducción del aporte económico regional.	Debe considerarse en el Subproceso "Gestión de Satisfacción del Cliente y Partes Interesadas" e "Inversiones financieras".
11		Profundización de las diferencias económico-políticas en la relación entre los estados de Chile y Bolivia. <sup>5</sup>	Debe considerarse en el Subproceso "Gestión de la contingencia", "Definición de Plan de Gestión Anual", "Gestión de Satisfacción del Cliente y Partes Interesadas"
12		Aumento de la accidentabilidad laboral y civil en la Carretera 11-CH y en la zona urbana de Arica.	Debe considerarse en Subproceso "Gestión de Satisfacción del Cliente y Partes Interesadas"
13	<b>Urbano Ambiental</b>	Aumento de la congestión vehicular en la zona urbana de Arica.	Debe considerarse en Subproceso "Gestión de Satisfacción del Cliente y Partes Interesadas"
14		Interrupción del flujo vehicular normal en la Carretera 11-CH.	Debe considerarse en Subproceso "Gestión de Satisfacción del Cliente y Partes Interesadas"
15		Emergencia de estacionamientos informales.	Debe considerarse en Subproceso "Gestión de Satisfacción del Cliente y Partes Interesadas"
16		Contaminación del Parque Nacional Lauca.	Debe considerarse en Subproceso "Gestión de Satisfacción del Cliente y Partes Interesadas"
17		Contaminación de los canales de regadío de los valles.	Debe considerarse en Subproceso "Gestión de Satisfacción del Cliente y Partes Interesadas"
18		Contaminación de la Carretera 11-CH.	Debe considerarse en Subproceso "Gestión de Satisfacción del Cliente y Partes Interesadas"
19		Contaminación de la zona urbana de Arica.	Debe considerarse en Subproceso "Gestión de Satisfacción del Cliente y Partes Interesadas"
20		Contaminación intra portuaria y del espacio marítimo inmediato por manejo de cargas contaminantes.	Debe considerarse en Subproceso "Gestión de Satisfacción del Cliente y Partes Interesadas"

Fuente: Elaboración propia

<sup>5</sup> Si bien es innegable el carácter de riesgo político que tiene este riesgo, en entrevistas y conversaciones con autoridades públicas se ha establecido que EPA no debe jugar un rol político, sino más bien es un apoyo a la gestión política de cumplimiento del Tratado de 1904, en donde la relación entre los gobiernos es liderada por Cancillería.

#### **9.4.1 RIESGOS COMUNICACIONALES**

Los riesgos comunicacionales son aquellos que surgen cuando hay una distancia o brecha comunicacional entre lo realiza una organización y lo que los grupos de interés esperan que realice, o bien, entre lo que realiza una organización y lo que los grupos de interés saben que ésta realiza.

Así entonces, los riesgos comunicacionales emergen cuando la empresa no ha comunicado de forma efectiva a sus grupos de interés las acciones que realiza para mitigar sus impactos negativos y potenciar los positivos, y cuando la empresa ha fallado en identificar los temas claves para sus grupos de interés, y por tanto no comunica ni aborda lo que para éstos es relevante.

La falta o falla de una proactiva y propositiva comunicación de Empresa Portuaria Arica con sus grupos de interés, puede provocar los siguientes efectos:

- i. Descontento y/o baja en el favor hacia Empresa Portuaria Arica que tengan las comunidades aledañas a la Carretera 11-CH.
- ii. Descontento en el favor hacia Empresa Portuaria Arica que tengan los vecinos de la ciudad de Arica.
- iii. Desconocimiento de actividades positivas o mitigantes de impactos que Empresa Portuaria Arica realiza por parte de la sociedad y sus instituciones.
- iv. Disminución del capital reputacional de la empresa.
- v. Pérdida del liderazgo en la región.
- vi. Accidentes laborales o de civiles.
- vii. Paralización de actividades portuarias.

#### **9.4.2. RIESGOS ECONÓMICOS**

En el contexto tradicional de la gestión empresarial, los riesgos de la actividad empresarial se comprendieron como aquellas amenazas a la capacidad de generar la riqueza proyectada o comprometida por una empresa. Según el origen del riesgo (interno o externo a la gestión de la organización), se habla de riesgos económicos, financieros, y comerciales.

En el contexto de la sostenibilidad, sin embargo, el concepto de riesgo económico toma otro cariz. Aquí los riesgos económicos tienen que ver con las amenazas a la capacidad de la empresa de generar valor económico en su entorno de manera adecuada y coherente con el valor generado para la propia organización.

La no consecución del rendimiento económico comprometido, así como la falta de una visión de generación económica al entorno social y contexto político de Empresa Portuaria Arica, puede tener los siguientes efectos:

- i. Fuga de clientes bolivianos y chilenos.
- ii. Pérdida de competitividad económica.
- iii. Reducción del aporte económico regional.
- iv. Profundización de las diferencias económico-políticas en la relación entre los estados de Chile y Bolivia.

### **9.4.3. RIESGOS URBANO-AMBIENTALES**

Las decisiones y acciones de una organización, pueden provocar la degradación de los medios urbano y ambiental del área de influencia de la misma. Estas amenazas, pueden generar molestias en los grupos de interés que tienen el potencial de exigir remediaciones y/o compensaciones a la organización causante.

La operación portuaria tiene impactos de tipo urbano y ambientales cuyo campo de acción se escapa al recinto portuario, afectando a la zona urbana colindante al puerto y a las comunidades y entorno natural aledaño a la Carretera 11-CH, en donde destaca el Valle del Lluta y el Parque Nacional Lauca.

La comprensión, identificación y gestión de los impactos urbanos y ambientales parte por reconocer la extensión del área de influencia de la empresa (descrito en el punto 4.3.3). Una falla en esta comprensión o una pobre gestión de estos impactos, da origen a los siguientes riesgos:

- i. Aumento de la accidentabilidad laboral y civil en la Carretera 11-CH y en la zona urbana de Arica.
- ii. Aumento de la congestión vehicular en la zona urbana de Arica.
- iii. Interrupción del flujo vehicular normal en la Carretera 11-CH.
- iv. Emergencia de estacionamientos informales.
- v. Contaminación del Parque Nacional Lauca.
- vi. Contaminación de los canales de regadío de los valles.
- vii. Contaminación de la Carretera 11-CH.
- viii. Contaminación de la zona urbana de Arica.
- ix. Contaminación intra-portuaria y del espacio marítimo inmediato por manejo de cargas contaminantes.

### **9.5. ÁREA DE INFLUENCIA**

Considerando la relevancia de dirigir correctamente la implementación de la Política de Sostenibilidad de Empresa Portuaria Arica al grupo de actores que se ven relacionados con la compañía, a través de los distintos ámbitos de la cadena de valor, es que se definen los límites del espacio y/o territorio, directo y/o indirecto en donde son reconocibles los alcances e influencia de la operación de la empresa. De esta manera, definiremos dos niveles de área de influencia, los cuales se desglosan y explican a continuación:

#### **9.5.1. Área de Influencia Directa (AID)**

Correspondiente al área aledaña a la infraestructura base de la compañía, donde los alcances de los impactos generales son directos y de mayor intensidad.

Figura N°1: Tramos de ruta de transporte de carga desde y hacia Puerto de Arica



Fuente: Elaboración propia sobre imagen Google Earth.

En particular, al caso de Puerto de Arica, esta se genera a partir de la ruta de transporte terrestre de carga desde la frontera y hacia el acceso puerto y viceversa. El trayecto total, desde Chungará Tambo Quemado hasta el acceso al puerto, es de 202 km y contempla paso a través de comunas de Arica y General Lagos, al mismo tiempo, y de manera tangencial, entra en contacto con la comuna de Putre. La ruta avanza a través de la carretera internacional 11CH, bajando por el costado del río Lluta hasta la rotonda Los Libertadores y tomando hacia el sur la ruta 5 Norte, luego Av. Luis Beretta Porcel, Av. Chile, Av. Comandante San Martín, finalmente alcanzando el acceso al puerto, en pleno casco histórico de la ciudad.

Figura N°2: Área de Influencia Directa Urbana



Fuente: Elaboración propia sobre imagen Google Earth, con datos de catastro de depósitos.

### 9.5.2. Área de Influencia Indirecta (AII)

En el caso del Puerto de Arica, el área de influencia indirecta se establece en sectores potencialmente impactados en el mediano y largo plazo: Área costera: desde el puerto hacia el norte y sur, hasta el humedal de Lluta y playa La Lisera, respectivamente. Se considera la estrecha relación de toda la operación del puerto, con respecto a la posa de abrigo (de manera directa) y el océano pacifico entre los puntos señalados.

Figura N°3: Área de Influencia Indirecta Urbana Costera.



Fuente: Elaboración propia sobre imagen Google Earth.

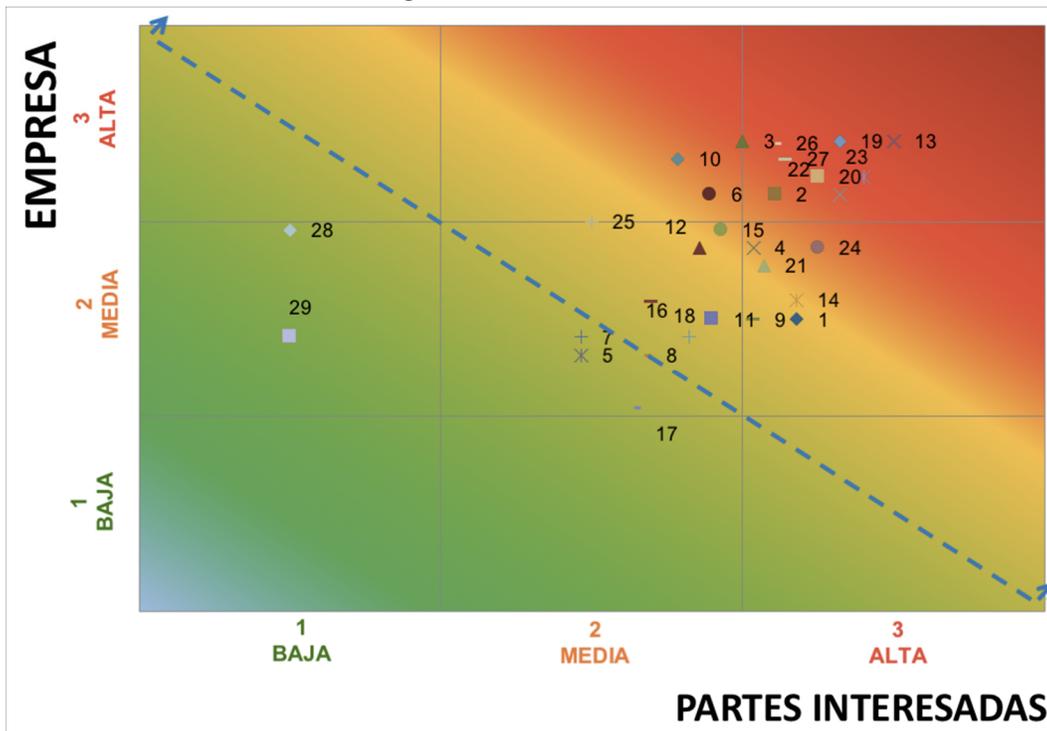
En el humedal converge el área de influencia indirecta del puerto y la proyección del área de influencia directa de la carreta 11CH (en rojo), el cual es un segmento virtual que se proyecta desde la ribera norte del río Lluta a la altura de carretera 5 Norte. En el caso de La Lisera, se considera por su borde-costanera, potencialmente impactada por eventuales aparcaderos informales. En el largo entre estos dos puntos se levantan una serie de lugares notables: Playa Lisera, Playa El Laucho, Marina, Puerto de Arica, Desembocadura San José, Playa Chinchorro, Humedal de Lluta.

### 9.6. MATRIZ DE MATERIALIDAD

La Matriz de Materialidad es otro de los productos obtenidos bajo el empleo de la metodología GRI 4, siendo un recurso gráfico para visualizar el grado de importancia que tienen los Aspectos Relevantes para la empresa y sus grupos de interés. La matriz grafica los aspectos relevantes, evaluados por el CES de EPA, las organizaciones asistentes al Encuentro Local para la Sostenibilidad y las partes interesadas entrevistadas, tanto en Bolivia como en Chile. Los elementos distribuidos en la matriz siguen la numeración propuesta en el listado de la sección anterior.

La revisión de material secundario permitió la identificación de las diversas temáticas propias de la empresa y que tienen impactos positivos y/o negativos en sus grupos de interés. Al ser consultados, éstos debieron evaluar la relevancia de cada temática como “alta”, “media” o “baja”, además, se les solicitó agregar temáticas que no estuviesen identificadas en el listado entregado o que precisen de mejor manera los enunciados propuestos.

Figura N°4: Matriz de Materialidad.



Fuente: Elaboración Propia.

Los grupos de interés tuvieron la oportunidad de evaluar cada uno de estos 29 aspectos en términos de la relevancia que estos tienen para la organización que representan indicando si es “alta”, “media” o “baja”, así se pudo identificar aquellos aspectos que son de alta relevancia para la empresa y sus grupos de interés.

Una vez que se han desglosado los aspectos según su nivel de relevancia o materialidad, éstos se reordenan según la similitud de temas que tocan, con lo cual es posible agruparlos y nombrar, el Tema Relevante del cual son parte. Este proceso se detalla en el siguiente cuadro:

**Cuadro N°18: Aspectos relevante para la empresa y partes interesadas.**

ASPECTOS PRIORIZADOS		TEMAS MATERIAL
1	Integración ciudad – puerto	1. Mejoramiento urbano
2	Acceso y salida al/del puerto	
3	Tránsito hacia y desde el puerto	
4	Cumplimiento de la normativa ambiental	2. Gestión ambiental
5	Gestión de emisiones al medioambiente	
6	Evaluación del desempeño ambiental de operador portuario	
7	Inversión en infraestructura y actividades para el mejoramiento ambiental	
8	Gestión de efluentes y residuos	
9	Evaluación del desempeño ambiental de clientes	
10	Gestión de impactos en la biodiversidad local	
11	Transparencia del gobierno corporativo	3. Gobierno corporativo
12	Cumplimiento de Tratados Internacionales	
13	Desempeño económico	
14	Liderazgo de la organización	4. Gestión con colaboradores
15	Cumplimiento de la normativa laboral	
16	Estabilidad laboral de los colaboradores	
17	Asuntos de salud y seguridad laboral	
18	Oportunidades para el desarrollo de carrera	
19	Clima Laboral	
20	Vinculación con las comunidades locales	5. Gestión con partes Interesadas
21	Vinculación con pescadores industriales	
22	Comunicación con sus partes interesadas	
23	Participación en instancias inter-institucionales	
24	Vinculación con pescadores artesanales	
25	Generación de empleo local	6. Aporte al desarrollo local
26	Aporte a las comunidades locales	
27	Incorporación de proveedores locales en su cadena productiva	
28	Prácticas de adquisición	
29	Gestión de la actividad turística (atraque de cruceros y acceso a la ciudad desde el mar)	

Fuente: Elaboración Propia.

El análisis de esta información permitió identificar los aspectos que constituyen las principales inquietudes o preocupaciones en sostenibilidad que tiene tanto la empresa como sus partes interesadas. La denominación final de estos temas, debe revisarse en conjunto con la actualización de la Política de Sostenibilidad y Valor Compartido de EPA, actividad a completar en etapas posteriores de actualización.

Finalmente, a través de la sistematización de aspectos relevantes es posible observar un alto nivel de coherencia entre los temas materiales o relevantes identificados y las temáticas abordadas en los compromisos declarados en la Política de Sostenibilidad de Empresa Portuaria Arica.

## 9.7. POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD 2016

La identificación de los temas relevantes para la gestión en sostenibilidad de EPA, reveló la necesidad de actualizar la Política de Sostenibilidad y Valor Compartido 2015 de la empresa, de manera de hacerla más coherente con los impactos de la empresa, las expectativas de los grupos de interés y el área de influencia directa e indirecta.

Con la actualización es posible elaborar un modelo que operacionaliza la política indicando la orgánica responsable de su ejecución, y permitiendo entender de manera clara cómo EPA, se hace cargo de sus impactos, previene riesgos, y responde a las expectativas de sus grupos de interés.

Cuadro N°19: Actualización Política Sostenibilidad EPA.

Nº	COMPROMISOS DE LA POLÍTICA 2015	TEMA RELEVANTE	DIMENSIONES POLITICA 2016
1	Gobernanza eficaz	Gobierno corporativo	Gobernanza
2	Desarrollo económico	Aporte al desarrollo local	Desarrollo económico
3	Colaboradores	Gestión de colaboradores	Comunidad (interna/externa)
4	Comunidad social y portuaria	Gestión de partes interesadas	
5	Medioambiente	Gestión ambiental	Medioambiente
6	-	Mejoramiento urbano	Ciudad y territorio

Fuente: Elaboración Propia.

Al realizar una comparación entre los intereses y expectativas que los grupos de interés tienen sobre EPA, y los intereses, definiciones y compromisos que EPA ha tomado con el desarrollo sostenible de la Región de Arica y Parinacota, se observa un alto nivel de consistencia y coherencia. Se suma a ello el favor que tienen los grupos de interés sobre la empresa, lo que le otorga a esta la posibilidad de posicionarse como un ente proactivo, gestor y líder del desarrollo sostenible de la región, a través de la participación en actividades de trabajo regional ya existentes como el Consejo Ciudad – Puerto y otros, en dónde a través de un plan de trabajo claro y mancomunado, la implementación de la Política de Sostenibilidad y Valor Compartido de la empresa se pueda alinear con los intereses de la ciudad y región.

## GOBERNANZA

Esta dimensión refiere a la gestión directiva de la sostenibilidad al interior de EPA, pero también fuera de ella. Esta dimensión refleja el compromiso de EPA con el desarrollo de una visión y gestión empresarial sostenible, en donde exista conciencia del rol de la organización en la Región de Arica y Parinacota.

Se proponen cuatro ámbitos de acción en esta dimensión, tal como se describe en el Cuadro N°20, en donde la columna “Acciones”, se refiere a las acciones que hoy la empresa desarrolla pero que no hay sido formalmente adscritas a la ejecución de la política de sostenibilidad de la empresa.

Cuadro N°20: **Ámbitos de acción y acciones en desarrolladas en materia de Gobernanza.**

N°	AMBITO DE ACCIÓN	ACCIONES
1	Riesgos en Sostenibilidad	Identificar de riesgos de sostenibilidad.
		Colaborar con la actualización de la Matriz de Riesgos corporativos.
2	Instalación de la orgánica de la sostenibilidad	Definir objetivos y número de sesiones del CES.
		Definir Encargado de Sostenibilidad
		Definir objetivos y formato de trabajo del equipo de implementación de la política.
		Monitoreo del desarrollo e implementación de la política de sostenibilidad.
3	Liderazgo de la sostenibilidad	Difundir las actividades en sostenibilidad de EPA a los grupos de interés.
		Promover una cultura organizacional para la sostenibilidad.
		Participar y liderar el Consejo Ciudad – Puerto.
		Participar en el consorcio empresarial para el Acuerdo de Producción Limpia.
4	Asociaciones estratégicas	Diseñar plan de relacionamiento con actores claves de la operación portuaria (TPA, clientes e instituciones públicas)

Fuente: Elaboración Propia.

## DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Dado el peso que tiene EPA en la economía regional, se debe considerar el alcance de sus impactos económicos en el área de influencia, tanto a través de la generación directa e indirecta de empleos, como también al facilitar el dinamismo económico mediante la actividad pesquera y turística.

Se proponen tres ámbitos de acción en esta dimensión, tal como se describe en el Cuadro N°21, en este cuadro, la columna “Acciones”, se refiere tanto a las acciones que hoy la empresa desarrolla pero que no hay sido formalmente adscritas a la ejecución de la política de sostenibilidad de la empresa. Para el caso del ámbito “Apoyo a la pesca artesanal”, hoy EPA no realiza acciones en este ámbito, por lo que las acciones enlistadas son propuestas basadas en la consulta a los grupos de interés y en el lineamiento SEP que releva a las comunidades pesqueras como un grupo que debe ser gestionado.

Cuadro N°21: Ámbitos de acción y acciones en desarrolladas en materia de Desarrollo económico local.

N°	AMBITO DE ACCIÓN	ACCIONES
1	Apoyo a la microempresa y empresa local	Mantener el plazo de pago a 30 días.
		Desarrollar un registro de proveedores locales.
2	Fomento al turismo sostenible	Colaborar con la difusión de la cultura Chinchorro.
		Participar en la Mesa de Cruceros.
3	Apoyo a la pesca artesanal	Proveer el condicionamiento espacial básico (viales, redes, desecho de residuos).
		Desarrollar un plan de relacionamiento para la generación de confianzas y acuerdos.

Fuente: Elaboración Propia.

## COMUNIDAD

Se propone una dimensión “Comunidad” que agrupe aquellas actividades que se realizan tanto con los trabajadores propios como con los habitantes del área de influencia. Esto, pues los trabajadores de la empresa son parte del área de influencia, y por tanto conocen de primera fuente como se producen y se perciben los impactos de la operación portuaria.

El Cuadro N°22 describe los ámbitos de acción sugeridos para cada grupo dentro de esta dimensión.

Cuadro N°22: Ámbitos de acción y acciones en desarrolladas con la Comunidad.

GRUPO ESPECÍFICO	AMBITO DE ACCIÓN	ACCIONES
Comunidad interna (colaboradores)	Gestión de personas	Medir y gestionar el clima laboral.
		Evaluar el desempeño laboral.
		Entregar oportunidades para el desarrollo de carrera.
Comunidades del área de influencia	Acciones en el área de influencia directa.	Implementar acciones en beneficio de la comunidad definidas en el Comité Portuario de Servicios Públicos.
		Implementar acciones en beneficio de la comunidad definidas en el Consejo Ciudad – Puerto.
		Ejecutar Programa Conozca su Puerto.
		Difundir y ejecutar Programa de Prácticas Profesionales.
	Acciones en el área de influencia indirecta.	Difundir y ejecutar Programa Conozca su Puerto.
		Difundir y ejecutar Programa de Prácticas Profesionales.
		Difundir y ejecutar Programa de Becas y Pasantías.

Fuente: Elaboración Propia.

Es importante destacar que existe un conjunto de actividades y acciones menores en desarrollo, que la empresa tiene categorizada bajo la denominación “otras acciones en RSE”, las cuales en su mayoría consisten en auspicios económicos y actividades de voluntariado. El CES deberá determinar un criterio para la ejecución de estas actividades.

## MEDIO AMBIENTE

La dimensión Medio Ambiente de la Política de Sostenibilidad y Valor compartido de EPA dará cuenta de la visión y acciones de mitigación de los impactos ambientales de la empresa. A la fecha, EPA ha desarrollado variadas y robustas acciones de cara a mejorar su gestión ambiental, temática que tuvo una alta prioridad en la consulta a los grupos de interés de la empresa.

En esta dimensión se introducen dos conceptos clave en la gestión sostenible de impactos ambientales, a saber: impactos acumulativos e impactos sinérgicos (cuadro N°23). Los impactos acumulativos son aquellos que resultan del total de los impactos incurridos en el pasado y aquellos que ocurren en el presente, mientras que los sinérgicos son aquellos impactos que provienen de diversas fuentes, pero que interactúan y se potencian en un mismo espacio geográfico.

Ambas definiciones cobran importancia dado el historial del manejo ambiental en la ciudad de Arica. Es por este registro que la dimensión ambiental debe estar en estrecha relación con la dimensión gobernanza, pues es necesario que los diversos actores del puerto realicen esfuerzos de manera coordinada para mitigar los impactos que sus operaciones generan en la ciudad.

**Cuadro N°23: Ámbitos de acción y acciones desarrolladas en materia de gestión de los impactos medio ambientales.**

N°	AMBITO DE ACCIÓN	ACCIONES
1	Gestión de estándares	Gestionar relacionamiento con actores de la operación portuaria.
		Gestionar actividades ISO 50.001
		Gestionar actividades Acuerdo de Producción Limpia
2	Gestión de impactos acumulativos y sinérgicos	Gestionar relacionamiento con actores de la operación portuaria.
		Evaluar términos del Convenio con IMA.
		Desarrollar actividades para la limpieza de Carretera 11-CH.
		Abordar efectos derivados de remediación FCALP.
3	Preparación del puerto ante desastres naturales	Revisar el protocolo de emergencia de la operación portuaria.
		Evaluar el estado de preparación del puerto ante la eventualidad de terremotos y tsunamis.

**Fuente: Elaboración Propia.**

## CIUDAD Y TERRITORIO

Es innegable el carácter portuario que tiene la ciudad de Arica, una ciudad que se ha configurado socio-espacialmente desde y hacia el puerto. Es por esto que EPA, como empresa estatal controladora de la actividad portuaria debe entregar a la ciudadanía su visión y propuesta de desarrollo para la región, pues hablar del desarrollo portuario es sin duda, hablar del desarrollo de Arica y su gente.

La inclusión de la coordinada “ciudad y territorio” como una dimensión más dentro de la política de sostenibilidad de la empresa, le permitirá a EPA dar cuenta de las acciones que ha planificado desarrollar a través del Consejo Ciudad – Puerto. Dado que existe un compromiso con la participación en esta instancia y que los impactos urbanos de la operación portuaria fueron destacados por los grupos de interés de la empresa, es importante que se explicita el compromiso de EPA con la mitigación de los impactos urbanos en su política.

Dado el carácter del Consejo Ciudad – Puerto, las acciones y compromisos allí establecidos, y la posición de liderazgo de EPA en esta instancia, el Cuadro N°24 propone al Consejo como el ámbito de acción en materia de “ciudad y territorio”.

**Cuadro N°24: Ámbitos de acción y acciones desarrolladas en la dimensión Ciudad y territorio.**

INSTANCIA	AMBITO DE ACCIÓN	ACCIONES
Consejo Ciudad - Puerto	Área de influencia directa	Estudiar y gestionar los efectos del porte de carga terrestre: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estacionamientos informales</li> <li>- Congestión vehicular</li> <li>- Seguridad vial</li> </ul>
	Área de influencia indirecta.	Implementar el Plan de Mejoramiento urbano del borde costero.
		Desarrollar el Plan Maestro Urbano de Arica: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Situando al puerto como punto de acceso a la ciudad.</li> <li>- Abordando la conectividad y accesibilidad de la ciudad.</li> <li>- Integrando los espacios comunes entre el funcionamiento de la ciudad y la operación portuaria.</li> </ul>
		Desarrollar el Plan Maestro Urbano de Arica: Considerando los tramos no urbanos (2, 3 y 4) del área de influencia.

Fuente: Elaboración Propia.

## 9.8. LINEAS DE ACCION PARA UN PLAN DE IMPLEMENTACION

El trabajo de desarrollo del Plan de Implementación de la Política de Sostenibilidad y Valor Compartido de EPA se basó en la recopilación de un “ideario de proyectos en sostenibilidad”, compuesto por las acciones vigentes y sugeridas por los grupos de interés en el proceso de consulta llevado a cabo en los meses de abril y mayo de este año. Posterior a ello, se procedió a agrupar estas ideas de proyectos según los temas a los que apuntaban, de manera de construir las líneas de acción.

El ideario de proyectos es un listado de 158 menciones a ideas, proyectos, acciones y actividades actualmente en desarrollo (declaradas en documentación interna de EPA) o mencionadas por los grupos de interés en el proceso de consulta que indagó en los impactos que éstos perciben y en los mecanismos o formas que ellos identifican como alternativas para mitigarlos.

El ideario de proyectos de EPA está compuesto por enunciados de naturaleza y profundidades diversas, en donde los puntos en común dan cuenta de áreas temáticas que tienen el potencial de ser abordadas por el desarrollo de la política de sostenibilidad de la empresa.

Estas áreas temáticas conforman las líneas de acción en sostenibilidad de la empresa, las cuales están alineadas con la misión y visión corporativa de EPA, responden a los compromisos tomados en su política de sostenibilidad, y son coherentes con las expectativas de los grupos de interés, los impactos y riesgos de la operación portuaria percibidos por éstos, así como también la matriz de materialidad y las áreas de influencia:

Así, a continuación, se describen las ocho líneas de acción identificadas y su relación con las dimensiones de la Política de Sostenibilidad y Valor Compartido.

**Cuadro N°25: Líneas de acción y su relación con las dimensiones de la Política de Sostenibilidad y Valor Compartido.**

N°	LÍNEAS DE ACCIÓN	DIMENSIONES DE LA POLÍTICA
1	Identificación y gestión de sostenibilidad de grupos de interés.	Gobernanza
2	Ordenamiento y organización de la operación portuaria.	Gobernanza
		Ciudad y Territorio
		Comunidad (del área de influencia)
3	Compromiso con el desarrollo local y con el abastecimiento responsable	Desarrollo económico local
		Comunidad (del área de influencia)
4	Gestión de personas: desarrollo profesional y calidad de vida.	Comunidad (interna)
		Gobernanza
5	Compromiso con la preservación del medioambiente.	Medio ambiente
		Gobernanza
6	Alianzas interinstitucionales.	Gobernanza
7	Mejoramiento de la logística de carga	Ciudad y Territorio
		Medio ambiente
		Comunidad (del área de influencia)
		Gobernanza
8	Gestión corporativa	Gobernanza
		Comunidad (interna)

Fuente: Elaboración Propia.

## 10. ROLES ESTRATÉGICOS

De acuerdo a lo mandatado por la Ley N°19.542 y conforme a los diversos ámbitos definidos en el Mapa Sistemático, se han identificado los siguientes roles de EPA.

ROLES	OBJETIVO DE ACCIÓN
<b>Autoridad Portuaria.</b>	Consolidar dicho rol ante las instancias público – privadas de la Región vinculadas al quehacer portuario, Comité Portuario de Servicios Públicos, Comunidad Portuaria, Consejo Coordinación Ciudad – Puerto, clientes e incumbentes en el sistema portuario.
<b>Principal responsable del desarrollo estratégico de Puerto Arica.</b>	Liderar el desarrollo del puerto en concordancia con el aumento y caracterización de la demanda; así como la generación de nuevos negocios relacionados a la actividad portuaria y el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo Portuario.
<b>Liderar el desarrollo sostenible de la actividad logística portuaria.</b>	Favorecer el desarrollo sostenible del impacto en el entorno de nuestra actividad, promoviendo acciones presentes y futuras de progreso propio y de la comunidad, con un interés recíproco e impulsando prácticas de cuidado medioambiental, teniendo siempre en consideración a nuestras partes interesadas
<b>Administrador y supervisor del contrato de concesión y de otros servicios.</b>	Velar por el cumplimiento del contrato, otros servicios y nuevas unidades de negocios.
<b>Responsable de la administración, supervisión y control de las áreas comunes y no concesionadas.</b>	Optimizar la gestión de las áreas comunes y no concesionadas.
<b>Colaborador en la gestión de los derechos y obligaciones contenidos en los tratados internacionales que aplican a Puerto Arica.</b>	Garantizar el cumplimiento de los aspectos que conciernen a la EPA en el contexto de los tratados internacionales.
<b>Gestor de servicios de calidad, innovación y desarrollo sostenible.</b>	Asegurar la generación de valor para la empresa y sus grupos de interés.

El rol de Autoridad Portuaria está dado implícitamente por la Ley N°19.542, pues su descripción de funciones es asimilable a una Autoridad Portuaria como es conocido o está definido legalmente en otros países. Su principal responsabilidad es el control de los contratos de concesión: este rol de origen se ha expandido, tomando una dimensión que proyecta a EPA con la comunidad portuaria y regional, liderando en temas que van más allá de la problemática portuaria propiamente tal, avanzado a temas de facilitación de comercio exterior, logística verde y otros; que son tendencia en los principales puertos del mundo, lo que ha dado origen a una necesidad de desarrollar y ejercer una cantidad mayor de roles.

## 11. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

De acuerdo a los roles estratégicos identificados en el capítulo anterior, se han diseñado los siguientes objetivos estratégicos descritos a continuación, los cuales, representan los principales desafíos y preocupaciones de EPA en este período.

ÁREA DE GESTIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>Administración y Finanzas</b>	Crecimiento rentable con una estructura de capital propio, comprometiendo recursos a todas las áreas de la empresa y entregando dividendos al estado.
	Cumplir con los requerimientos de las distintas áreas de EPA en forma oportuna y eficiente, garantizando la transparencia y optimización de los recursos.
	Impulsar el desarrollo permanente de sus trabajadores y mejora de su bienestar social.
<b>Desarrollo y Negocios</b>	Optimizar el proceso de inversiones a través de la eficiente formulación, evaluación y ejecución de proyectos.
	Desarrollar nuevos negocios relacionados a la actividad portuaria con énfasis en el crecimiento de las áreas de respaldo logístico.
	Generar la confianza de los clientes, mediante la transparencia de los procesos de carácter comercial que agregan valor a la oferta logística – portuaria.
<b>Concesiones y Sostenibilidad</b>	Velar por el cumplimiento del contrato de concesión en los aspectos relacionados principalmente con los estándares de calidad, no discriminación, seguridad, medioambiente y mantenimiento de la infraestructura.
	Promover y desarrollar acciones de sostenibilidad y valor compartido en su relación ciudad – puerto.
	Orientar la gestión de la empresa en sus diferentes actividades y procesos basándose en normas de calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional.
<b>Comunicaciones</b>	Acercar a la comunidad al sector marítimo – portuario, promoviendo y difundiendo las iniciativas y proyectos que generen desarrollo para el puerto y la Región.
<b>Contraloría</b>	Velar por el cumplimiento del marco regulatorio y normativo, aplicando las normas de control interno generalmente aceptadas.

## 12. PROYECTOS Y ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

El desarrollo de la estrategia que EPA ha definido a través de sus roles y objetivos estratégicos, se plasma en los Proyectos Estratégicos e Iniciativas de Gestión que involucran a parte o toda la organización y que en definitiva constituyen la carta de navegación en el corto y mediano plazo.

La diversidad de tales proyectos significa que EPA debe accionar en planos muy diferentes en cuanto a temas, que abarcan distintos ámbitos, lo que le ha significado estar en una curva de aprendizaje constante.

### 12.1 Descripción Proyectos Estratégicos.

PROYECTO	DESCRIPCIÓN
ZEAP: ZONA DE EXTENSIÓN ACTIVIDAD PORTUARIA	<p><b>Zona de Respaldo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar las áreas de almacenamiento (6 ha.) y operaciones portuarias en zona externa al puerto, en 1.5 millones de toneladas año.</li> <li>- Dar respuesta a las necesidades de almacenamiento de la carga boliviana.</li> <li>- Conexión directa con ruta 11 CH y ferrocarril Arica – La Paz.</li> </ul> <p><b>Ampliación antepuerto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar en 6 hectáreas el actual parqueadero de camiones.</li> <li>- Atención del segmento camiones vacíos que representan el 45% del universo.</li> <li>- Descongestionar el acceso principal y avenidas de la ciudad.</li> <li>- Disminución de impacto sobre el sistema de transporte de la ciudad.</li> </ul> <p><b>Compra de Terrenos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra de 10 hectáreas de terreno para, de acuerdo a la proyección de demanda, ampliar la capacidad de áreas de almacenamiento y tenerlas habilitadas en el año 2027, año en que la demanda superara a la oferta actual.</li> </ul>
PLAN NACIONAL DE DESARROLLO PORTUARIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plantear política pública orientada del desarrollo de la industria portuaria.</li> <li>- Visualizar los desarrollos futuros de obras de infraestructura portuarias.</li> <li>- Gestionar los análisis y estudios concernientes a los proyectos propuestos en el PNPD 2015.</li> <li>- Analizar la factibilidad de implementar proyectos en el corto plazo, según las directrices del MTT.</li> <li>- Apoyar los análisis preliminares del proyecto Puerto Concordia, cuya primera fase consistiría en el desarrollo de un Terminal de Gráneles.</li> </ul>
SOLUCIÓN OQUEDADES SECTOR NORTE ETAPA II	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto cuyo objetivo es solucionar los problemas de hundimiento de pavimentos en el sector norte, producto de las marejadas, generando dificultades tanto en las operaciones portuarias como en el tránsito de camiones.</li> </ul>
MEJORAMIENTO PLATAFORMA TECNOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto que pretende reponer el actual data center con equipamiento y software y construir como respaldo una infraestructura fuera de la zona de inundación por tsunamis. Los objetivos específicos son: virtualización y construcción data center de contingencia, continuidad operativa y plan de contingencia e independencia de la Planta de telefónica</li> </ul>

<p><b>MEJORAMIENTO ACCESO PUERTO ARICA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear pistas (2) de acceso exclusivo al terminal portuario.</li> <li>- Descongestión de los accesos viales a Puerto.</li> <li>- Mejorar la seguridad en el tránsito de personas y vehículos.</li> <li>- Mejorar la imagen del Puerto ante la comunidad.</li> <li>- Mejorar la calidad en la atención del transporte terrestre y usuarios en general.</li> </ul>
<p><b>CONSERVACIÓN ÁREAS PARRILLA FF.CC SECTOR NORTE PUERTO ARICA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conservación de la carpeta asfáltica de las áreas que componen la parrilla ferroviaria del Ferrocarril Arica – Tacna al interior del Puerto.</li> <li>- Proyecto que se encuentra dentro de las remediaciones ambientales desarrolladas en la Zona Norte del Puerto de Arica.</li> </ul>
<p><b>SOLICITUD DE CONCESIÓN MARITIMA SECTOR NORTE LAS MACHAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativa de largo plazo orientada a reservar terrenos en el litoral para las proyecciones de desarrollo y crecimiento del Puerto de Arica en el sector norte de playa Las Machas.</li> </ul>
<p><b>IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE MONITOREO AMBIENTAL PERMANENTE PUERTO ARICA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar un sistema de monitoreo ambiental que permita detectar de manera instantánea y permanente, posibles desviaciones en las emisiones que puedan afectar al aire, agua y suelo producidas por las operaciones portuarias.</li> <li>- Mejorar el control y verificación de las mediciones realizadas de acuerdo a las RCA de cada empresa responsable.</li> <li>- Definir los parámetros a controlar que puedan afectar al aire, agua y suelo de acuerdo a la normativa vigente.</li> </ul>
<p><b>AMPLIACIÓN Y REMODELACIÓN EDIFICIO CORPORATIVO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normalizar los requerimientos de espacios administrativos y demandas de sus funcionarios, para la operación de EPA, en el marco del constante dinamismo exhibido por la industria.</li> <li>- Remodelación subterráneo, 1er y 2do nivel, los cuales, serán transformados en nuevos recintos.</li> </ul>
<p><b>HABILITACIÓN DE INSTALACIONES PARA SALIDA E INGRESO PASAJEROS DE CRUCEROS Y OTRAS ACTIVIDADES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilitar espacios de salida e ingreso para pasajeros de cruceros</li> <li>- Salas de revisión por parte de la Aduana</li> <li>- Servicios básicos de atención al turista</li> <li>- Contar con un salón de conferencias y sala multiuso para abordar la demanda por recintos de difusión, seminarios, talleres y capacitación para las necesidades no sólo de EPA, sino de la comunidad en general.</li> </ul>

### 12.1.1 Plan de Desarrollo Proyectos Estratégicos.

PROYECTO	OBJETIVO	2016	2017	2018	2019	2020
ZONA DE RESPALDO	Aumentar capacidad de almacenamiento en zona externa al Puerto, en 1,5 millones de ton/año.	Ejecución				
AMPLIACIÓN ANTEPUERTO	Ampliar en 6 hectáreas el actual parqueadero de camiones, aumentando capacidad de calzos en 340 Un.		Ejecución	Ejecución		
COMPRA DE TERRENOS	Compra de 10 hectáreas de terreno, ampliar capacidad de almacenamiento año 2025		Proceso Licitación	Compra	Compra	
PLAN NACIONAL DE DESARROLLO PORTUARIO	Visualizar los desarrollos futuros de obras de infraestructura portuaria.		Ejecución	Ejecución	Ejecución	Ejecución
SOLUCIÓN OQUEDADES SECTOR NORTE ETAPA II	Solucionar problemas de hundimiento de pavimentos		Ejecución			
MEJORAMIENTO PLATAFORMA TECNOLÓGICA	Construir una infraestructura fuera de la zona de inundación por tsunamis.	Ejecución	Ejecución			
MEJORAMIENTO ACCESO PUERTO ARICA	Crear 2 pistas de acceso exclusivo al Puerto de Arica	Diseño	Permisos Sectoriales	Ejecución		
SOLICITUD DE CONCESIÓN MARITIMA SECTOR NORTE LAS MACHAS	Reserva de terrenos para el desarrollo y crecimiento futuro del Puerto de Arica	Ingreso Directemar				
CONSERVACIÓN ÁREAS PARRILLA FF.CC SECTOR NORTE PUERTO ARICA	Conservación de carpeta asfáltica de áreas con remediaciones ambientales	Ejecución				
IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE MONITOREO AMBIENTAL PERMANENTE PUERTO ARICA	Detectar de manera instantánea y permanente, posibles desviaciones en las emisiones producidas por las operaciones portuarias.		Diseño	Ejecución		
AMPLIACIÓN Y REMODELACIÓN EDIFICIO CORPORATIVO	Normalizar los requerimientos de espacios administrativos y demandas de sus funcionarios		Diseño	Ejecución		

<b>HABILITACIÓN EDIFICIO RECEPCIÓN CRUCERISTAS Y OTROS</b>	Habilitar espacios de salida e ingreso para pasajeros de cruceros y Salón de conferencias y sala Multiuso		Ejecución			
--	---	--	-----------	--	--	--

## 12.2 Estudios Estratégicos.

ESTUDIO	DESCRIPCIÓN
<b>SUPERVISIÓN Y CONTROL DE OBLIGACIONES AMBIENTALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer lineamientos, políticas, criterios y procedimientos para ser aplicados en la supervisión planteada.</li> <li>- Evaluación, supervisión, fiscalización y sanción en materias ambientales.</li> <li>- Cumplimiento de la normativa legal ambiental.</li> <li>- Cumplimiento de los compromisos ambientales asumidos por el concesionario.</li> <li>- Otras que correspondan al ámbito de su competencia.</li> </ul>
<b>CALCULO CAPACIDAD SUBSISTEMAS PORTUARIOS PUERTO ARICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calcular la capacidad de los subsistemas portuarios, frente de atraque, acopio, ingreso camiones y trenes.</li> <li>- Incorporando en el análisis opciones de aumento de capacidad y los proyectos de desarrollo del Puerto considerados en el Calendario Referencial de Inversiones.</li> </ul>
<b>ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD TRANSFERENCIA DE CARGA FERROVIARIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimación de capacidad (ton/año) y porcentaje proyectado de participación ferroviaria.</li> <li>- Análisis de tiempo de operación para ambos escenarios: salida/llegada, transferencia, consolidación de carga, armado de trenes.</li> <li>- Requerimientos y costos de adecuación de líneas existentes.</li> <li>- Beneficios asociados a ambas alternativas.</li> </ul>
<b>EVALUACIÓN DE CONDICIONES DE MANIOBRAS DE PUERTO ARICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio que consiste en el desarrollo de un modelo en tiempo real que permita simular maniobras de ingreso/salida y atraque de naves a Puerto Arica, bajo diferentes condiciones de oleaje, corriente y vientos.</li> </ul>
<b>MEDICION FLUJO DE CAMIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar un programa de mediciones de flujos viales que se realizarán sobre un conjunto de puntos de control localizados sobre la red de transporte.</li> <li>- La información recogida será utilizada para diversos estudios técnicos referidos a la gestión de puerto actual.</li> </ul>
<b>ESTUDIO TECNIFICACION LOGISTICA TRANSPORTE ENTRE ANTEPUERTO Y PUERTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar tecnologías modernas existentes que faciliten el acceso de camiones a Puerto para optimizar la circulación y atención de éstos.</li> <li>- Analizar y contar con informes referidos a costos y logística.</li> </ul>
<b>PLANTA SOLAR FOTOVOLTAICA ANTEPUERTO Y ZEAP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto que considera la co-generación de energía fotovoltaica para consumo propio y eventualmente inyección a la red eléctrica mediante la Ley N°20.751 de Generación Distribuida, con el fin de reducir los consumos desde la red eléctrica y disminución de emisiones de carbono a la atmósfera.</li> </ul>
<b>IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE TRANSACCIONES LOGÍSTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consiste en la habilitación y puesta en marcha de un sistema de información que permita gestionar la cadena logística, desde sus orígenes y destinos, de manera coordinada entre los distintos eslabones que la componen. Su desarrollo contempla, a lo menos, tres etapas: 1. Habilitar un sistema destinado a gestionar el flujo de camiones desde y hacia puerto. 2. Automatización de trámites. 3. Utilización de la información en la automatización de procesos y ventas de servicios.</li> </ul>

### 12.2.1 Plan de Estudios Estratégicos.

PROYECTO	OBJETIVO	2016	2017	2018
<b>SUPERVISIÓN Y CONTROL DE OBLIGACIONES AMBIENTALES</b>	Cumplir con las normas legales ambientales		Diseño /	Ejecución
<b>POTENCIALIDADES DE CRECIMIENTO PUERTO ARICA</b>	Incrementar capacidad operacional		Ejecución	
<b>EVALUACIÓN DE CONDICIONES DE MANIOBRAS DE PUERTO ARICA</b>	Simular maniobras de ingreso /salida y atraque de naves		Diseño	Ejecución
<b>FLUJO DE CAMIONES</b>	Usar datos para diversos estudios técnicos		Ejecución	
<b>ESTUDIO TECNIFICACION LOGISTICA TRANSPORTE ENTRE ANTEPUERTO Y PUERTO</b>	Facilitar el acceso de camiones a Puerto, optimizando aspectos de costos y logística	ejecución		
<b>PLANTA SOLAR FOTOVOLTAICA ANTEPUERTO Y ZEAP</b>	Reducir los consumos desde la red eléctrica y disminución de emisiones de carbono		Diseño	Ejecución
<b>IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE TRANSACCIONES LOGÍSTICAS</b>	Gestionar de manera eficiente la cadena logística		Diseño	Ejecución

### 13. ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

Los Objetivos Estratégicos definidos en este Plan Estratégico serán transmitidos a los diferentes segmentos de interés que componen la comunidad, en base a los lineamientos del Plan de Comunicaciones que se describe a continuación:

PÚBLICO OBJETIVO	¿QUÉ NECESITAN SABER?
Comunidad Interna	Planes de desarrollo del Puerto, buenas prácticas ambientales, seguridad operacional y laboral, datos estadísticos.
Comunidad Local	Importancia de la EPA para la Región (aporte al PIB, creación de empleos directos e Indirectos, RSE, buenas prácticas ambientales).
Comunidad Nacional	Aporte de la EPA al comercio exterior, vínculos con el comercio exterior internacional, buenas prácticas ambientales.
Comunidad Internacional	Competitividad, alternativa para el comercio exterior extranjero, cumplimiento de acuerdos internacionales, buenas prácticas ambientales.
Clientes	Competitividad, gestión portuaria, desarrollo de la logística portuaria, crecimiento del puerto, marketing, buenas prácticas ambientales.

#### 13.1. Canales de Comunicación en orden de prioridad:

##### 13.1.1 Acciones específicas en el principal mercado: Bolivia:

- Generación de Contenidos en Prensa escrita y radial (considerando las principales ciudades como La Paz, Santa Cruz, Cochabamba y Sucre)
- Generación de Contenidos específicos como transferencia de carga, cumplimiento normativas ambientales, nuevas inversiones, operaciones portuarias y beneficios para el comercio exterior de Bolivia en Medios digitales de Bolivia (Especialmente los especializados en comercio, logística y desarrollo económico)
- Uso de Redes Sociales para difundir contenidos específicos y videos de corta duración sobre desarrollo portuario, nuevas inversiones, acciones ambientales exitosas y beneficios a comercio exterior de Bolivia (Facebook, Twitter, canal de YouTube)
- Uso de Boletines institucionales para comunicar avances en puerto (Dirigido a autoridades, gremios y clientes de Bolivia)
- Participación en Seminarios y Foros desarrollados por instituciones específicas de Bolivia como Cámara de Comercio, CAINCO, CADEX y otros.
- Desarrollo por parte de EPA de Seminarios y otros eventos específicos para clientes de Bolivia difundiendo proyectos, beneficios e inversiones.
- Participación en Ferias en Bolivia organizadas por instituciones específicas como CAINCO, CADEX y Pro Chile.
- Participación en Ruedas de Negocios organizadas por instituciones específicas como CAINCO, CADEX y Pro Chile.
- Uso de página Web [www.puertoarica.cl](http://www.puertoarica.cl) para entrega de información específica y operativa del puerto (especialmente destinada a clientes, autoridades y empresarios. Situación de puerto, sitios

de atraque, buques que se encuentran en operaciones y las principales informaciones emanadas desde EPA).

- Firma de convenios y desarrollo de acciones con universidades bolivianas e instituciones gremiales como CAINCO, CADEX y otras.
- Generación de contenidos comunicacionales específicos para Televisión de Bolivia
- Desarrollo de Reuniones con Cámara Nacional de Comercio de Bolivia, Cámara de Exportadores de Bolivia, Cámara de Industrias de Bolivia, Cámara de Comercio de Santa Cruz (CAINCO), Cámara de Exportadores de Santa Cruz (CADEX), Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE) y Administración de Servicios Portuarios de Bolivia (ASP-B), Pro Chile en La Paz y otras instituciones similares.

### **13.1.2 Acciones de Comunicación en Chile e Internacionales:**

- Generación de Contenidos en Prensa escrita y radial (Considerando medios regionales, específicos del sector marítimo portuario y nacionales, cuando el tema a difundir lo amerite)
- Generación de Contenidos específicos como transferencia de carga, éxitos ambientales, proyectos, nuevas inversiones, recepción de cruceros en Medios digitales de Chile y Latinoamérica (Especialmente los especializados en comercio, logística y desarrollo económico)
- Generación de contenidos comunicacionales específicos para la Televisión (canales regionales y nacionales en caso que la información lo amerite)
- Uso de Redes Sociales para difundir contenidos específicos y videos de corta duración sobre desarrollo portuario, nuevas inversiones y competitividad de Puerto Arica (Facebook, Twitter, canal de YouTube)
- Uso de Boletines institucionales para comunicar avances en puerto (Dirigido a autoridades, gremios, cámaras y medios de comunicación)
- Generación de Contenidos Comunicacionales para medios regionales y especializados del sector marítimo portuario como spot televisivo, frases radiales de difusión, desarrollo de suplementos especializados, saludos a instituciones vinculadas a los stakeholders del puerto y difusión de imagen corporativa mediante banners
- Uso de página Web [www.puertoarica.cl](http://www.puertoarica.cl) para entrega de información específica y operativa del puerto (especialmente destinada a clientes, autoridades y empresarios)
- Participación en Seminarios y Foros del Sector Marítimo Portuario en Chile y otros puertos de Latinoamérica
- Participación en Ferias específicas en Logísticas y Desarrollo Portuario en Chile y otros puertos de Latinoamérica.
- Participación en Mesas Público – Privadas en la Región (Comité de Servicios Públicos, Comunidad Portuaria, Comité Ciudad - Puertos, Mesa de Cruceros Regional y otros)
- Participación en Directorios Regionales, Nacionales e Internacionales (CORDAP, Corporación de Cruceros, Cámaras de Comercio, Cámaras de Turismo, CPA, AAPA y Programa CIP OEA)
- Firma de convenios y desarrollo de acciones en torno a convenios con instituciones regionales, universidades, municipalidades y con puertos de Latinoamérica
- Desarrollo de reuniones con principales stakeholders del sector marítimo portuario de la región, nacional e internacional (Ministerio de Transportes, Cámaras de Comercio, Cámaras de Industria, Puertos de Chile y Puertos de Latinoamérica vinculados por tamaño, mercado o experiencias ambientales similares; Asociación Americana de Autoridades Portuarias y Programa CIP-OEA; Agencias e instituciones que participan en recaladas de cruceros en la región)

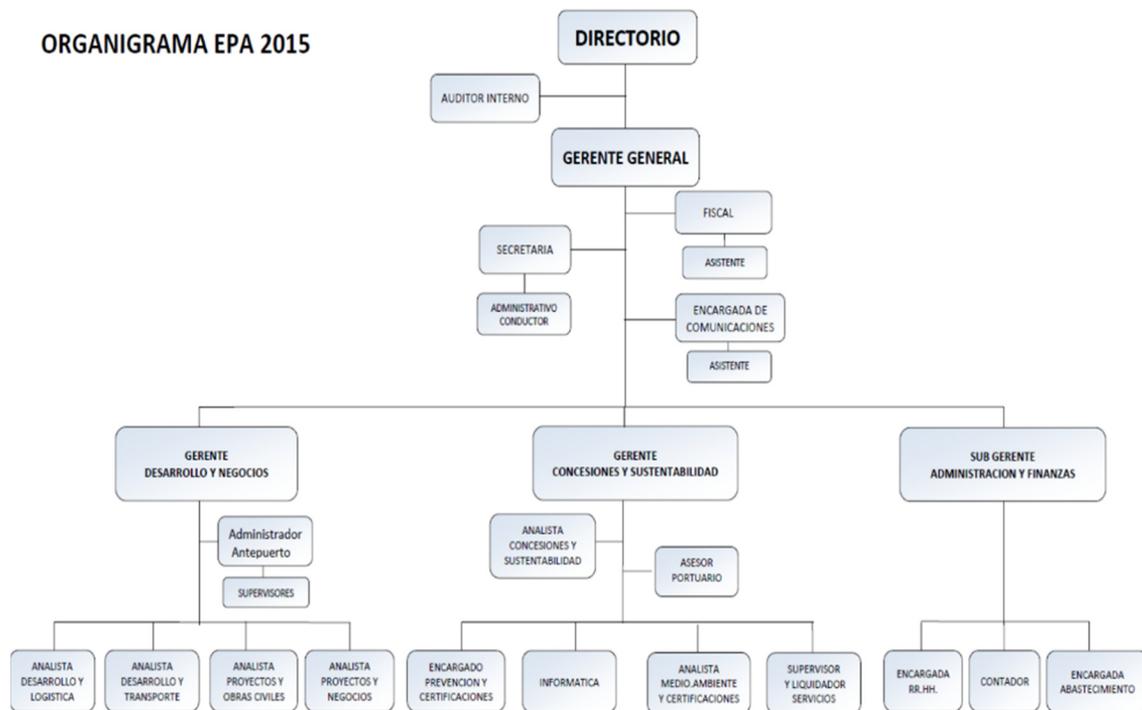
## 14. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y POLÍTICA DE GESTIÓN DE PERSONAS

El Talento Humano en EPA considera a un equipo interdisciplinario, capacitado y comprometido con la organización, fijándose metas y objetivos a modo de posicionar a EPA como una organización reconocida a nivel local, nacional e internacional.

Para enfrentar los desafíos presentes y los que deberá emprender en el período 2016 – 2018, EPA posee una estructura organizacional capaz de comprender y trabajar estratégicamente en los distintos escenarios, considerando fundamentalmente los objetivos que aborda la Política de Gestión de Personas.

Principalmente, los objetivos contemplan potenciar y desarrollar el talento humano de la organización reforzando competencias y formación adecuada al personal para su óptimo desarrollo, evaluar la eficacia de las acciones ejecutadas, procurando mejorar cada vez la calidad de servicio entregado, desarrollar al personal manteniéndolo en conocimiento y reconociendo su aporte al logro de objetivos de calidad propuestos por la organización.

### 14.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EPA



## **14.2. POLÍTICA DE GESTIÓN DE PERSONAS**

Empresa Portuaria Arica (EPA) al reconocer el carácter estratégico de sus talentos humanos, se interesa en diseñar e implementar planes, programas y políticas que contribuyan al mejoramiento continuo de sus colaboradores potenciando las buenas prácticas laborales al interior de la organización.

Se pone énfasis en respetar la dignidad de las personas, permitiendo aumentar gradualmente la dotación donde se ha de requerir personas con competencias únicas que los distinguen unos de otros, estando capacitados para trabajar en equipo asumiendo desafíos y logrando objetivos y metas propuestas por la organización. Es así, que se busca implementar prácticas de desarrollo, formación y perfeccionamiento a modo de alcanzar mayor autonomía y productividad en sus colaboradores, siendo éstos capaces de auto-gestionarse, tomar desafíos y de innovar en las propuestas tanto a nivel de áreas como en su conjunto.

Es importante mencionar, que dentro de las Buenas Prácticas que EPA ha de implementar y promover, se considerará el desarrollo de un clima laboral favorable que permita la integración, participación, comunicación, innovación, compromiso, respeto y confianza de todo el personal. Se hace necesario incluir en este apartado la utilidad del concepto de auto-cuidado y coaching, el que, sin duda, aporta en gran medida al bienestar laboral y a la productividad de sus colaboradores.

Por su parte, la seguridad y salud ocupacional es un tema muy importante del que EPA se ha ocupado en demasía en los últimos años, el trabajo continuo consiste en velar por la seguridad de los trabajadores y mejorar continuamente las técnicas y métodos utilizados para conseguir mejores estándares de seguridad. La seguridad laboral es un pilar fundamental para el bienestar del trabajador, el que por ningún motivo debe bajar su importancia.

Finalmente, se debe hacer mención al sistema de evaluaciones y compensaciones que EPA ha decidido implementar. Este sistema ha de ser claro, conocido y comprendido por su personal, generando así un ambiente de transparencia que genera mayor sentido de pertenencia y compromiso de sus colaboradores a corto y mediano plazo.

## **15. POLÍTICA DE FINANCIAMIENTO Y DIVIDENDOS**

### **15.1 . POLÍTICA FINANCIERA**

La moneda del entorno económico principal en que opera las transacciones es el peso chileno. Las actividades que realiza actualmente la Empresa con instituciones financieras están referidas principalmente a pago a proveedores, recaudación de clientes, créditos e inversiones en el mercado de capitales. En caso de ser necesario alguno podrá obtener créditos, subsidios, fianzas o garantías del Estado o en la banca privada, previa autorización del Ministerio de Hacienda, VIA DECRETO.

En relación al plan de inversiones de EPA, este es financiado con la generación interna de recursos (EBITDA) y con endeudamiento bancario, si fuese necesario, ya que por ley EPA no puede recibir aporte de capital de su dueño Estado.

Empresa Portuaria Arica siendo una empresa del Estado, ha sido autorizada por el Ministerio de Hacienda para invertir en el mercado de capitales bajo ciertas restricciones. Los principales instrumentos en los que puede invertir son:

- Depósitos a plazo bancarios con clasificación de riesgo igual o superior a N1+ en el caso del corto plazo o AA- para los de largo plazo.
- Pactos de retro compra: Sólo con bancos cuya clasificación de riesgo para depósitos de corto y largo plazo cumplan conjuntamente con las clasificaciones definidas anteriormente.
- Fondos Mutuos: Sólo cuotas de “Fondos Mutuos de Inversión en Instrumentos de Deuda de Corto Plazo con duración menor o igual a 90 días”, según clasificación de la circular N°1.578, de 2002, de la SVS. Los fondos deben cumplir conjuntamente con las clasificaciones de riesgo de crédito igual o superior a AA-FM y de riesgo de Mercado igual a M1. En ningún caso podrán mantener una participación mayor al 5% del patrimonio de cada fondo.

### **15.2 POLÍTICA DE DIVIDENDOS**

La política de dividendos y/o la distribución de utilidades utilizada por Empresa Portuaria Arica, es la establecida a través de los Oficios y/o Decretos Ley emanados por el Ministerio de Hacienda, los cuales indican el monto a distribuir y constituyen la obligación legal que da origen a su registro.

## CAPITULO II

### 16. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN 2017

El desarrollo de la estrategia que EPA ha definido a través de sus roles y objetivos estratégicos, se plasma en los Proyectos Estratégicos e Iniciativas de Gestión que involucran a parte o toda la organización y que en definitiva constituyen la carta de navegación en el corto y mediano plazo.

La diversidad de tales proyectos significa que EPA debe accionar en planos muy diferentes en cuanto a temas, que abarcan distintos ámbitos, lo que le ha significado estar en una curva de aprendizaje constante.

#### 16.1. Descripción de Proyectos Estratégicos para Desarrollar el año 2017

INICIATIVA DE INVERSIÓN		
ÁREA GESTIÓN DESARROLLO Y NEGOCIOS: Descripción y Alcance		MM\$
<b>1</b>	<b>AMPLIACIÓN ANTEPUERTO (1ERA ETAPA)</b> Construcción 6 hectáreas para recepción camiones vacíos. Consta de Pavimentos en adocreto, Edificio con sala de capacitación, edificio casino, servicios higiénicos, sistemas de iluminación, seguridad, etc. Segunda Etapa año 2018 MMS 1.950.	<b>2.200</b>
<b>2</b>	<b>HABILITACIÓN EDIFICIO RECEPCIÓN CRUCERISTAS Y OTROS</b> Edificio con capacidad de 160 personas que permite cumplir con el doble propósito de atender a los pasajeros de cruceros y como espacio de vinculación permanente con el medio y stakeholders acorde a la política de sostenibilidad.	<b>680</b>
ÁREA GESTIÓN CONCESIONES Y SUSTENTABILIDAD: Descripción y Alcance		MM\$
<b>3</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE MONITOREO AMBIENTAL PERMANENTE</b> - Diseñar un sistema de monitoreo ambiental que permita detectar de manera instantánea y permanente, posibles desviaciones en las emisiones que puedan afectar al aire, agua y suelo producidas por las operaciones portuarias. - Mejorar el control y verificación de las mediciones realizadas de acuerdo a las RCA de cada empresa responsable. - Definir los parámetros a controlar que puedan afectar al aire, agua y suelo de acuerdo a la normativa vigente.	<b>50</b>
<b>4</b>	<b>MEJORAMIENTO PLATAFORMA TECNOLÓGICA ETAPA II</b> - Compra de servidores, storage y licencias, para virtualización - Servicio de configuración ambiente de virtualización - Servicio de migración de servidores - Servicio de migración de sistemas - Compra de unidad de respaldo y software de replicación.	<b>175</b>
<b>5</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS APL EFICIENCIA ENERGÉTICA I ETAPA</b> - Proyecto requerido en la meta 6 del Acuerdo de Producción Limpia. - Implementación de medidas identificadas en "Programa de gestión de la energía y estudio de factibilidad de proyectos de ERNC"	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>PROYECTO RED DE INCENDIO SECTOR NORTE II ETAPA CARGA DE FUEGO</b>	<b>150</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación red perimetral, que cubra los distintos sectores del puerto, especialmente aquellos de difícil acceso, basado en normativa NFPA</li> <li>- Implementación de Plan de emergencia contra incendios</li> </ul>	
--	---	--

## 16.2. Estudios Estratégicos

PROYECTO	DESCRIPCIÓN/ALCANCES	PRESUPUESTO MM\$	AREA DE GESTIÓN
<b>ESTUDIOS REQUERIDOS POR MMT-SEP PGA 2017</b>	- Desarrollar con apoyo externo estudios requeridos por MTT-SEP en el Plan de Gestión Anual 2017 y/o darle continuidad a los análisis ya efectuados en el contexto del PGA 2016.	140	- Gerencia Desarrollo y Negocios. - Gerencia de Concesiones y Sostenibilidad
<b>PORT COMMUNITY SYSTEMS PCS</b>	- En concordancia con los lineamientos del MTT, analizar la factibilidad de implementar un sistema del tipo PCS en la ZEAP.	20	Gerencia de Concesiones y Sostenibilidad
<b>AUDITORÍAS EXTERNAS CONTRATO CONCESIÓN</b>	- Contratación de Auditorías Externas al Contrato de Concesión con el propósito de verificar Indicadores de Calidad y Manual de Servicios. - (Aplicación tarifas-manual de servicios)-oficio 8164 MTT	40	Gerencia de Concesiones y Sostenibilidad

## 16.3. Otras Iniciativas Estratégicas

PROYECTO	DESCRIPCIÓN/ALCANCES	PRESUPUESTO MM\$	AREA DE GESTIÓN
<b>IMPLEMENTACIÓN PLAN DE SOSTENIBILIDAD</b>	- Implementar las medidas de corto, mediano y largo plazo consignadas en el Plan de Sostenibilidad diseñado en 2016.	70	Gerencia de Concesiones y Sostenibilidad
<b>REPORTE SOSTENIBILIDAD</b>	- Conforme al Plan de Sostenibilidad elaborado el 2016, reportar las iniciativas desarrolladas hasta noviembre del 2017. - Contratar apoyo externo para la elaboración del reporte bajo el estándar GRI.	20	Gerencia de Concesiones y Sostenibilidad
<b>IMPLEMENTACIÓN NORMA ISO 14001</b>	- Implementar plan de trabajo para el desarrollo de las tareas conducentes a la certificación. - Certificación de norma	20	Gerencia de Concesiones y Sostenibilidad

<b>PROYECTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN/ALCANCES</b>	<b>PRESUPUESTO MM\$</b>	<b>AREA DE GESTIÓN</b>
<b>CERTIFICACIÓN ECOPORT</b>	- Implementación de norma internacional de gestión ambiental, de riesgos y responsabilidades legales en puertos.	3	Gerencia de Concesiones y Sostenibilidad
<b>IMPLEMENTACIÓN PLAN DE TRABAJO CLIMA LABORAL</b>	- Identificación e implementación de oportunidades de mejora del clima laboral. - Talleres de habilidades blandas. - Evaluación de las medidas implementadas.	35	Sub-Gerencia Adm. y Finanzas
<b>ACTUALIZACIÓN PLAN ESTRATEGICO 2018</b>	- Conforme a las directrices entregadas por SEP, proceder con la actualización del Plan Estratégico 2018-2020. - Elaborar Plan de Implementación 2018.	10	Equipo Directivo EPA.
<b>ACUERDO DE PRODUCCIÓN LIMPIA</b>	- Implementación de buenas prácticas de producción en empresas del consorcio del sector portuario de Arica.	15	Gerencia de Concesiones y Sostenibilidad
<b>ACTUALIZACIÓN PLAN MAESTRO Y CALENDARIO REFERENCIAL DE INVERSIONES</b>	- Actualización del Plan Maestro y CRI, considerando los cambios producidos en usos de suelo e incorporación de Antepuerto, Zona de Respaldo, et. Así como la actualización de la proyección de demanda de este Puerto.	25	Gerencia Desarrollo y Negocios
<b>DISEÑO PLAN ESTRATEGICO COMERCIAL Y DE MARKETING</b>	- Diseño de un Plan Comercial y de Marketing con enfoque de atracción de nuevos clientes en el desarrollo de infraestructura para agregar valor a los productos y atracción en cadena de suministros.	20	Gerencia Desarrollo y Negocios

CAPITULO III

17. DESAFIOS Y LOGROS ESTRATÉGICOS 2014-2016

2014			
PROYECTO	DESCRIPCION	OBJETIVO	ANALISIS DE LA INICIATIVA
<b>CONSTRUCCIÓN ANTEPUERTO</b>	Zona para parqueo de 250 camiones bolivianos con carga de exportación	Descongestión vial y mejora servicios	Permitió planificar en forma ordenada el ingreso de camiones al puerto, minimizando la congestión vial alrededor del puerto
<b>ESTUDIO RELLENO POZA DE ABRIGO</b>	Estudio Factibilidad Construcción relleno (por etapas) de la poza de abrigo	Aumentar áreas de almacenamiento y operación del Puerto	Las capacidades que aportaba eran insuficientes para la demanda de mediano plazo, versus su alto costo.
<b>REHABILITACION Y REMEDIACIÓN FCALP</b>	Rehabilitación física y remediación ambiental ferrocarril Arica – La Paz	Recuperar medio de transporte ferroviario y aumentar la oferta de transporte hacia y desde Bolivia	Rehabilitación y parte de la Remediación fue ejecutada por EPA. El proyecto fue transferido a la empresa FCALP para término Remediación y funcionamiento comercial.
<b>MEJORAMIENTO ACCESO PUERTO ARICA</b>	Diseño mejoramiento acceso Puerto Arica.	Evaluar alternativas para el ingreso de camiones al Puerto, descongestión accesos viales al puerto y disminuir el impacto del tránsito de camiones.	Ministerio de desarrollo social aprueba etapa de diseños de ingeniería la que se desarrollará durante el 2015.
<b>SISTEMA DE COMUNIDAD PORTUARIA PCS</b>	Diseño e implementación sistema informático para la trazabilidad de la carga	Proporcionar información on-line al cliente y operadores logísticos respecto del estatus de la carga en el terminal hasta su cruce de frontera	Iniciativa no se concretó debido a que no fue posible obtener información por parte de la aduana chilena.

2015			
PROYECTO	DESCRIPCION	OBJETIVO	ANALISIS DE LA INICIATIVA
<b>ZONA DE RESPALDO</b>	Diseño y obtención RS para construcción Zona de almacenamiento y operaciones portuarias	Aumentar la capacidad de almacenamiento	Se obtiene RS y se presenta en proyecto de presupuesto 2016 para su construcción.
<b>CONSTRUCCIÓN ANTEPUERTO</b>	Termino Construcción y habilitación de 4 ha. para parqueo de 250 camiones bolivianos con carga de exportación	Descongestión vial y mejora servicios	Proyecto entra en operaciones en mayo del 2015.
<b>AMPLIACIÓN ANTEPUERTO</b>	Zona para parqueo de camiones bolivianos vacíos.	Descongestión vial y mejora servicios	Proyecto aprobado por ministerio desarrollo social. Se presentará para financiamiento 2016.
<b>SOLUCION OQUEDADES</b>	Resolver los problemas de hundimientos de pavimentos del sector norte	Garantizar la operatividad del sector norte y seguridad para el transporte	Proyecto ejecutado y terminado
<b>REPOSICION Y AMPLIACIÓN DATA CENTER</b>	Virtualización y construcción data center de contingencia	Continuidad operativa y plan de contingencia	Proyecto aprobado por ministerio desarrollo social, se postulará para financiamiento durante el 2016.
<b>MEJORAMIENTO ACCESO PUERTO ARICA</b>	Rediseño y mejoramiento acceso puerto Arica	Descongestión accesos viales al puerto y disminuir el impacto del tránsito de camiones	Se inicia estudio de diseños de ingeniería, la cual debería estar concluida el 2016.
<b>ACUERDO DE PRODUCCIÓN LIMPIA</b>	El APL-ARICA reúne al sector portuario público y privado conformando un consorcio para la promoción de buenas prácticas.	Asumir compromisos de promover buenas practicas, con el fin de mejorar en lo social, productivo y medioambiental	Proyecto se encuentra en ejecución hasta el 2017.
<b>POLITICA DE SOSTENIBILIDAD</b>	Implementar gerencia de sostenibilidad y concesiones	Promulgar una política de sostenibilidad y valor compartido	EPA crea la gerencia de concesiones y sostenibilidad-se publica la política de sostenibilidad y valor compartido.

2016			
PROYECTO	DESCRIPCION	OBJETIVO	ANALISIS DE LA INICIATIVA
<b>ZONA DE RESPALDO</b>	Construcción Zona de almacenamiento y operaciones portuarias	Aumentar la capacidad de almacenamiento en 1,5 millones de toneladas año.	Proyecto en construcción, obra se terminará en diciembre 2016.
<b>AMPLIACIÓN ANTEPUERTO</b>	Zona para parqueo de camiones bolivianos	Descongestión vial y mejora servicios	Proyecto con RS se presentará para inversión 2017.
<b>REPOSICION Y AMPLIACIÓN DATA CENTER</b>	Virtualización y construcción data center de contingencia	Continuidad operativa y plan de contingencia	Proyecto aprobado por DIPRES, se encuentra en ejecución.
<b>MEJORAMIENTO ACCESO PUERTO ARICA</b>	Rediseño e ingeniería de detalle acceso puerto Arica	Habilitación de 2 pistas de acceso directo al Puerto y semaforización del sector. Descongestión accesos viales al puerto y disminuir el impacto del tránsito de camiones	Se concluyen los diseños de ingeniería. Se postulará para ejecución 2018. Durante el 2017 se tramitarán los permisos y aprobaciones sectoriales.
<b>ACUERDO DE PRODUCCIÓN LIMPIA</b>	El APL-ARICA reúne al sector portuario público y privado conformando un consorcio para la promoción de buenas prácticas.	Asumir compromisos de promover buenas practicas, con el fin de mejorar en lo social, productivo y medioambiental	Proyecto se encuentra en ejecución hasta el 2017.
<b>POLITICA DE SOSTENIBILIDAD</b>	Diseñar e implementar plan de trabajo de sostenibilidad y valor compartido	Cumplir con el cronograma y tareas definidas por el SEP	EPA contrata apoyo externo para el diagnóstico y elaboración del plan de sostenibilidad. Actualmente en desarrollo. Se espera confeccionar para el 2017 el primer reporte.