

PLAN ESTRATÉGICO 2022 - 2026



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESA PORTUARIA ARICA

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR DE EMPRESA PORTUARIA ARICA	4
2.1. Cadena de Valor de EPA	4
2.2. Sostenibilidad como relación Virtuosa.....	6
3. IDENTIFICACION DEL MERCADO Y PROYECCIONES	7
3.1. Mercado	7
3.2. Bolivia Principal Usuario.....	10
3.3. Transferencia Total por Tipo de Carga 2018 - 2022 (Tn).....	12
3.4. Transferencia Total por Tipo de Mercado 2018 – 2022 (tn)	12
3.5. Resultado de Explotación 2018 – 2022 (En miles \$)	13
3.6. Estimación de Oferta y Demanda.....	13
4. VISIÓN.....	16
5. MISIÓN	16
6. VALORES CORPORATIVOS.....	16
7. ANÁLISIS FODA	17
8. MODELO DE NEGOCIO.....	18
9. POLITICAS ASOCIADAS A LA GESTIÓN DE EPA	19
9.1 Política de Sostenibilidad	19
9.2 Política de Partes Interesadas - Stakeholders	20
9.3 Política de Gestión de Personas y Enfoque de Género	22
9.4 Política de Inversión, Financiamiento y Distribución de Utilidades	25
10. ÁREA DE INFLUENCIA.....	26
11. ROL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PORTUARIA ARICA.....	28
11.1 Roles Transversales	28
11.2 Rol Estratégico Control del Contrato de Concesión	29
12. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	30
13. PROYECTOS Y ESTUDIOS ESTRATÉGICOS 2023 -2026	33
13.1 Flujo de Información de Iniciativas de Inversión.....	33
13.2 Inversiones Estratégicas Referenciales 2023 - 2026	34

1. INTRODUCCIÓN

El transporte marítimo hoy es el principal modo de realizar el comercio internacional. A diferencia del transporte aéreo, por carretera o el ferroviario, el transporte marítimo permite transportar grandes cantidades de mercancía a un costo más económico. El transporte marítimo aglutina aproximadamente el 95% del comercio internacional de mercancías.

Esta tendencia creciente de carga, asociada además a la modernización de la flota naviera, ha obligado a las autoridades portuarias de cada país a modernizar la gestión e infraestructura 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 a nivel mundial 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; otros arrendamientos y ; el uso de aguas abrigadas, la gestión de relaciones institucionales, nacionales e internacionales, que le permitan a Empresa Portuaria Arica contribuir al buen mantenimiento de las relaciones con el gobierno boliviano para el cumplimiento del Libre Tránsito de la carga del comercio exterior de Bolivia, de acuerdo al Tratado de 1904 entre Chile y ese país y velar por el cumplimiento del acta de ejecución del año 1999 entre Chile y Perú. En estas actividades se observa la necesidad de establecer un vínculo estratégico entre Empresa Portuaria Arica y Terminal Puerto Arica, 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.

La implementación y desarrollo del Plan de Sostenibilidad y Valor Compartido ha fortalecido el vínculo de la Empresa Portuaria Arica con sus Partes Interesadas, haciéndose cargo los impactos que el Puerto genera en su entorno, lo que ha permitido facilitar 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 ha expresado del mismo modo de manera interna. Los líderes de Empresa Portuaria Arica han mantenido la estrategia 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

2.1. Cadena de Valor de EPA

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 concesión, otros arrendamientos y el uso de aguas abrigadas, 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 y peruano.

CADENA DE VALOR EMPRESA PORTUARIA ARICA

I Actividades Primarias Permanentes	OPERACIÓN: Gestión de cumplimiento de contratos y calidad de servicios. Desarrollo y Gobernanza de infraestructura física e informática.	LOGÍSTICA: 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. Integración a la cadena de las unidades Antepuerto y Zona de Respaldo, como también el Centro Turístico Integral	RELACIONES REGIONALES E INTERNACIONALES: Gestión de relaciones con stakeholders y liderazgo en el Comité Portuario de Servicios Públicos, Consejo Coordinación Ciudad – Puerto y Comunidad Portuaria. Apoyo y Administración de relaciones internacionales con ASPB y ENAPU.	M A R G E N
	INFRAESTRUCTURA GERENCIAL: 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.			
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Clima laboral de excelencia, relaciones cooperativas, buen nivel profesional, equipo cohesionado y comprometido con permanente capacitación en competencias para el cumplimiento de los objetivos corporativos. Integración de acciones con equidad de género			
II Actividades de Apoyo	ADQUISICIONES: No es una empresa de producción directa por ello adquisiciones 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, consultorías, publicidad y otros relacionados a procesos de licitación.			
	SOSTENIBILIDAD Y CREACIÓN VALOR COMPARTIDO Son el compromiso transversal en favor del desarrollo sostenible, promoviendo acciones presentes y futuras de progreso propio y de la comunidad, con un interés recíproco, teniendo especial consideración a nuestras partes interesadas.			

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. En este sentido destaca el apoyo de EPA a la intervención del concesionario en el proyecto de profundización de los sitios 4 – 5.
- 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 macrozona 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 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, 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 fija el marco de referencia dentro de los cuales deberá delegarse la toma de decisiones.

2.2. Sostenibilidad como relación Virtuosa

Empresa Portuaria Arica asume el compromiso de favorecer el desarrollo sostenible a través de promover acciones de progreso propio y para y con la comunidad.

En este sentido la sostenibilidad cuenta con los siguientes pilares que se desarrollan a lo largo de la presente Planificación Estratégica:

▪ Medioambiente

Algunas de las estrategias para diseñar actividades portuarias ambientalmente sostenibles son las siguientes:

- ✓ Implementar de políticas portuarias con enfoque de sostenibilidad ambiental, que incluya planeación, seguimiento y evaluación de variables medioambientales.
- ✓ Análisis del entorno y diseñar actividades que se adapten a los cambios.
- ✓ Implementar estándares de protección al medioambiente.
- ✓ Gestionar adecuadamente los residuos generados por la actividad portuaria, cumpliendo con las normativas ambientales.
- ✓ Impulsar y gestionar procedimientos para atender emergencias que puedan afectar al medioambiente, haciendo simulacros y prácticas.
- ✓ Realizar Reportes de Sostenibilidad a los grupos de interés.

▪ **Social**

Al objeto de fortalecer la relación ciudad – puerto, EPA considera analizar y medir el impacto económico y sociocultural que la actividad portuaria genera en la comuna de Arica. Además de ser un pilar esencial para la competitividad, productividad y emprendimiento empresarial es un factor potenciador de la modernidad y calidad de vida de los habitantes de la ciudad y sus alrededores.

Un Estudio de Impacto Económico y Sociocultural de la Actividad Portuaria provee de una metodología apropiada para la medición de los aportes económicos y socioculturales de la actividad portuaria, identificando los beneficios directos, indirectos e inducidos para el área compuesta. Los cuales, nos permitirá determinar medidas o acciones desarrolladas por el Puerto de Arica y otros actores de la industria portuaria.

▪ **Gobernanza**

Potenciar una gobernanza innovadora y proactiva es un desafío que Empresa Portuaria Arica se ha impuesto:

- ✓ Potenciar el Rol de Autoridad Portuaria
- ✓ Impulsar y gestionar el Consejo de Coordinación Ciudad – Puerto.
- ✓ Mantener los procesos colaborativos de: Comunidad Logística Portuaria, Comité Portuario de Coordinación de Servicios Públicos, Centro de Información y Coordinación del Sistema Integrado de Tránsito y Mesa de Cruceros.

▪ **Patrimonio**

Un aspecto innovador e interesante para la Empresa Portuaria Arica es acercar el puerto a la comunidad. El objeto es establecer una conexión emocional entre los habitantes y el contexto portuario, que los distintos actores de la ciudad portuaria sepan cómo proteger y transmitir este patrimonio. Por lo anterior, se considera la siguiente iniciativa en el periodo de este Plan Estratégico:

- ✓ Puesta en valor de los hallazgos arqueológicos encontrados en la ejecución de las obras del Centro Turístico Integral y que fue construido por la Compañía Gustave Eiffel.

Para la ejecución de estas iniciativas EPA reafirma su compromiso a través de su Política de Sostenibilidad.

3. IDENTIFICACION DEL MERCADO Y PROYECCIONES

3.1. Mercado

El Puerto de Arica, es un puerto Bi fronterizo y dada la composición de su cartera de negocios y la alta concentración en sus clientes provenientes del mercado boliviano, seguirá siendo el puerto natural al comercio exterior 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.

Del mismo modo, el sur del Perú representa significativas oportunidades toda vez que el Puerto de Arica es la opción más eficiente para el comercio exterior de Tacna y Moquegua.

Puerto Arica se encuentra es el primer puerto de norte a sur, siendo el más próximo a la frontera con Perú (18 km al sur) y Bolivia (202 km al oeste).

- Se sitúa en la Rada de Arica (latitud 18° 28' 31" S y longitud 70° 19' 21" E) a una distancia aproximada de 2.000 km de Santiago.
- Se encuentra concesionado al Terminal Puerto Arica (TPA) hasta el 2034.
- Cuenta con alrededor de 22 hectáreas de superficie total sin contar las 21 hectáreas de la ZEAP.
- Puerto Arica posee conectividad con:
 - Carretera Panamericana (Ruta N°5): conecta a la región con el Sur del Perú y las otras regiones de Chile.
 - Ruta 11CH: posee una longitud de 192km y conecta a la región con la frontera de Bolivia.
 - Red ferroviaria: une a Arica con Tacna y La Paz. Posee una longitud de 457km, una velocidad máxima de 40km/h y capacidad de carga de 250.000 toneladas al año.

El reciente Estudio e Demanda de carga y Capacidades del Puerto de Arica (IDOM año 2022) aportó actualización respecto de la información del mercado relacionado con los puertos considerados competencia para el terminal de Arica.

Puerto Matarani: Por el Norte se presenta a Matarani como uno de los principales puertos del pacífico sur del Perú, operado por TISUR. El tonelaje acumulado al 2021 registro 6,5 millones de toneladas siendo uno de sus principales servicios la exportación de graneles minerales en especial concentrados de cobre provenientes de la zona de Toquepala.

Puerto de ILO: En segundo lugar, el Puerto de ILO con tres terminales operados por ENAPU, TP Southern Perú y TP Multiboyas Ilo. Ubicado estratégicamente puesto que forma parte del corredor transoceánico dentro de sus zonas de influencia se encuentran el sur del Perú (Cuzco, Moquegua, Arequipa, Tacna y Puno), Bolivia y Brasil. Se puede acceder por la ruta que conecta a Ilo, Moquegua y Desaguadero. No obstante, no es de gran tamaño cuenta con espacio para dos naves comerciales y dos naves pequeñas, su diseño no facilita la operación de naves con los volúmenes que se encuentra recibiendo y, además no cuenta con obras de abrigo. El puerto se encuentra en proceso de mejoramiento y rehabilitación para poder operar en cuanto a los niveles de transferencia actuales.

Puerto de Iquique: Hacia el sur del puerto de Arica se encuentra el Puerto de Iquique. El Puerto de Iquique es un puerto multipropósito que se encuentra Chile en una ubicación privilegiada, ya que corresponde a la salida del cono central de América del Sur, especialmente hacia los mercados de Asia.

El Puerto de Iquique es operado por el Iquique Terminal Internacional (ITI) y la Empresa Portuaria Iquique (EPI).

El puerto se encuentra conectado con la carretera Panamericana (por medio de las avenidas del anillo norte de Iquique y la Ruta 16) y con la Zona Franca (por medio de las avenidas del anillo norte). Posee dos terminales, uno operado por Iquique Terminal Internacional y el otro operado por la Empresa Portuaria Iquique. Cuenta con obras de protección costera y áreas de almacenaje. Como se encuentra en una isla, el puerto puede ampliar sus áreas operacionales sin afectar la ciudad.

La transferencia de carga el año 2021 registró aproximadamente 2,5 millones de toneladas.

Puerto de Mejillones: El Puerto de Mejillones es un puerto principalmente granelero que se encuentra Chile y posee conectividad con carreteras y conectividad ferroviaria. El Puerto de Mejillones se encuentra en manos del Complejo Portuario Mejillones (CPM) y cuenta con 9 terminales concesionados a distintas empresas.

Se ubica en la bahía de Mejillones en la región de Antofagasta, su amplitud, profundidad y orientación, ofrece excelentes condiciones marítimas. Dentro de sus zonas de influencia se encuentran Brasil, Paraguay, Argentina y el Norte de Chile. Corresponde a un puerto multipropósito especializado en graneles y es uno de los principales socios estratégicos de la industria minera. Posee 15 sitios de atraque, bodegas para almacenaje y depósito para contenedores vacíos. Además, es capaz de recibir naves de hasta 155 mil toneladas y tiene accesos para transporte ferrocarril y carretero. Posee un terminal multipropósito que se encuentra concesionado a la Compañía Portuaria Mejillones (Puerto Angamos) y dos terminales para graneles líquidos y sólidos concesionados a Puerto Mejillones y Terminal Graneles del Norte (TGN)

Los otros terminales están focalizados en las transferencias de gráneles líquidos (Interacid , Terquim , Oxiquim y GNL Mejillones) y carbón (Puerto Andino).

La transferencia de carga el año 2021 registró aproximadamente 16,8 millones de toneladas.

Puerto de Antofagasta: Puerto multipropósito que se encuentra Chile en una ubicación que limita con el noroeste de Argentina, Bolivia y el Océano Pacífico.

- Es operado por Antofagasta Terminal Internacional (ATI) y la Empresa Portuaria Antofagasta (EPA).
- Limita con Argentina y Bolivia por el noroeste, además de encontrarse cerca de los centros mineros. Conectado con los pasos fronterizos de Jama, la Quiaca y Yacuiba (Argentina) y la ruta de Huaracolchane -Oruro (Bolivia).
- La ruta de acceso al puerto es la ruta 28 que lo conecta con la carretera Panamericana, además de su acceso ferroviario por medio del ramal Antofagasta –La Paz hasta sus frentes de atraque por el llegan las cargas de concentrado boliviano de zinc y plomo.
- El puerto tiene la capacidad de atender seis naves paralelamente.

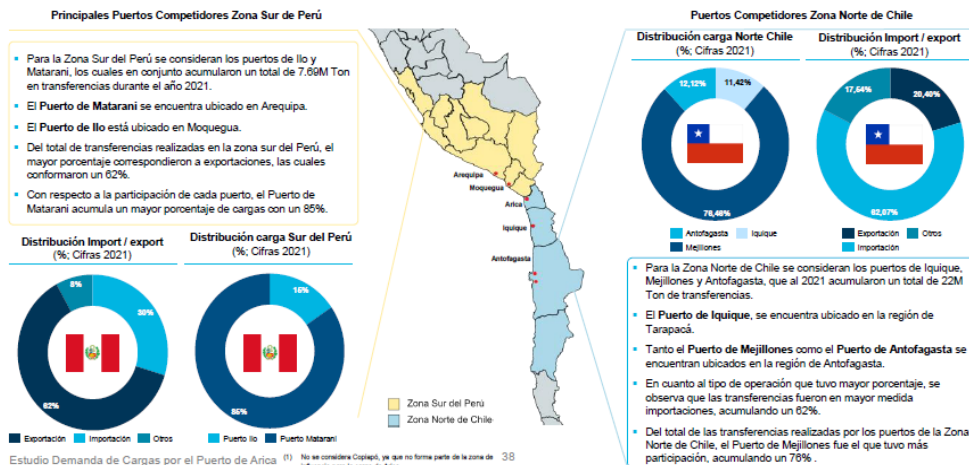
La transferencia de carga el año 2021 registró aproximadamente 2,6 millones de toneladas.

Diagnóstico del Mercado

Visión General Panorama Competitivo del Puerto Arica



Puerto Arica compete con los puertos de la Zona del Norte Grande ⁽¹⁾ y, en la Zona Sur del Perú, con los puertos de Ilo y Matarani



3.2. Bolivia Principal Usuario

BOLIVIA

El crecimiento constante de la carga boliviana es una realidad, los resultados de los últimos años así lo demuestran. Su participación al año 2022 es de 72% 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 sistema portuario de Arica.

Si bien los volúmenes de importación han disminuido, reflejado en la carga de contenedores, Arica se ha consolidado en el puerto de exportación de Bolivia en sus materias primas, especialmente en la Soja y Minerales, teniendo un aumento del 12% constante los dos últimos años.

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

El comercio exterior de Bolivia experimenta un crecimiento y reactivación en cuanto a sus exportaciones las que presentan el año 2021 10% más respecto a su período anterior.
(Cuadro N°1)

Cuadro N°1: Exportaciones.

EXPORTACIONES (miles Tons)	2017	2018	2019	2020	2021	Var.% 2021 / 2020
No Tradicionales	2.767.032	3.198.508	3.603.386	3.455.397	3.799.384	10%
var. % anual	-10%	16%	13%	-4%	10%	
Soya y derivados	1.880.366	1.982.396	2.058.047	2.103.250	2.535.411	21%
Quinua	32.660	33.471	32.493	37.747	27.877	-26%
Nueces de Brasil	14.694	26.684	24.336	25.504	28.044	10%
Girasol y derivados	89.961	100.700	115.431	174.985	151.721	-13%
Joyería	7	4	5	4	6	73%
Madera y manufacturas	60.607	72.566	70.135	75.859	129.759	71%
Cueros y manufactura	18.015	14.115	11.125	8.664	21.912	153%
Lácteos	6.910	4.331	5.009	6.421	9.016	40%
Azúcar, Alcohol y derivados	1.471	65.155	101.900	135.238	219.788	63%
Confecciones, textiles	531	533	329	177	577	226%
bananas	153.855	128.779	118.329	125.552	110.540	-12%
Frijol	13.174	16.394	15.813	19.049	13.104	-31%
Palmito	7.439	6.728	5.642	7.172	6.525	-9%
Café	1.524	1.418	1.234	1.269	1.436	13%
Otros Productos	485.818	745.234	1.043.558	734.506	543.668	-26%
Tradicionales	22.396.817	20.556.316	10.641.435	10.160.003	11.239.052	11%
Petróleo Gas y derivados	20.646.003	18.753.652	9.120.846	9.157.033	9.552.248	4%
Minerales	1.750.814	1.802.664	1.520.589	1.002.970	1.686.804	68%
Total	25.163.849	23.754.824	14.244.821	13.615.400	15.038.436	10%
var. % anual	-4%	-6%	-40%	-4%	10%	

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

Del mismo modo, se observa la variación negativa que se venía presentando los últimos 4 años (Cuadro N°1)

Por otro lado, las importaciones han observado un crecimiento el año 2021 respecto al 2020 del 19%. La mayor variación positiva del 2021 respecto del 2020 corresponde a “Combustibles y lubricantes”, con un 52%, seguido de “Suministros Industriales” con un 16%. No obstante, se observa una baja en “Alimentos y Bebidas” de un 21% (Cuadro N°2)

Cuadro N°2: Importaciones.

IMPORTACIONES (Miles Tons)	2017	2018	2019	2020	2021	Var% 2021/2020
Alimentos Bebidas	942.950	748.420	772.863	895.311	709.477	-21%
Suministros Industriales	2.643.217	2.545.899	2.461.021	1.908.260	2.213.820	16%
Combustibles Lubricantes	1.355.932	1.703.453	2.085.274	1.455.733	2.212.663	52%
Bienes de capital, piezas y accesorios	247.118	239.240	229.581	171.062	188.484	10%
Equipos de Transporte, piezas y accesorios	259.829	233.236	229.649	166.162	209.967	26%
Artículos de consumo no especificados	336.964	314.822	323.199	291.704	283.148	-3%
Efectos personales y Bienes no especificados en otra partida	3.127	2.718	2.140	921	11.141	1110%
Total	5.789.137	5.787.788	6.103.727	4.889.153	5.828.700	19,2%
var. % anual	-0,2%	0,0%	5,5%	-19,9%	19,2%	

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

El Cuadro N°3 siguiente, se puede apreciar un resumen del Comercio Exterior Boliviano, en el cual, la Exportación considera los ítems No Tradicionales más los Minerales, por ser las cargas relevantes para el análisis del Puerto de Arica.

Se puede observar que comercio exterior boliviano presentó un crecimiento del 21% en el 2021 respecto del 2020.

Cuadro N°3: Resumen Comercio Exterior Bolivia.

Productos	2017	2018	2019	2020	2021	Var%. 2021/2020
Exportaciones *	5.789.137	5.787.788	6.103.727	4.889.153	5.828.700	19%
Importaciones	4.517.846	5.001.172	5.123.975	4.458.367	5.486.188	23%
Total Comercio Exterior	10.306.983	10.788.960	11.227.702	9.347.520	11.314.888	21%
var. % anual	-1,5%	4,7%	4,1%	-16,7%	21,0%	

- No tradicionales + Minerales

Fuente IBCE. Elaboración Propia.

3.3. Transferencia Total por Tipo de Carga 2018 - 2022 (Tn)

La tendencia creciente de operación a nivel de contenedores corresponde a la tendencia mundial, no obstante, la baja evidencia a raíz de la emergencia mundial por pandemia.

En el Puerto Arica la carga en contenedores representó, el año 2022 el 60%, seguido por graneles y carga fraccionada con un 38% y 2% del total transferido respectivamente. (Cuadro N°6)

Cuadro N°6: Transferencia por Tipo de Carga 2018 -2022. (Tn)

Tipo Carga	2018	2019	2020	2021	2022
Contenedor	2.296.153	2.129.530	1.788.595	1.885.303	1.646.345
Granel	578.290	559.778	722.385	952.889	1.068.510
Fraccionada	227.064	88.374	73.399	130.961	49.314
Total	3.101.507	2.777.682	2.584.379	2.969.153	2.764.169
Var.%	-1,6%	-10,4%	-7,0%	14,9%	-6,9%

Fuente Elaboración Propia.

3.4. Transferencia Total por Tipo de Mercado 2018 – 2022 (tn)

La transferencia por tipo de mercado se muestra en el (Cuadro N°7). Muestra un leve crecimiento en la participación relativa en las cargas regionales y peruanas respecto del periodo anterior

Cuadro N°7: Transferencia Carga Boliviana (Tn) 2018 - 2022.

BOLIVIA	2018	2019	2020	2021	2022	Δ% participación
Regional	380.943	340.647	436.926	484.271	530.655	+3%
Bolivia	2.417.493	2.116.967	1.898.536	2.238.180	1.966.770	-4%
Perú	119.605	163.030	134.479	140.098	144.221	+1%
Otras	183.466	157.038	114.438	106.604	122.523	+1%
Total	3.101.507	2.777.682	2.584.379	2.969.153	2.764.169	Total

Fuente Elaboración Propia.

3.5. Resultado de Explotación 2018 – 2022 (En miles \$)

Los resultados obtenidos desde el año 2018 al 2022, observan una administración financiera razonable y conforme a las normas internacionales de información. (Cuadro N°8)

Cuadro N°8: Resultados de Explotación 2018 – 2022.

CONCEPTOS	IFRS					% VAR 2022 / 2021
	2018 M\$	2019 M\$	2020 M\$	2021 M\$	2022 M\$	
Ingresos Explotación	5.560.623	6.326.410	6.369.748	5.553.162	8.325.545	50
Gastos beneficios a Empleados	(1.015.467)	(1.054.471)	(831.359)	(778.410)	(814.777)	5
Gastos Depreciación - Amortización	(930.527)	(895.494)	(790.738)	(769.962)	(1.151.074)	49
Otros Gastos por Naturaleza	(2.743.829)	(2.455.152)	(2.592.557)	(2.264.283)	(2.060.239)	-9
Resultado Operacional	870.800	1.921.293	2.155.094	1.740.507	4.299.455	147
Resultado No Operacional	(257.073)	29.345	11.822	(3.415)	166.968	-4989
Resulta. Antes de Impto. Renta	613.727	1.950.638	2.166.916	1.737.092	4.466.423	157
Impto. A la Renta	716.723	(8.538)	(225.054)	97.389	3.158.732	3143
Utilidad del Ejercicio	1.330.450	1.942.100	1.941.862	1.834.481	7.625.155	316

Fuente Elaboración Propia.

La situación a la fecha da cuenta de los buenos resultados obtenidos por la empresa, los cuales, presentan ingresos significativos siendo el tipo de cambio experimentado los últimos años una variable relevante.

3.6. Estimación de Oferta y Demanda

3.6.1. OFERTA

Plan Maestro 2022 de la Empresa Portuaria Arica, contiene las tablas de proyección de demanda y supone que la logística asociada al manejo de cargas en áreas de depósito, almacenamiento, vías de circulación y acceso; no representa limitaciones inmediatas. Las restricciones existentes en lo que respecta a áreas de depósito se presentan por 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.

La dinámica observada en los indicadores de transferencia de carga determina las capacidades del frente de atraque. Las estimaciones de capacidad se observan en el Cuadro N°9.

Cuadro N°9: Capacidad de Transferencia Puerto Arica.

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

Fuente Elaboración Propia.

ZONA DE EXTENSIÓN DE ACTIVIDAD PORTUARIA - ZEAP

La **Zona de Extensión de la Actividad Portuaria** de propiedad de EPA, es un recinto de 21,4 hectáreas. Consta de una primera etapa como **Antepuerto** de 3,8 hectáreas destinadas al parqueo de camiones que vienen con carga en tránsito hacia el puerto. En esta zona se realiza la planificación para su ingreso al terminal. Esta iniciativa nace como una medida de contención para mitigar el efecto de la fila de camiones en la última milla del ingreso al puerto. La **Zona de Respaldo**, de 6,5 hectáreas, es una segunda etapa planificada como medida preventiva para recibir cargas de rebalse dado el crecimiento sostenido que venía experimentando la carga boliviana desde el 2010 hasta el 2018, donde los últimos 6 años se superó los 3 millones de toneladas.

Hoy las medidas de gestión respecto de los despachos directos promovido por el Concesionario TPA sumado a una meseta que experimenta el crecimiento de la carga boliviana, la Zona de Respaldo surge como opción logística y ha permitido agregar valor a través de la incorporación de nuevas unidades de negocio, rentabilizando el activo. Por último, se incorpora una **Zona para Vacíos** de 20.000 m² de terreno estabilizado y compactado con cloruro de potasio (Bischofita) destinada al parqueo temporal de camiones vacíos que hacen la espera hasta su planificación de carguío en puerto.

La ZEAP es un recinto que corresponde 100% a la UGE del Puerto de Arica (Unidad Generadora de Efectivo) por lo cual está integrada totalmente a su operación generando una gestión sostenible mediante una planificación coordinada, que permite que sea un pulmón logístico entre la logística del puerto, sus vías de acceso y la colaboración al transporte internacional pesado como es el de Bolivia y Perú.

Empresa Portuaria Arica, potenciado su capacidad operativa comercial, ha incorporado más actores al proceso vía arriendos de uso de áreas y se están evaluando nuevos proyectos de licitación a 5 y 10 años, formalizado a través del Manual de Operaciones y Tarifas de la ZEAP.

La ZEAP, cuenta con una **reserva de 9,1 hectáreas** para futuros desarrollos.

3.6.2. DEMANDA

De acuerdo con la proyección de demanda para el Puerto Arica¹, presentada en tres escenarios: Tendencial, Optimista y Pesimista el crecimiento esperado toma en cuenta los análisis respecto al desarrollo de la economía boliviana, las características de su carga, la incidencia de la carga chilena y peruana, la existencia de competencia de puertos ubicados en Chile, así como puertos peruanos.

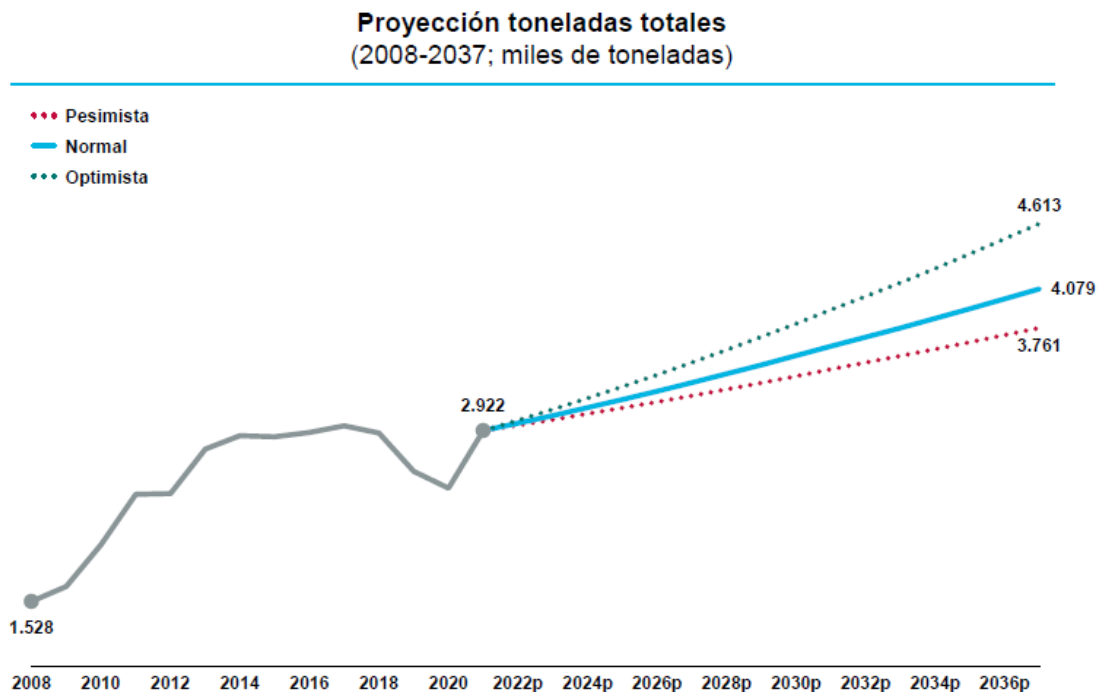
Asimismo, se consideraron los análisis de la evolución y proyección el actual escenario mundial de Pandemia por Covid-19, que ha impactado en las economías mundiales y su comportamiento y reactivación a partir del año 2021 al ir superando los efectos de esta situación mundial.

¹ Proyección de demanda basada en la actualización del Plan Maestro 2022, y los antecedentes recogidos desde el Estudio de Demanda de IDOM consultores año 2022.

La información levantada del mercado contribuye a proyectar y entender cómo el fenómeno de la pandemia afectaría los volúmenes de carga en el puerto de Arica y también en la costa Oeste de Sud América de forma general. Entre los años 2019 – 2020, se experimentó la disminución de demanda por crisis económica generalizada y la pandemia mundial, se levantó una serie de estimaciones a nivel mundial y proyectar los flujos de carga en función de diferentes mercados. Durante el año 2022.

No obstante, el crecimiento experimentado el año 2021 respecto del 2020, es resultado de una apertura importante post pandemia, por cuanto se entiende que no es sostenible es ritmo en el tiempo, más bien se estima una recuperación del ritmo que se venía experimentando antes de la crisis.

Para llegar a la proyección indicada se modeló cada tipo servicio y conforme a las categorías de mercancías relevantes, estableciendo un criterio de límites máximos de acuerdo con la evolución histórica de la carga.



Del análisis de las proyecciones se estima que al año 2042 será aproximadamente:

Escenario	Mill Tn
Optimista	4,61
Tendencial	4,08
Pesimista	3,76

PLAN ESTRATEGICO

Habiendo analizado en profundidad la cadena de Valor, el mercado, la demanda, la oferta y las proyecciones de carga, EPA define el presente Plan Estratégico al año 2026.

4. VISIÓN

“Ser referentes en el desarrollo portuario sostenible, consolidándose como un puerto de vanguardia y con excelencia en la macro región andina.”

5. MISIÓN

“Potenciar el desarrollo económico y social del puerto, promoviendo el crecimiento y competitividad de forma sostenible y generando valor compartido en la región de Arica y Parinacota”

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"> • Puerto con capacidad de transferencia multipropósito • Zona Actividad Logística, explotable para nuevas operaciones y negocios • Calados operacionales de acuerdo con las exigencias actuales • Adecuada relación con las partes interesadas. • Capacidad técnica en nuestro ámbito de acción. • Estándar de seguridad y cumplimiento normativo. • Mesa Técnica de Cruceros consolidada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puerto cercano a centros industriales internacionales de la Macro Región • Conectividad terrestre y férrea con mercados de la Macro Región. • Alternativa como puerto para los corredores Bioceánicos 2025-2030. • Mejoras en la operación de Aduanas Fronterizas. • Relaciones de comercio exterior con países vecinos. • Crecimiento de la industria turística marítima y de mejoramiento de la oferta turística local.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructuras antigua data (1966). • Accesos en el centro de la ciudad. • Alto costo de transacción con agencias estatales extranjeras. • Posicionamiento EPA en la región versus posicionamiento del operador. • Déficit específico de personal. • Conectividad terrestre limitada en la última milla. • Conectividad multimodal. • Presencia de un terminal pesquero artesanal en el interior del puerto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afectación a Tratados Internacionales e influencia de agencias estatales y/o estados vecinos (Bolivia y Perú) • Geográficamente expuesto a cambios climáticos y desastres naturales. • Alta dependencia de variables económicas y mercado exterior. • Alto costo de operaciones marítimas. • Demora en concreción del proyecto traslado del terminal de pescadores artesanales.

8. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio de Empresa Portuaria Arica es la explotación del Puerto de Arica como unidad generadora económica, 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:

- La Renta del Canon de la concesión, asociada al volumen de carga transferida por el concesionario. (50% del total)
- La TUP, tarifa de uso de puertos, asociada a las naves que recalán en puerto. (24% del total)
- La Renta de Áreas, obtenida por el arrendamiento de áreas e inmuebles no concesionados (7% del total).

El modelo de negocio tiene aspectos adicionales que se encuentran regulados por la Ley 19.542 y con el Tratado de Paz y Amistad de 1904:

- 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. POLITICAS ASOCIADAS A LA GESTIÓN DE EPA

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 esta. 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.

9.1 Política de Sostenibilidad

Objetivo

Declarar que los aspectos vinculados al bienestar laboral, al desarrollo local, a la protección estratégica y a la innovación como estratégicos para el desarrollo de la empresa, reconociendo el rol de la comunidad local y los grupos de interés asociados a su gestión.

Norma General

Es responsabilidad del Directorio definir la política y lineamientos en función de la responsabilidad social y generación del valor compartido, la que es implementada por la Gerencia General en todos los niveles de la compañía.

Lineamientos

Bienestar Laboral: Reconocer la importancia de los talentos humanos en el éxito de los negocios, promoviendo prácticas laborales justas y un ambiente de trabajo seguro y saludable, procurando la diversidad, el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores.

Aporte al Desarrollo Local: El éxito de la compañía se vincula con el desarrollo de nuestro entorno, constituyendo un factor relevante la relación con nuestros grupos de interés, en vías de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y el progreso local.

Protección del Medioambiente: Consiste en nuestro compromiso de realizar nuestras actividades de forma segura y responsable, bajo un enfoque de eficiencia ambiental y buenas prácticas, conscientes de nuestros impactos y riesgos medioambientales, procurando responsablemente un uso eficiente y responsable de los recursos.

Innovación: Constituyen un eje fundamental en la compañía la incorporación de nuevos conocimientos, tecnologías, procesos, productos y servicios; en conjunto con el desarrollo de alianzas público-privadas para la promoción del desarrollo sostenible.

Creación de Valor Compartido

La empresa ha diseñado un plan de trabajo descrito en el Plan Estratégico Presupuestario 2023 que considera acciones de RSE y CVC. El plan se presenta ajustado conforme al esfuerzo presupuestario dada la crisis económica mundial post pandemia.

Las gestiones realizadas enmarcadas en el concepto de Valor Compartido se describen como sigue:

Acciones RSE:

- Habilitación Centro Turístico Integral para la atención de pasajeros.
- Actividad de recepción cruceristas. Apoyo a la difusión turística Ciudad Puerto.
- Aporte Sistema Logístico Pronóstico de Oleaje.

- Contribución acciones de apoyo medioambiental Terminal Pesquero Artesanal y Usuarios Uso de Área. (Construcción Alcantarillado, Habilitación SS HH Damas, aseo poza de abrigo).

El presupuesto estratégico señalado en el anexo 3 más las iniciativas de inversión complementan las acciones que se enmarcan en la CVC que promueve la Empresa Portuaria Arica.

9.2 Política de Partes Interesadas - Stakeholders

Empresa Portuaria Arica, cuenta con un registro actualizado de los grupos de interés asociados al área de influencia y con quienes se generan acciones con alto contenido respecto a la Creación de Valor Compartido, creemos en la construcción de relaciones de mutuo beneficio con nuestros grupos de interés, por ello, los reconocemos como actores fundamentales para la construcción de una empresa sostenible y que apunte a la generación de valor compartido.

Queremos construir relaciones de largo plazo, basadas en la confianza, por eso, entendemos nuestra responsabilidad de establecer vínculos y comunicarnos continuamente con nuestro entorno.

La identificación de nuestros grupos de interés la realizamos mediante el análisis de la cadena de valor, considerando los grupos de interés con los que interactuamos en las distintas etapas y procesos de nuestro negocio.

Este trabajo también nos ha posibilitado identificar los impactos y riesgos de sostenibilidad, lo que ha permitido delimitar espacialmente el alcance de los efectos de la operación portuaria y de nuestra empresa.

IDENTIFICACIÓN STAKEHOLDERS 2022

TIPO DE GRUPO DE INTERÉS	IDENTIFICACIÓN DEL GRUPO DE INTERÉS
• Trabajadores EPA	• Trabajadores EPA
• Operador Estratégico	• Operador Terminal Puerto Arica – TPA
• Clientes	• Nacionales • Bolivianos • Peruanos • Navieras y agentes portuarios • Arrendatarios
• Autoridades y organismos públicos • Accionistas • Colaboradores externos • Comunidades aledañas • Otros actores de la comunidad • Otras instituciones • Medios de comunicación • Proveedores	• Nacionales y regionales • Sistema Empresa Públicas • Sindicatos externos • Comunidades en el área de influencia • Terminal Pesquero Artesanal • Instituciones de educación • Medios de comunicación local • Proveedores de bienes y servicios

Para generar acciones con los stakeholders, Empresa Portuaria Arica, ejecuta un plan anual de relacionamiento con las herramientas que le otorga la normativa, lineamientos y procedimientos que entrega el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones que permite un flujo de información y decisiones de manera oportuna y activa con participación en las cinco instancias:

Relación con las Partes Interesadas

Empresa Portuaria Arica mantiene un plan anual de trabajo consecuentes con su política de sostenibilidad que incluye un relacionamiento constante con sus stakeholders, cumpliendo un rol estratégico, además, como puerto afecto a los Tratados suscritos con Perú y Bolivia.

El desarrollo de las mesas técnicas de trabajo con una activa participación en las instancias impulsadas por el mandato del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones y otras relacionadas por la condición particular del Puerto de Arica.

Consejo de Coordinación Ciudad Puerto	Comité Portuario Coordinación de Servicios Públicos	Comunidad Logística Portuaria Arica	CIC - Centro de Información Coordinación Sistema Integrado de Tránsito	Mesa de Cruceros
<ul style="list-style-type: none"> - Gobernador Regional - EPA - Seremi MOP - Seremi MTT - Municipalidad Arica <p>Invitados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - TPA - Gobermar 	<ul style="list-style-type: none"> - EPA - Seremi MTT - Seremi Salud - Dir. Reg. SAG - Dir. Reg. Aduana - PDI - TPA - Cap. Puerto 	<p>Miembros Logísticos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Epa -TPA -Agencias Navieras -Depósitos y Operadores <p>Miembros Invitados</p> <p>SAG, Aduana Chile, Exportadores e Importadores relevantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - EPA - TPA - Aduana Nac. Bolivia - ASP-B - Aduana de Chile - Cámara Nac. Comercio Bolivia. - Rep. Transporte Boliviano 	<ul style="list-style-type: none"> - EPA - TPA - Aduana Chile - SAG - Salud - Agencia Naves - Tour Operadores

9.3 Política de Gestión de Personas y Enfoque de Género

Empresa Portuaria Arica reconocer el carácter estratégico de sus trabajadores, es por esta razón, que diseña e implementa políticas, planes y programas que contribuyan al desarrollo continuo de éstos. Dado lo anterior, la empresa cuenta con un proceso formal de detección de necesidades de capacitación, para así, impulsar al máximo el potencial de todos sus trabajadores.

Para la organización es primordial disponer de un clima laboral que permita crear un entorno de confianza y compromiso, por lo que, la Empresa Portuaria Arica mide periódicamente su clima laboral, ya que busca conocer la percepción de sus colaboradores sobre múltiples dimensiones que van desde la planificación del trabajo, el liderazgo, la comunicación interna, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas para ejercer el trabajo entre otras.

Empresa Portuaria Arica está comprometida en mantener prácticas laborales justas y un ambiente de trabajo seguro y saludable, promoviendo la diversidad, el respeto de los derechos humanos en el marco de los Principios Rectores sobre Derechos Humanos y Empresas, el desarrollo personal y profesional de quienes trabajan en la EPA, junto con promover el bienestar de los profesionales externalizados a través de empresas subcontratadas como concesionarios o proveedores.

Uno de los ejes estratégicos de la organización es la comunicación, por lo que la empresa mantiene informados a su personal de las acciones desarrolladas. Bajo este marco de comunicación, EPA cuenta con un sistema de gestión de desempeño con evaluaciones individuales, lo que favorece la retroalimentación constante para el cumplimiento de los objetivos.

La prevención de riesgos y la gestión de personas están directamente vinculadas, es por ello por lo que, la Empresa Portuaria Arica tiene un sistema de prevención de riesgos que mide resultados, cumpliendo indicadores que revelan mínimo porcentaje de accidentabilidad, bienestar en salud ocupacional y una cultura de prevención generalizada.

Empresa Portuaria Arica desea promover la mejora continua e innovación, por lo que existe un compromiso a incorporar las propuestas de innovación, para así, generar cambios que beneficien a la organización en su totalidad. El compromiso de la organización en este aspecto apunta a innovar desde las ideas y conocimiento de quienes laboran en ella, propiciando los espacios necesarios para su cumplimiento.

En el marco de las relaciones laborales, la Empresa Portuaria Arica suscribe todos y cada uno de los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) vigentes en Chile, en especial reafirma su compromiso con la libertad de asociación, la libertad sindical y el reconocimiento efectivo de negociación colectiva.

La organización reconoce la importancia de contar con un sistema de compensaciones acorde con el mercado laboral y regional, adicionalmente, la Empresa Portuaria Arica incluye una amplia batería de beneficios para sus colaboradores”.

9.3.1 Enfoque de Género y Buenas Prácticas Laborales

El concepto de género surge de una construcción social que, sobre la base del sexo, determina subjetividades, identidades y roles de hombres y mujeres, de manera jerarquizada en una sociedad, incluye además las características socioculturales e históricas que determinan la forma como hombres y mujeres interactúan y dividen sus funciones. Estas características modificables en el tiempo varían ampliamente de una cultura a otra. Bajo esta acepción, género es una categoría social que permite analizar los papeles, responsabilidades, limitaciones y oportunidades diferentes de hombres y mujeres al interior de la unidad familiar, una unidad de producción, una comunidad, una nación o una cultura

En base a la premisa mencionada con anterioridad, la Empresa Portuaria Arica reconoce que la sociedad en la cual nos desarrollamos se encuentra presente diversas brechas de género, por ello EPA se compromete en desarrollar propuestas que tiendan a la igualdad entre mujeres y hombres.

9.3.2 Barreras de género en el ámbito profesional

Las barreras de género tienen relación directa con el desarrollo profesional de las mujeres, las condiciones laborales y la participación en cargos de responsabilidad y liderazgo. La inserción de las mujeres al mercado laboral y el desarrollo de una carrera profesional, van estrechamente relacionadas con los estereotipos de género y las barreras internas.

Es la búsqueda del equilibrio entre estos diversos ámbitos, tanto por mujeres y hombres, mediante medidas y acciones que buscan introducir igualdad de oportunidades en el empleo, por lo anterior Empresa Portuaria Arica se basa en los siguientes principios:

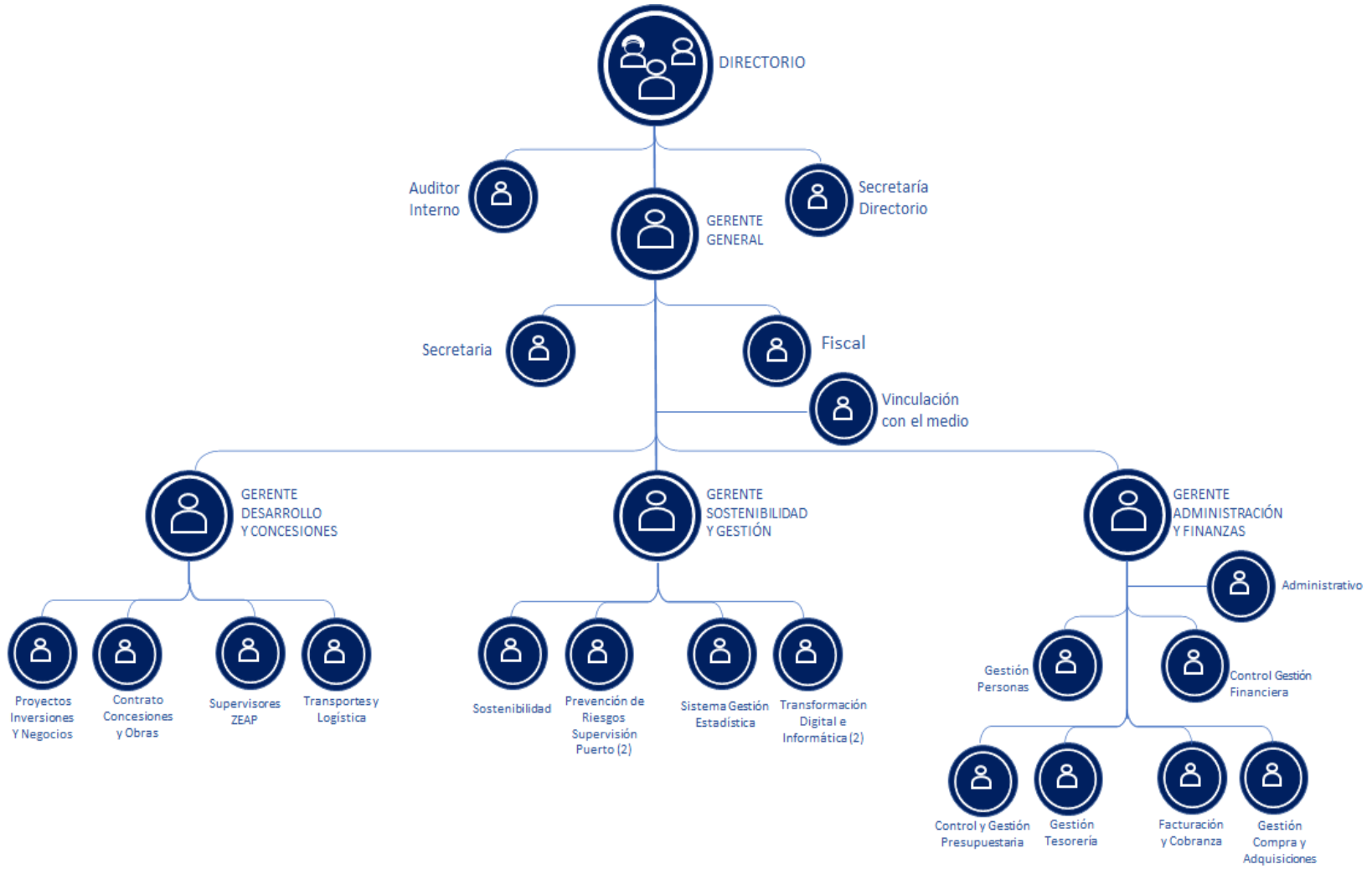
- **Igualdad de oportunidades y no discriminación:** entender las acciones y medidas conciliatorias como la promoción de la igualdad de oportunidades y no discriminación tanto para hombres como mujeres, considerando la importancia de cada una de las esferas de la vida personal, privada y pública en que se desarrollan las personas.
- **Revalorización de la función pública:** se busca generar buenas prácticas en desarrollo de personas, con el objeto de garantizar en los servidores públicos la posesión de atributos tales como el mérito, eficacia en el desempeño de su función, innovación, responsabilidad, probidad y adhesión a los principios y valores.
- **Integridad:** se refiere a actuar conforme a la consonancia con lo que se dice o se considera importante tanto para el funcionario como para su jefatura y posteriormente repercute en la familia, actuando conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo y equilibrio familiar sin mentir ni engañar, respetando confidencialidad de la información.

9.3.3 Estructura Organizacional

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.

Enfrentar los desafíos presentes y los que debe emprender en el período 2022 – 2026, 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 del servicio y reconocer el aporte al logro de los objetivos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EPA 2023



9.4 Política de Inversión, Financiamiento y Distribución de Utilidades

9.4.1 Política de Inversión

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 ha invertido son los siguientes:

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.

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 Comisión para el Mercado Financiero (CMF). Los fondos deben cumplir junto 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 de inversión.

9.4.2 Política de Financiamiento

En cuanto al financiamiento, la Empresa se financia principalmente mediante el flujo operacional positivo que genera el negocio portuario, y con endeudamiento bancario, si fuese necesario, ya que por ley EPA no puede recibir aporte de capital de su dueño Estado.

Las actividades financieras que realiza actualmente la Empresa son con instituciones bancarias y están referidas principalmente a pago a proveedores, recaudación de clientes 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, Vía Decreto.

9.4.3 Política de Utilidades

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.

10. ÁREA DE INFLUENCIA.

Empresa Portuaria Arica, ha delimitado su área de influencia y ha identificado las brechas sociales, ambientales y económicas en que se desenvuelve.

El área está definida y compartida en el Consejo Coordinación de Ciudad Puerto (año 2020), sobre la cual existe una serie de proyectos comunales sociales que fue presentado por uno de sus miembros la I. Municipalidad de Arica. Para el año 2022 el área de influencia no presenta modificaciones.

ÁREA DE INFLUENCIA DEL PUERTO



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

Brechas sociales, ambientales y económicas

Empresa Portuaria Arica tiene una responsabilidad con el entorno y su área de influencia.

Los aspectos ambientales y sociales que destacan del entorno producto del crecimiento de la industria portuaria, el comercio exterior de la región, el desarrollo de infraestructura, y del turismo de cruceros, son identificados y monitoreados.

Por lo anterior, incorpora en su Plan Estratégico Presupuestario acciones que contribuyen al fortalecimiento del concepto de Puerto Sostenible, acentuando la cercanía tanto con la comunidad como con los usuarios y actores activos que interactúan en el área de influencia.

Los lineamientos que rigen a las Ciudades Puertos definen las actividades de trabajo orientada detectar oportunidades de mejora en el ámbito ambiental, social y económico, cuyas instancias de coordinación se canalizan a través de: El Consejo de Coordinación Ciudad Puerto, el Comité Portuario de Servicios Públicos, Mesa de Cruceros y la Comunidad Logística Portuaria de Arica.

En la definición de área influencia del puerto de Arica, no se observan brechas de directa responsabilidad de EPA, más bien las brechas identificadas por la Empresa Portuaria son en el entorno directo terminal portuario:

Ambiental:

- Monitoreo de Sistema de Alcantarillado Sector Terminal Pesquero Artesanal.
- Monitoreo transporte de graneles, coordinaciones con el SAG.
- Puesta en marcha sistema Red Incendios sector norte.
- Aseo poza de abrigo, labor permanente.
- Aporte Contenedores de basura usuarios Terminal Pesquero.

Social

- Puesta en marcha Centro Turístico Integral.
- Control medidas preventivas COVID 19 monitoreo contenedor higiene preventivo interior de puerto y seguimiento de protocolos y medidas para la industria de cruceros.
- Arica Puerto más Seguro, mantener la participación en esta asociación gremial con foco en la seguridad en las operaciones portuarias.

Económico

- Parte importante del desarrollo económico de la región se sustenta en el Puerto de Arica, así mismo conscientes de los aspectos que pueden generar situaciones no esperadas por la comunidad como la congestión vehicular, estamos abocados a generar permanentemente iniciativas que orientadas a la armonía con otras actividades económicas de la región.

En el ámbito de la Planificación e integración se considera la ubicación geográfica del terminal en donde la continuidad del negocio también mantiene vigilancia sobre los eventos naturales como terremotos y tsunamis, así como el desarrollo de estrategias para gestionar las distintas vulnerabilidades del puerto y su sistema logístico.

11. ROL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PORTUARIA ARICA

11.1 Roles Transversales

De acuerdo con 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
1	Autoridad Portuaria.	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.
2	Principal responsable del desarrollo estratégico de Puerto Arica.	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. Lo anterior enmarcado en el desarrollo y actualizaciones quinquenales de planes maestros y estudios de mercado.
3	Liderar el desarrollo sostenible de la actividad logística portuaria.	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. Materializando alianzas estratégicas y proyectos en común con EFE.
4	Administrador y supervisor del Contrato de Concesión ⁽¹⁾ y de otros servicios.	Velar por el cumplimiento del contrato, otros servicios y nuevas unidades de negocios.
5	Responsable de la administración, supervisión y control de las áreas comunes y no concesionadas.	Optimizar la gestión de las áreas comunes y no concesionadas.
6	Colaborador en la gestión de los derechos y obligaciones contenidos en los tratados internacionales que aplican a Puerto Arica.	Garantizar el cumplimiento de los aspectos que conciernen a la EPA en el contexto de los tratados internacionales.
7	Gestor de servicios de calidad, innovación y desarrollo sostenible.	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.

¹ El Control del Contrato de Concesión se realiza periódicamente en base a un plan de trabajo anual que considera cada cláusula del Contrato y los respaldos correspondientes.

11.2 Rol Estratégico Control del Contrato de Concesión

Una de sus principales responsabilidades es el **Control del Contrato 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.

El año 2004 EPA otorgó a la empresa Terminal Puerto Arica – TPA, la concesión exclusiva para desarrollar, mantener y explotar el Frente de Atraque, incluyendo el derecho a cobrar a los Usuarios Tarifas Básicas por Servicios Básicos y Tarifas Especiales por Servicios Especiales, prestados en el Frente de Atraque.

Esta Concesión está sujeta a las reglas y a las restricciones que se establecen en un contrato, incluyendo el cumplimiento de obligaciones que se imponen en este mismo documento.

Satisfacción del Usuario, calidad y Continuidad del Servicio

La importancia del control del Contrato de Concesión permite garantizar la satisfacción del usuario final la calidad y la continuidad del servicio mediante:

- a. La revisión de tarifas máximas.
- b. Análisis y seguimiento de indicadores de eficiencia (velocidades de transferencia y tiempo de ocupación máximo).
- c. RUFA.
- d. Seguimiento y aprobación de proyectos privados.
- e. Conservación de Bienes (Programas de conservación del Frente de Atraque y Mantenimiento de la infraestructura).

Para cumplir con la responsabilidad del Control del Contrato de Concesión de manera eficiente la Empresa Portuaria Arica fortalece el CCC a través de **seguimientos mensuales y uso de una plataforma informática** para el seguimiento de planes y acuerdos con TPA.

12. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

De acuerdo con 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.

N°	Nombre Objetivo Estratégico	Objeto	Indicador	Meta	Plazos	Generación de Valor
1	Desarrollar un Terminal Portuario altamente competitivo en el marco del contrato de concesión y el cumplimiento de los tratados suscritos por Chile con Bolivia y Perú.	Ser la mejor alternativa en la cadena logística para las cargas procedentes de Bolivia, del sur del Perú y en el largo plazo de Brasil. Fortalecer el control del cumplimiento de las cláusulas y anexos del contrato de concesión, como también su evaluación, lo que además servirá para sentar las bases del próximo proceso de concesión.	Porcentaje de variación interanual de carga distribuida por países	Complementar y validar la información de predictores con la incorporación de un mareógrafo	2023 2024	Empleos PIB
				Mantener y/o aumentar los niveles de movimiento de carga boliviana y carga peruana. Tener un informe de evaluación de la administración del contrato de concesión, el cual permita tomar medidas para el periodo restante y sentar las bases para el próximo periodo.	2023 2025	
2	Consolidar un modelo logístico eficiente, óptimo e integral para los diferentes tipos de carga.	Establecer un modelo logístico eficiente y óptimo en coherencia con un aumento de la capacidad del frente de atraque, la mantención o mejora de capacidades y la reducción de cierres de Puerto y que además integre como nodo a la Zona de Extensión de Actividad Portuaria y el ferrocarril como nuevo medio de transporte de carga terrestre.	Porcentaje de mejora en los indicadores de desempeño operacional	Reducir el dwell time respecto de los niveles del 2022 y aumentar la tasa de despacho directo respecto niveles 2022	2023 2025	Competitividad Empleos
				Proyecto de factibilidad de la iniciativa		
				Iniciar gestiones en 2023 para el empalme FF.CC con ZEAP y funcionamiento Tren de Carga. Proyecto de Prefactibilidad		
				Modelo de Negocio de la iniciativa		
3	Potenciar las capacidades de los trabajadores y tecnológicas del Puerto respetando las relaciones de género que permitan tener una buena salud financiera en el largo plazo.	Incrementar las capacidades del personal y tecnológicas del Puerto en función del incremento de competitividad y de su salud financiera; fomentando transformación digital y el respeto a las relaciones de género.	Informe Brechas	Implementar Plan de Capacitación y conformar equipo de alto desempeño	2023	Equipos de Alto Desempeño
			Contar con Plan de Implementación	Levantar Especificaciones Técnicas para la implementación del Programa		
			Contar con Modelo de implementación	Presentar y difundir el modelo diseñado		
			Indicador Financiero EBITDA	*Mantener una gestión financiera saludable *Capacitar al 20% del personal anualmente. *Contratar capacidades profesionales y técnicas faltantes.		

4	Profundizar la relación ciudad-puerto considerando los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza; además de potenciar el rol de autoridad portuaria regional.	Profundizar la relación ciudad-puerto y principales grupos de interés, individualmente con el desarrollo sostenible de los aspectos socioambientales y colectivamente con una mayor participación en el CCCP, CSSPP y Comunidad Logística Portuaria.	N° Actividades de Vinculación con la comunidad y de recepción de pasajeros cruceristas vs Actividades programadas	*Cumplir 100% de actividades programadas *Puesta en Valor de piezas arqueológicas	2023 - 2026	Reconocimiento por las gestiones en Sostenibilidad
			N° Actividades Programa Conozca Su Puerto	Ejecutar programa con participación de la comunidad por grupos etarios		
			Número de iniciativas de gestión ambiental, social y/o de gobernanza	Identificación de impactos socioambientales; disminución de incidentes que puedan ser producidos por TPA, Somarco, camiones y otros; e implementación de proyectos de responsabilidad social y valor compartido.		
			% Reducción gasto energía con proyecto en régimen	Diseño y Ejecución Planta de Autogeneración Fotovoltaica		
5	Gestion y Control del Contrato de Concesiones	Gestionar un control exhaustivo del contrato de concesiones en el ámbito operativo y de mantención de la infraestructura crítica, de tal manera de recibir un puerto habilitado para el proceso de licitación a desarrollar entre 2032-2034.	Cumplimiento del rendimiento mínimo de naves, utilización de sitios, uso del frente de atraque de forma no discriminatoria e igualitaria. Cumplimiento específico del mantenimiento en función de lo estipulado en anexo CVIII " Conservación del frente de atraque" del contrato de concesión, periodicidades, actividades, auditorías documentales y en terreno. Análisis de la estructura accionaria del	Desarrollar documento que defina la visión actual de la empresa respecto de lo que se requiere para la licitación del año 2034, considerando proyectos obligatorios, número de operadores, infraestructura a entregar, plazo licitación, entre los más importantes. Definir los estudios de factibilidad que se requerirán para las definiciones del párrafo anterior. Entregar la evaluación si para la gestión de licitación del año 2034 se adicionara la ZEAP como área concesionada. Actualizar los sistemas de información entre la Empresa Portuaria y la empresa concesionaria, tanto en módulos estadísticos, reportabilidad, y gestión de	2023-2026	Recibir por parte del actual concesionario el frente de atraque N°1 del Puerto de Arica, en condiciones operativas y de infraestructura conforme al contrato de concesión y sus modificaciones , de tal manera sea atractivo su concesión.

			<p>concesionario, de forma de cumplir las bases de licitación y dictámenes que se regulan en función de la Fiscalía Nacional Económica</p>	<p>revisión de carpetas y SOF (Statement of Facts = Declaración de Hechos).</p>	
--	--	--	--	---	--

13. PROYECTOS Y ESTUDIOS ESTRATÉGICOS 2023 -2026

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.

13.1 Flujo de Información de Iniciativas de Inversión

Para el proceso de Inversiones EPA mantiene un Flujo de Información de las Iniciativas de Inversión que se grafica en la imagen siguiente.



13.2 Inversiones Estratégicas Referenciales 2023 - 2026

INICIATIVA 2023	DESCRIPCIÓN
Estudio	Diagnóstico Condición ambiental Puerto Arica
Proyecto	Equipamiento Sistema Medición Oleaje
Proyecto	Diseño Puesta en Valor Piezas Arqueológicas – CTI
Proyecto	Prefactibilidad Empalme Ferroviario - ZEAP
Proyecto	Factibilidad Infraestructura para Inspección Graneles – ZEAP
Proyecto	Mejoramiento oficinas administrativas

INICIATIVA 2024	DESCRIPCIÓN
Proyecto	Ejecución Puesta en Valor Piezas Arqueológicas – CTI
Proyecto	Diseño inspección Graneles – ZEAP
Proyecto	Diseño Sistema Autogeneración Fotovoltaico – ZEAP
Proyecto	Mantenimiento y Conservación Instalaciones Antepuerto
Proyecto	Ampliación capacidad estacionamiento de camiones ZEAP (Etapa 1 y 2)
Estudio	Impacto económico y sociocultural de la actividad portuaria en Arica

INICIATIVA 2025	DESCRIPCIÓN
Proyecto	Ampliación capacidad estacionamiento de camiones ZEAP (Etapa 3)
Proyecto	Construcción Sistema Autogeneración Fotovoltaico - ZEAP
Proyecto	Construcción inspección Graneles – ZEAP
Proyecto	Factibilidad incorporación tecnologías integración SIETE PCS
Proyecto	Diseño Estación Monitoreo Ambiental

INICIATIVA 2026	DESCRIPCIÓN
Proyecto	Construcción Estación Monitoreo Ambiental
Proyecto	Ampliación Capacidad estacionamiento camiones ZEAP (etapa 3)
Proyecto	Ejecución alternativa tecnológicas integración SIETE PCS

Objetivo Estratégico	N°	Proyecto	Descripción Proyecto	Inversión (MM\$)				VAN (MM\$)	Tasa de dcto. (% anual)	
				2023	2024	2025	2026			
1		1	Equipamiento Sistema Medición de Oleaje - mareógrafo	Implementación instrumento medición de oleaje y ambientales orientado a tener datos objetivos para determinar cierre de puerto y mejorar las ventanas operativas	90				60	8,0%
		2	Factibilidad, Diseño y Construcción Infraestructura para Inspección Graneles – ZEAP	Redireccionar los procesos de inspección de graneles desde el Terminal hacia la ZEAP de aquel flujo de camiones que no agregan valor a las operaciones portuarias, puesto que se trata de carga que viene en consumo y no para embarque, generando ineficiencias en uso de áreas operativas	30	70	250		20	8,0%
		3	Factibilidad extensión molo de abrigo y sitio N°5	Consultoría orientada a levantar información en etapa preliminar o prefactibilidad de un proyecto de extensión del molo de abrigo y sitio N°5 con el objeto de mejorar los calados operacionales u aumentar la capacidad para la atención de naves de mayor tamaño.			40	100	Por estimar	8,0%
		1	Prefactibilidad Empalme ferroviario ZEAP	Determinar la factibilidad y/o alternativas viables para el traslado de carga de Importación boliviana en tránsito, desde el terminal a la ZEAP.	34	convenio EFE				8,0%
		2	Factibilidad, Diseño Implementación Tecnología: Modelo SIETE PCS	Sistema que permite mejorar la interacción y mejor coordinación de todos los actores y partes interesadas en el transporte y trazabilidad de mercancías. Servicio gestiona documentos y transacciones.		80	80	170	Social	6,0%
		3	Ampliación capacidad estacionamiento de camiones ZEAP (Etapa 1 - 2 - 3)	Construcción por etapas Áreas para estacionamiento, servicios básicos, depósito para CTR reefer y otros serv. logísticos en la ZEAP.		1.700	2.500	3.500	250	8,0%
		4	Mantenimiento y Conservación Instalaciones Antepuerto	Recuperación vida útil de las instalaciones del Antepuerto y cumplir el objetivo para el cual fue diseñado.		100		100	Social	6,0%
3		1	Mejoramiento de oficinas EPA (arrastre)	Proyecto que involucra mejoramiento de las instalaciones de las oficinas, servicios higiénicos y mejor distribución de las plantas de trabajo, realizando una modernización y mejor adaptación de los espacios para los requerimientos contemporáneos	80				Social	6,0%

4	Profundizar la relación ciudad-puerto considerando los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza; además de potenciar el rol de autoridad portuaria regional.	1	Factibilidad Diseño y construcción Sistema autogeneración Fotovoltaico	Proyecto que permite aprovechar las condiciones climáticas para generar energía solar y reducir la cuenta del servicio de energía en la ZEAP, mediante la incorporación de paneles solares		50	350		12	8,0%
		2	Estudio Diagnóstico Ambiental Puerto Arica	Estudio orientado a levantar el estado ambiental del puerto luego de los períodos de pandemia. Se busca a través del análisis documental determinar el cumplimiento de resoluciones vigentes y a través de mediciones detectar desviaciones respecto de la normativa.	25				N.A.	N.A.
		3	Diseño y Construcción Puesta en Valor Piezas Arqueológicas CTI	construcción del Centro Turístico Integral presento hallazgos arqueológicos. Oficio Ordinario del CMN recomendó la puesta en valor de las piezas arqueológicas	30	120			Social	6,0%
		4	Impacto económico y sociocultural de la actividad portuaria en Arica	Identificar las brechas e Implementar de políticas portuarias con enfoque de sostenibilidad ambiental al objeto de ser un pilar esencial para la competitividad, productividad y emprendimiento empresarial potenciador de la modernidad y calidad de vida de los habitantes de la ciudad y sus alrededores.		60			N.A.	N.A.
		5	Diseño Ejecución Estación Monitoreo Ambiental	Instrumento que complementa el equipamiento necesario para un correcto y oportuno monitoreo de las condiciones ambientales en el Terminal			20	100	Social	6,0%
5	Gestión y Control del Contrato de Concesiones	1	Estudio y diagnóstico de las inversiones obligatorias para las nuevas licitaciones	Realizar Estudios de prefactibilidad enfocadas en las obras civiles que se deben confeccionar en el Puerto de Arica para que se mantenga en liderazgo operativo y un puerto de clase mundial		120			N.A.	N.A.
					289	2.300	3.240	3.970		