

ZOFRI

POLÍTICA Y ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

Estrategia de Sostenibilidad

Resumen Ejecutivo

ZOFRI S.A. ha decidido consolidar un camino hacia la sostenibilidad del negocio, basado en establecer cimientos claros respecto de los ejes que ceñirán el desempeño de la organización en el corto, mediano y largo plazo y que han sido plasmados en su Estrategia y Política Sostenibilidad.

A fin de que este informe reflejase fielmente los valores y principios de ZOFRI S.A., el proceso de diseño y definición de la Estrategia y Política de Sostenibilidad consideró como información base la Planificación Estratégica 2016 - 2020, la matriz de riesgos, la Estrategia de Sostenibilidad actual, la Guía de Responsabilidad Social y Generación de Valor Compartido del SEP y el marco de sostenibilidad chileno e internacional. En esta línea el trabajo estuvo centrado en un nexo constante con la administración de la empresa a través de entrevistas, recopilación de información y talleres de sensibilización y presentación de los resultados de este trabajo. Adicionalmente, la elaboración de la estrategia incluyó la definición, mapeo y priorización de los grupos de interés de ZOFRI S.A., los que fueron consultados con el objetivo de considerar sus expectativas.

La Estrategia de Sostenibilidad de la empresa se sustenta en la Política de Sostenibilidad, la cual da cuenta de una declaración de compromisos de parte de la entidad de cara al desarrollo de sus actividades.

Política de Sostenibilidad

ZOFRI S.A. ha tenido un rol fundamental en la evolución e integración de las comunidades de negocios presentes en las regiones de Tarapacá y Arica-Parinacota con la economía mundial, lo que ha sido posible gracias a una gestión de negocios ética y transparente que genera valor para nuestros clientes, accionistas, colaboradores y nuestro entorno en general.

Conscientes de que nuestro progreso, y el de la comunidad en que estamos insertos, se sostiene en el diálogo activo y permanente con nuestros principales grupos de interés, asumimos el compromiso de contribuir al crecimiento y desarrollo sostenible de la Compañía y de la comunidad, a través de una gestión socialmente responsable y ética, que guíe nuestro actuar de acuerdo a los siguientes pilares estratégicos:

- **INNOVACIÓN**

Buscamos asegurar la continuidad y proyección del sistema franco y mejorar nuestra competitividad a través de la innovación constante de nuestros procesos, negocios y oferta de servicios con estrategias de largo plazo orientadas a la incorporación de nuevos conocimientos, tecnologías y el trabajo conjunto con nuestros principales socios estratégicos: los usuarios.

- **APORTE AL DESARROLLO LOCAL**

Conscientes de la importancia que tiene la armónica interacción de nuestro negocio y el entorno en que nos desenvolvemos, buscamos a través del diálogo permanente y la asociatividad con nuestros grupos de interés, que nuestros aportes se transformen en iniciativas y acciones que promuevan el crecimiento y el desarrollo local.

- CALIDAD DE VIDA LABORAL

Concentramos nuestros esfuerzos en crear un ambiente laboral donde todos los trabajadores de ZOFRI S.A. se sientan parte del proyecto común, donde reciban las herramientas y capacitaciones que les permitan desarrollarse y desempeñar su labor de mejor manera, generando un entorno saludable y seguro en el que se les evalúe y retribuya acorde a su desempeño y responsabilidades, sin discriminación de ningún tipo.

- PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

Buscamos desarrollar nuestras actividades de manera ambientalmente sustentable, con el propósito de efectuar un manejo responsable de los residuos que se generan en nuestras dependencias, tanto propios como externos, para gestionar proactivamente los impactos y riesgos derivados de nuestra operación, y promover el consumo eficiente de los recursos que utilizamos.

- GESTIÓN COMERCIAL Y OPERACIONAL

En nuestro rol de administradores de un ecosistema logístico en el que interactúan diversos actores, cada uno con sus propios objetivos y expectativas, buscamos ser los facilitadores de instancias de diálogo, coordinación, colaboración y desarrollo, que permitan la generación de un modelo de operación inclusivo y de negocios eficientes. Nos comprometemos a administrar y mitigar adecuadamente los riesgos e impactos derivados del sistema franco, con foco en el cumplimiento transversal de estándares, fiscalizaciones y seguridad de recintos y usuarios; y a colaborar con el desarrollo y capacitación de los diferentes actores que aquí intervienen.

- DIÁLOGO, ÉTICA Y TRANSPARENCIA

La sostenibilidad es un desafío transversal que involucra responsabilidades para todos quienes integran la organización. Por lo anterior, propendemos a implementar las mejores prácticas de gobierno corporativo, a mantener un diálogo abierto y transparente con los grupos de interés y, a un actuar ético y transparente tanto hacia el interior de la empresa como en nuestros negocios, mitigando los principales riesgos derivados de nuestra operación.

Esta Política representa los compromisos de ZOFRI S.A. para el desarrollo sostenible del sistema franco, y se enmarca en la Estrategia de Sostenibilidad de la Compañía, que a través de planes de acción concretos, llevará a la práctica los pilares estratégicos enunciados en el presente documento.

ZOFRI S.A. además, ha aplicado prácticas de gobierno corporativo basadas en los mejores estándares existentes, es así como la empresa cuenta con elementos que complementan la política de sostenibilidad y que permitirán apalancar la ejecución de la estrategia. Entre estos elementos se destacan el Comité de Sostenibilidad del Directorio, capacitaciones en sostenibilidad, un área con dedicación a estos temas (Subgerencia de Asuntos Corporativos y Comunicaciones), actividades de vínculo con la comunidad y su reporte anual de sostenibilidad.



Figura 1: Estrategia de Sostenibilidad de ZOFRI S.A.

La figura anterior presenta la Estrategia de Sostenibilidad de ZOFRI S.A., la cual apalancada en la Política de Sostenibilidad, cuenta con 6 pilares en los cuales se focalizarán las actividades para la sostenibilidad del negocio. Estos pilares a su vez se dividen en lineamientos, los que dan una guía más específica de los tipos de actividades del Plan de Acción de Sostenibilidad. A continuación se detallan los pilares con los lineamientos que los acompañan:

Pilar	Lineamientos
Innovación	Alianzas estratégicas con usuarios en iniciativas de innovación
	Desarrollo de nuevos servicios
	Eficientar y mejorar continuamente los procesos comerciales orientados a los clientes: Usuarios y visitantes (OE 6)
Aporte al desarrollo local	Relacionamiento comunitario (comunidad a nivel regional, comunal y local) generando valor compartido y RSE
Calidad de vida laboral	Tener una Cultura y Organización coherente y alineada con los nuevos desafíos (OE 9)
Protección del medio ambiente	Consumo responsable de recursos
	Gestión de residuos

Gestión comercial y operacional	Rentabilizar los negocios (OE 1)
	Ser Sostenible y Competitivo en el largo plazo (OE 2)
	Ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades y requerimientos de nuestros clientes: usuarios y visitantes (OE 3)
	Constituir la mejor experiencia de compra para los clientes visitantes (OE 4)
	Desarrollar procesos operacionales a costos menores y con tiempos más cortos (OE 7)
	Liderar y articular los distintos actores que influyen en el funcionamiento de la Zona Franca (OE 8)
	Tener la Infraestructura, Tecnología, información y Sistemas que soporten los procesos empresariales (OE 10)
Diálogo, ética y transparencia	Buenas prácticas de Gobierno Corporativo
	Dialogo abierto y transparente
	Gestión de riesgos
	Gestión ética

Tabla 1: Pilares y lineamientos de la Estrategia de Sostenibilidad de ZOFRI S.A.

A partir de la estrategia se desarrolló un Plan de Acción de Sostenibilidad en conjunto con ZOFRI S.A., el cual presenta las actividades específicas que serán desarrolladas por cada área de la empresa durante el presente año en torno a los pilares y lineamientos de la Estrategia. A continuación se resumen las 31 actividades que forman parte del plan de acción divididas en torno a los pilares de la estrategia.

Metodología del proyecto

El desarrollo del proyecto contempló la metodología presentada en la siguiente gráfica, la cual al tiempo de permitir el desarrollo de la Estrategia de Sostenibilidad, permitió la Elaboración del Reporte de Sostenibilidad 2015 de ZOFRI S.A. (proceso ya finalizado y entregado en Diciembre de 2016):



Como se puede apreciar el trabajo se dividió en etapas de revisión de información secundaria y primaria, haciendo una revisión de información interna de la empresa, benchmark de la industria e información de sostenibilidad, para luego pasar a consultas directas con ejecutivos de la empresa y grupos de interés; en el caso de los ejecutivos las entrevistas fueron además complementadas con talleres de sensibilización, talleres de presentación de resultados y jornadas de trabajo por área, instancias en las que fueron discutidos los planes de acción que formarán parte de la estrategia.

Los resultados de las diferentes actividades, permitieron el desarrollo de la Política de Sostenibilidad y fueron plasmados en la Estrategia de Sostenibilidad de la empresa. Posteriormente, ambos documentos fueron sometidos a la aprobación de la Subgerencia de Asuntos Corporativos y Comunicaciones, para luego ser presentados al Comité de Sostenibilidad para su discusión y validación. Finalmente, ambos documentos ya aprobados por el comité fueron validados por el Directorio de la Compañía.

En anexos del presente informe se detallan los diferentes documentos y fuentes de información utilizadas en el marco del presente trabajo.

Estrategia de Sostenibilidad

ZOFRI S.A. ha asumido el compromiso de llevar adelante una Estrategia de Sostenibilidad, medio a través del cual una empresa puede pasar de acciones atomizadas, por iniciativa particular y sin continuidad, a un programa basado en temas relevantes, vinculados a sus actividades y a las expectativas de sus grupos de interés. La Estrategia de Sostenibilidad y la Política, constituyen un paso firme hacia una gestión socialmente responsable, que le permita contribuir al crecimiento sostenible, tanto económico, social como medioambiental de la empresa y de la comunidad en la que está inserta.

A continuación en la Figura 2, se detalla la Estrategia de Sostenibilidad de la empresa. Esta cuenta con 6 pilares, que constituyen los principales aspectos en los que se enfocará la gestión de la empresa en vías de alcanzar un desarrollo sostenible. Estos pilares son: Aporte al desarrollo local, Calidad de vida laboral, Protección del medio ambiente, Gestión comercial y operacional, Dialogo, ética y transparencia, y finalmente Innovación.



Figura 2: Estrategia de Sostenibilidad de ZOFRI S.A.

Política de Sostenibilidad

Como se puede apreciar en la figura anterior, la Estrategia de Sostenibilidad se sustenta en la Política de Sostenibilidad, lo que permite a ZOFRI S.A. contar con una declaración de compromisos completamente alineada con su Estrategia de Sostenibilidad, generando nexos coincidentes con cada uno de los pilares que se incluyen en la Estrategia.

Cabe recordar que esta Política, al igual que la Estrategia, ha sido aprobada por el Directorio de ZOFRI S.A., siendo visada previamente por el Comité de Sostenibilidad del Directorio.

A continuación se adjunta la Política de Sostenibilidad de ZOFRI S.A.:

Política de Sostenibilidad

ZOFRI S.A. ha tenido un rol fundamental en la evolución e integración de las comunidades de negocios presentes en las regiones de Tarapacá y Arica - Parinacota con la economía mundial, lo que ha sido posible gracias a una gestión de negocios, ética y transparente que genera valor para nuestros clientes, accionistas, colaboradores y nuestro entorno en general.

Conscientes de que nuestro progreso y el de la comunidad en que estamos insertos, se sostiene en el diálogo activo y permanente con nuestros principales grupos de interés, asumimos el compromiso de

contribuir al crecimiento y desarrollo sostenible de la Compañía y de la comunidad, a través de una gestión socialmente responsable y ética, que guíe nuestro actuar de acuerdo a los siguientes pilares estratégicos:

- **INNOVACIÓN**

Buscamos asegurar la continuidad y proyección del sistema franco y mejorar nuestra competitividad a través de la innovación constante de nuestros procesos, negocios y oferta de servicios con estrategias de largo plazo orientadas a la incorporación de nuevos conocimientos, tecnologías y el trabajo conjunto con nuestros principales socios estratégicos: los usuarios.

- **APORTE AL DESARROLLO LOCAL**

Conscientes de la importancia que tiene la armónica interacción de nuestro negocio y el entorno en que nos desenvolvemos, buscamos a través del diálogo permanente y la asociatividad con nuestros grupos de interés, que nuestros aportes se transformen en iniciativas y acciones que promuevan el crecimiento y el desarrollo local.

- **CALIDAD DE VIDA LABORAL**

Concentramos nuestros esfuerzos en crear un ambiente laboral donde todos los trabajadores de ZOFRI S.A. se sientan parte del proyecto común, donde reciban las herramientas y capacitaciones que les permitan desarrollarse y desempeñar su labor de la mejor manera, generando un entorno saludable y seguro en el que se les evalúe y retribuya acorde a su desempeño y responsabilidades, sin discriminación de ningún tipo.

- **PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE**

Buscamos desarrollar nuestras actividades de manera ambientalmente sustentable, con el propósito de efectuar un manejo responsable de los residuos que se generan en nuestras dependencias, tanto propios como externos, para gestionar proactivamente los impactos y riesgos derivados de nuestra operación, y promover el consumo eficiente de los recursos que utilizamos.

- **GESTIÓN COMERCIAL Y OPERACIONAL:**

En nuestro rol de administradores de un ecosistema logístico en el que interactúan diversos actores, cada uno con sus propios objetivos y expectativas, buscamos ser los facilitadores de instancias de diálogo, coordinación, colaboración y desarrollo, que permitan la generación de un modelo de operación inclusivo y de negocios eficientes. Nos comprometemos a administrar y mitigar adecuadamente los riesgos e impactos derivados del sistema franco, con foco en el cumplimiento transversal de estándares, fiscalizaciones y seguridad de recintos y usuarios; y a colaborar con el desarrollo y capacitación de los diferentes actores que aquí intervienen.

- **DIÁLOGO, ÉTICA Y TRANSPARENCIA:**

La sostenibilidad es un desafío transversal que involucra responsabilidades para todos quienes integran la organización. Por lo anterior, propendemos a implementar las mejores prácticas de gobierno corporativo, a mantener un diálogo abierto y transparente con los grupos de interés y a un actuar ético y transparente tanto hacia el interior de la empresa como en nuestros negocios, mitigando los principales riesgos derivados de nuestra operación.

Esta Política representa los compromisos de ZOFRI S.A. para el desarrollo sostenible del sistema franco, y se enmarca en la Estrategia de Sostenibilidad de la Compañía, que a través de planes de acción concretos, llevará a la práctica los pilares estratégicos enunciados en el presente documento.

Buenas prácticas de sostenibilidad en ZOFRI S.A.

La Política de Sostenibilidad de ZOFRI S.A. (antes detallada) constituye el marco de acción de la Estrategia de Sostenibilidad, sin embargo esta política no es el único elemento diferenciador que tiene la empresa en su gestión de la sostenibilidad, ya que desde hace años la empresa cuenta con buenas prácticas en su accionar a nivel de Directorio y Administración. Elementos articuladores que permitirán la ejecución, diagnóstico y seguimiento de las actividades del plan de acción de sostenibilidad de la empresa.

Como se puede apreciar a continuación, junto a la Política de Sostenibilidad destacan elementos en 4 niveles:

- Estructura de Sostenibilidad
- Sistema de Gestión de Sostenibilidad
- Transparencia y Reporte
- Relacionamiento con Grupos de Interés



Nivel	Buenas prácticas existentes
Estructura de Sostenibilidad	Comité de Sostenibilidad del Directorio y Área de Sostenibilidad de la Administración – Estatuto. Mecanismos de comunicación al Directorio.
Sistema de Gestión de Sostenibilidad	Política de Sostenibilidad y Valores de ZOFRI S.A. Sistema de información de sostenibilidad basado en Plan de Acción con KPIs. Incorporación de las metas del Balance Scorecard en pilares de la Estrategia de Sostenibilidad. Innovación y Sostenibilidad. Capacitación en Sostenibilidad a Directorio y Administración.
Transparencia y Reporte	Reporte de Sostenibilidad GRI G4. Información de Sostenibilidad en Sitio de la Compañía, incluyendo apartado ZOFRI Transparente en www.zofri.cl .
Relacionamiento con Grupos de Interés	Mapeo y priorización de grupos de interés. Formalización del proceso de consulta y retroalimentación (plan de relacionamiento por grupo de interés, con instancias periódicas de comunicación).

Pilares y lineamientos de la Estrategia de Sostenibilidad

Los pilares de la Estrategia de Sostenibilidad de la empresa definen los ámbitos generales sobre los cuales la Compañía debe actuar en línea con la sostenibilidad del negocio. Estos pilares cuentan con lineamientos específicos que permiten dar una mirada más clara respecto de hacia dónde deben apuntar las acciones a desarrollar por la empresa. Cabe destacar que los lineamientos de la estrategia de sostenibilidad representan en su mayoría a los objetivos estratégicos de la compañía (identificados por la silga OE), los cuales son fruto de su planificación estratégica. En la tabla siguiente se presentan los pilares con los lineamientos definidos, mientras que en las siguientes secciones se desarrollan cada uno de dichos lineamientos, con ejemplos de actividades que la empresa podría desarrollar, algunas de las cuales ya se encuentran en desarrollo o han sido discutidas en los talleres de trabajo efectuados:

Pilar	Lineamientos
Innovación	Alianzas estratégicas con usuarios en iniciativas de innovación Desarrollo de nuevos servicios Eficientar y mejorar continuamente los procesos comerciales orientados a los clientes: Usuarios y visitantes (OE 6)
Aporte al desarrollo local	Relacionamiento comunitario (comunidad a nivel regional, comunal y local) generando valor compartido y RSE
Calidad de vida laboral	Tener una Cultura y Organización coherente y alineada con los nuevos desafíos (OE 9)
Protección del medio ambiente	Consumo responsable de recursos Gestión de residuos
Gestión comercial y operacional	Rentabilizar los negocios (OE 1) Ser Sostenible y Competitivo en el largo plazo (OE 2) Ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades y requerimientos de nuestros clientes: usuarios y visitantes (OE 3) Constituir la mejor experiencia de compra para los clientes visitantes (OE 4)

	Desarrollar procesos operacionales a costos menores y con tiempos más cortos (OE 7)
	Liderar y articular los distintos actores que influyen en el funcionamiento de la Zona Franca (OE 8)
	Tener la Infraestructura, Tecnología, información y Sistemas que soporten los procesos empresariales (OE 10)
Diálogo, ética y transparencia	Buenas prácticas de Gobierno Corporativo
	Dialogo abierto y transparente
	Gestión de riesgos
	Gestión ética

Tabla 3: Pilares y lineamientos de la Estrategia de Sostenibilidad de ZOFRI S.A.

I. Innovación

Aspecto clave en el desarrollo del negocio de ZOFRI S.A. El sistema franco debe ir adaptándose a las nuevas formas de hacer negocios que existen en el mundo, aprovechando además las potencialidades que existen del vínculo con sus usuarios y clientes. En esta línea, la extensión de la concesión constituye un aspecto clave a tener en consideración.

Para este pilar se han definido los siguientes lineamientos:

a) Desarrollo de nuevos servicios

Generar nuevas instancias de crecimiento para ZOFRI S.A. a través de actividades como la colaboración en la creación de la plataforma de E-commerce (proyecto en fase de estudio por parte de otras agrupaciones) y la generación de nuevos negocios en las dependencias de la empresa.

b) Eficientar y mejorar continuamente los procesos comerciales orientados a los clientes: Usuarios y visitantes (OE 6)

Entre los temas mencionados por diferentes áreas en el levantamiento del plan de acción, se indicó la necesidad de corregir las prácticas actuales optimizándolas e implementando nuevos procesos, situación que requerirá, por ejemplo, la implementación de una evaluación interna de procesos y procedimientos de la Compañía, el diseño e implementación de un plan operacional de mejora continua y el desarrollo de una cultura interna enfocada en el mejoramiento continuo. Además, complementar las actividades señaladas con el diseño y participación de proyectos con instituciones u organismos públicos o privados tales como universidades o CORFO, pueden significar un impulso al desarrollo en innovación, además de fortalecer los lazos de la empresa con la comunidad y el abaratamiento del costo de implementación de las mejoras.

c) Alianzas estratégicas con usuarios en iniciativas de innovación

Los usuarios son una parte crítica en este proceso de innovación, por lo que la creación de mesas de trabajo con ellos o el diseño y participación de proyectos conjuntos son instancias a evaluar.

II. Aporte al desarrollo local

Dado que por ley la empresa ya efectúa un aporte significativo a las comunas que conforman las regiones de Arica- Parinacota y Tarapacá y además realiza actividades comunitarias, el desafío para ZOFRI S.A. en este ámbito está enfocado en la complementación de esas acciones con iniciativas que fomenten el diálogo con sus grupos de interés y la generación de actividades de valor compartido, que estarán contempladas en el lineamiento “Relacionamiento comunitario (comunidad a nivel regional, comunal y local) generando valor compartido y RSE”.

Además de las actividades comunitarias que desarrolla ZOFRI S.A. actualmente, se deberían generar otras acciones que surjan producto del diálogo y vínculo constante con las comunidades a diferentes niveles (regional, comunal o local). A modo de ejemplo, se pueden estrechar lazos con la comunidad a través de la creación de mesas de trabajo con juntas de vecinos, el desarrollo de programas comunitarios (proyectos de desarrollo local, clínicas deportivas, etc.), el apoyo en el diseño y participación de proyectos con entidades como SERCOTEC, INDAP u otras, o el desarrollo de un programa de voluntariado corporativo (replicando una actividad que además contribuye a mejorar el clima laboral).

Este lineamiento además busca fomentar el relacionamiento con municipios que reciben recursos del contrato de concesión (15% de ingresos), en vías de la generación de propuestas de inversión a municipios, en base a las necesidades de la comunidad.

III. Calidad de vida laboral

Sin duda el capital humano es un aspecto relevante en cualquier organización, y ZOFRI S.A. no es la excepción. Considerando además las inquietudes y comentarios recibidos a través de las reuniones de trabajo, es posible indicar que, existen importantes desafíos para la organización en este ámbito. Para lo cual se ha constituido el Lineamiento “Tener una Cultura y Organización coherente y alineada con los nuevos desafíos (OE 9)”, por lo anterior, los principales aspectos a fortalecer son:

- Implementar procesos de medición anual y desarrollo de planes de mejora de clima laboral, incluyendo una adecuada comunicación de los resultados. Otro aspecto es la revisión de remuneraciones, donde se recomienda comparar las cifras internamente y en relación al mercado, considerando además la igualdad de género. Promover el desarrollo de programas de bienestar (Integración y Recreación, beneficios), y la creación de una Política de Comunicación Interna.
- El diseño e implementación de un plan de acercamiento y vinculación con sindicatos o la formalización de procesos de comunicación con sindicatos, son ejemplos de posibles acciones a desarrollar en este campo.
- En un contexto nacional de inclusión y facilitación de la entrada al mundo laboral sin excepciones, generar iniciativas de incorporación de personas en situación de discapacidad, el diseño e implementación de planes de equidad de género en altos cargos o la creación de una Política de Diversidad (inclusión y género), son buenos ejemplos de actividades a desarrollar.
- El diseño e implementación de un plan de capacitación y de un modelo de desarrollo de carrera (capacitaciones, evaluación de desempeño, perfil de cargo, identificación de talentos, planes de sucesión de cargos críticos, etc.), son temas levantados en reuniones de trabajo como posibles oportunidades de mejora, además del desarrollo de un programa de voluntariado corporativo.

IV. Protección del medio ambiente

Si bien los impactos de ZOFRI S.A. se acotan a aspectos específicos, no se debe descuidar el adecuado uso de recursos como la energía y especialmente el agua, dado el contexto geográfico. Además, y quizás uno de los temas clave en este aspecto, la generación de residuos del sistema franco, no sólo de ZOFRI S.A., es un aspecto crítico que debe seguir abordándose.

a) Consumo responsable de recursos

Diseño e implementación de un plan de eficiencia energética e hídrica, medición anual de la Huella de Carbono y desarrollo de proyectos de innovación que contribuyan a la eficiencia en el uso de recursos, son ejemplos de proyectos a desarrollar.

b) Gestión de residuos

El diseño e implementación de un sistema de gestión de residuos (considerando la definición de un encargado, el levantamiento de la línea base, la implementación de programas de reciclaje, etc.), que contribuya a potenciar las actividades que actualmente se desarrollan en este aspecto, es un ejemplo a evaluar.

V. Gestión comercial y operacional

Este aspecto agrupa temas críticos del desarrollo del Sistema Franco, estableciendo lineamientos que son transversales a las diferentes instancias del modelo de negocios de ZOFRI S.A., llegando a aspectos de gestión de contratistas o cargadores, entre otros; todos elementos esenciales para garantizar la operación continua de la empresa y la entrega de un servicio de calidad, sin inconvenientes para clientes y usuarios. A continuación se detallan los lineamientos definidos y ejemplos de actividades:

a) Rentabilizar los negocios (OE 1)

Desarrollar iniciativas enfocadas en potenciar la gestión comercial, la reducción de costos y la maximización de ingresos sostenibles para la organización.

b) Ser Sostenible y Competitivo en el largo plazo (OE 2)

Impulsar la gestión sostenible de la empresa en el largo plazo, buscando elementos que permitan la extensión de la concesión más allá del año 2030, además de hacer foco en elementos diferenciadores de la oferta de la empresa a futuro, como su marca y servicios.

c) Ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades y requerimientos de nuestros clientes: usuarios y visitantes (OE 3)

El crecimiento sostenible de la empresa viene aparejado a una eficiente gestión comercial que busque satisfacer los requerimientos de usuarios y clientes en cada segmento de ellos. En la misma línea, el crecimiento de los usuarios de ZOFRI S.A. impactará directamente en el negocio de la empresa, por lo que tener en consideración actividades como el desarrollo de programas de inducción a nuevos usuarios, programas de capacitación permanente, mediciones anuales de satisfacción, gestión de reclamos o la creación de mesas de trabajo con usuarios, son ejemplos de iniciativas a desarrollar.

d) Constituir la mejor experiencia de compra para los clientes visitantes (OE 4)

Hacer de ZOFRI S.A. un polo de servicios del norte del país es un desafío que requerirá de iniciativas innovadora que fidelicen a clientes a todo nivel, brindando una experiencia de compra que genere pertenencia y habitualidad.

e) Desarrollar procesos operacionales a costos menores y con tiempos más cortos (OE 7)

Cubrir oportunamente las brechas que existan en la operación actual de ZOFRI S.A. es un agente crítico para la continuidad del negocio, por lo que proyectos que se desarrollen en esa línea agregaran un valor inmediato en la gestión de la empresa.

El fortalecimiento del cumplimiento de los estándares de orden y seguridad en recintos (aumentar fiscalizaciones, mayores controles de acceso, generar desincentivos al incumplimiento, etc.) y la promoción de una cultura de prevención en usuarios, son aspectos relevantes a desarrollar para garantizar la seguridad del servicio prestado, evitar el uso indebido del sistema franco, mejorar la imagen de ZOFRI S.A. y minimizar el riesgo de accidentes, son temas de permanente gestión y que deben seguir siendo foco de la gestión operacional de la empresa.

f) Liderar y articular los distintos actores que influyen en el funcionamiento de la Zona Franca (OE 8)

Creación de mesa de trabajo con puertos, transportistas y Aduanas y la identificación de oportunidades de mejora del servicio y coordinación, son ejemplos de proyectos que ZOFRI S.A. debiese propender en vías de mejorar la calidad del servicio, minimizando impactos y asegurando la continuidad del mismo.

Por otro lado, apoyar el desarrollo de otros actores claves del sistema (como son los cargadores o contratistas) es un aspecto que puede beneficiar al sistema franco, dando mejores competencias a dichos actores. Por ello se puede evaluar la realización de actividades como la contribución al desarrollo de capacitaciones a cargadores

(propias y/o a través de terceros), el fortalecimiento del proceso de certificación del servicio de carga y descarga o la creación de mesa de trabajo con sindicatos de trabajadores de usuarios y asociaciones de usuarios.

Otro ejemplo es el mapeo de proveedores y la creación de un plan de relacionamiento, así como la elaboración de una Política de Proveedores y/o la inclusión de criterios de sostenibilidad en la selección y evaluación de proveedores, lo que permitirá el uso del sistema franco como un motor de crecimiento para proveedores locales de la empresa, dando pie a uno de los ejes de la creación de valor compartido.

g) Tener la Infraestructura, Tecnología, información y Sistemas que soporten los procesos empresariales (OE 10)

Apalancar la gestión sostenible de la empresa en sistemas, tecnologías e infraestructuras acordes a los nuevos requerimientos de la organización y que además permitan soportar los nuevos desarrollos de la empresa son actividades relevantes a planificar y ejecutar.

VI. Diálogo, ética y transparencia

En un entorno desafiante en términos de transparencia, en que las empresas son miradas con mayor detenimiento de parte de los grupos de interés, resulta absolutamente relevante contar con mecanismos claros de gestión ética y de riesgos en la empresa, al tiempo de contar con las mejores prácticas de gobierno corporativo e instancias permanentes de diálogo con los principales grupos de interés, especialmente dado el rol y exposición de ZOFRI S.A. en las regiones en que se encuentra presente y además por la participación relevante del Estado en su patrimonio. En este contexto se han aprobado los siguientes lineamientos:

a) Gestión ética

ZOFRI S.A. ha dado importantes pasos en este contexto y se ha planteado desafíos como la promoción del nuevo canal de denuncias y fomentar la difusión y capacitación en ética.

b) Gestión de riesgos

La incorporación de variables de sostenibilidad en el modelo de gestión de riesgos de la empresa es parte relevante del establecimiento de una ruta que permita la detección oportuna de eventos que pueden afectar la continuidad operacional de ZOFRI S.A., en este contexto la empresa se encuentra realizando proyectos específicos al respecto.

c) Buenas prácticas de Gobierno Corporativo

ZOFRI S.A. ha avanzado en sus prácticas de Gobierno Corporativo, incorporando paulatinamente los requerimientos propuestos en la Norma de Carácter General 385 de la Superintendencia de Valores y Seguros, esto se ha traducido en que a la fecha la empresa ha aplicado una revisión externa a la norma 385, capacitaciones al directorio y administración, cuenta con un plan de continuidad de crisis y ha sido pionero en la transmisión por “streaming” de sus juntas de accionistas y publicación de acuerdos de la junta online.

d) Dialogo abierto y transparente

La empresa ya cuenta con un mapeo, por lo que la creación de un plan de relacionamiento corporativo con los principales grupos de interés es un tema relevante a dar seguimiento.

A. Revisión de documentos internos

1. Planificación Estratégica ZOFRI S.A. 2016 – 2020
2. Workshop Estudio Adimark (2009)
3. Revista El Franco (Edición Aniversario 40 años)
4. Política de Gestión de Riesgos y Roles y Responsabilidades del proceso (2015) + Matriz de Riesgos

(2016)

5. Presentación “Pago aporte solidario a Cargadores” (diciembre 2015)
6. Informe Recorrido Bus ZOFRI S.A. (febrero 2015)
7. Código de Ética ZOFRI S.A.
8. Código de Gobierno Corporativo de ZOFRI S.A.
9. Estrategia de Responsabilidad Social ZOFRI S.A.
10. Memoria Financiera ZOFRI S.A. 2015
11. Reporte de Sostenibilidad ZOFRI S.A. 2013-2014, 2015

B. Benchmark de reportes y otras publicaciones

1. Benchmark:
 - Mall Plaza (Chile) 2014
 - Parque Arauco (A. Latina) 2015
 - Zona Franca de Bogotá (Colombia) 2014
 - Lotte Shopping (Asia) 2015
 - Zona Franca de Barranquilla (Colombia) 2014
2. Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know? (GRI, 2013)
3. The Sustainability Yearbook 2016 (RobecoSAM, DJSI)
4. Guía de responsabilidad social y generación de valor compartido. Guía de gobierno corporativo para empresas SEP (2015)

C. Planificación Estratégica ZOFRI S.A. 2016 – 2020

La estrategia de sostenibilidad, debe propender al logro de los objetivos del negocio de manera integral, por lo cual necesariamente debe conversar y alinearse a la estrategia global de la empresa.



La Estrategia ZOFRI S.A. considera a la sostenibilidad desde dos focos. Por una parte, la sostenibilidad hace parte de la visión de la Compañía, y constituye uno de sus objetivos estratégicos (*Ser sostenible y competitivo en el largo plazo*). Por otro lado, es considerada desde el relacionamiento con stakeholders, “*con miras a la generación de valor compartido, con un alto sentido de ética de los negocios y de responsabilidad social*”.

