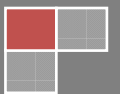


Resumen Ejecutivo

Plan Estratégico Institucional 2015-2017

Comité de Administración de la Zona
Franca y Zona Comercial de Tacna -
ZOFRATACNA



I. VISION, MISIÓN Y VALORES DE LA ENTIDAD

1. Visión de la ZOFRATACNA

“Ser uno de los principales centros de negocios, con ventajas competitivas sostenibles, en las actividades industriales, comerciales y de servicios en Sudamérica; para contribuir al desarrollo socioeconómico de la región de Tacna”.

2. Misión de la ZOFRATACNA

“Brindar una plataforma de servicios competitivos de comercio exterior que generen valor a los negocios de nuestros clientes”

3. Valores que se Comparten en ZOFRATACNA

El Comité de Administración de la ZOFRATACNA establece que la cultura organizacional de la misma, se establecerá a través de un conjunto de valores compartidos, los mismos que moldearán las actitudes, comportamientos y hábitos en la vida laboral. Los valores declarados son los que se describen a continuación:

COMPROMISO.		Conoce la visión, misión y los objetivos de ZOFRATACNA y se identifica plenamente con ellos. Participa de forma activa, dando muestras de esmero y dedicación en el cumplimiento de sus funciones. Desea y busca la mejora de la Institución, teniendo la disposición de esforzarse por brindar un servicio más eficiente hacia los clientes internos y externos.
EFFECTIVIDAD.		Capacidad para concretar el logro de los objetivos programados por ZOFRATACNA, en el tiempo previsto y utilizando de forma óptima los recursos disponibles.
ORIENTACIÓN Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE.	Y AL	Comprende el punto de vista del cliente y entiende sus necesidades. Busca formas de aumentar su satisfacción y fidelidad a través de su servicio. Le ofrece asistencia adecuada y eficiente. Desea satisfacer a sus clientes actuales y potenciales cumpliendo con sus expectativas y deseos.
TRABAJO EN EQUIPO.	EN	Es la capacidad de trabajar con otros, participando y cooperando en la realización del objetivo en común. No le cuesta dirigir ni compartir poderes con algún miembro de su equipo para lograr el objetivo trazado.
COMPORTAMIENTO ÉTICO.		Obrar en todo momento sobre la base de valores morales y las buenas costumbres, respetando y considerando las políticas e interés de la Institución en todo acto, por encima de los intereses personales y ajenos.
ADAPTABILIDAD AL	AL	Es capaz de amoldarse cuando surgen cambios o dificultades, es versátil, para adecuarse a distintos contextos, situaciones, medios y

CAMBIO.	personas de forma rápida y adecuada. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.
CREATIVIDAD INNOVACIÓN.	E Es la capacidad de crear nuevas soluciones, productos, servicios o procesos, que generen valor, beneficios para la institución o para su trabajo diario, buscando mejorar los procesos ya existentes, a través de generar nuevas formas de fidelizar y satisfacer las demandas de los clientes internos y externos.
SISTEMA ZOFRATACNA.	Sabe y entiende cuál es su finalidad, conoce su normatividad, así como trabaja en función a los lineamientos estratégicos institucionales y las metas de las actividades programadas por el órgano al que pertenece.

II. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES, INDICADORES Y METAS ANUALES

De la Visión se definieron tres Objetivos Estratégicos y específicos, correspondientes a la realidad de la ZOFRATACNA.

Los tres objetivos estratégicos corresponden al Eje 4 del Plan de Desarrollo Regional Concertado 2013-2023, 4. Fomento competitivo de inversión productiva y de servicio cuyo objetivo OGR4. es “Competitividad regional con uso de tecnologías apropiadas, generadores de crecimiento y empleo”.

La siguiente tabla resume la visión, misión y objetivos estratégicos y específicos.

VISION									
"Ser uno de los principales centros de negocios, con ventajas competitivas sostenibles, en las actividades industriales, comerciales y de servicios en Sudamérica; para contribuir al desarrollo socioeconómico de la Región Tacna".									
MISION									
"Brindar una plataforma de servicios competitivos, que generen valor a los negocios de nuestros clientes"									
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS									
1. Generar ventajas competitivas sostenibles para las oportunidades de negocios de los clientes			2. Contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible de la Región			3. Fortalecer la gestión interna de la ZOFRATACNA			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		OBJETIVOS ESPECÍFICOS			OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
1.1 Desarrollar servicios que generen competitividad a los negocios de los clientes	1.2 Incrementar la satisfacción de los clientes	2.1 Incrementar la inversión privada en el Sistema ZOFRATACNA	2.2 Incrementar el desarrollo de actividades autorizadas	2.3. Mejorar la infraestructura para el desarrollo de las actividades autorizadas	3.1 Generar recursos que financien el desarrollo del sistema	3.2 Mejorar la eficacia de los procesos	3.3 Mejorar el desempeño del personal	3.4 Mejorar el clima laboral	

Los objetivos estratégicos y específicos están articulados con el Plan de Desarrollo Regional Concertado 2013-2023 y con el Plan Estratégico Sectorial Multianual de MINCETUR, según se detalla en la siguiente tabla:

Objetivo estratégico PDRC	Indicador PDRC	Objetivos del sector - PESEM	Objetivo estratégico ZOFRATACNA
OGR4. Competitividad Regional con uso de tecnologías apropiadas, generadores de crecimiento y empleo	R.4.a Participación de la manufactura en el Valor Agregado Bruto (VAB) regional (a precios constantes)	1.3 Contribuir al incremento de las exportaciones con valor agregado consolidando la base empresarial, diversificando los mercados y productos	OE1. Generar ventajas competitivas sostenibles para las oportunidades de negocios de los clientes
			OE2. Contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible de la Región
			OE3. Fortalecer la gestión interna de la ZOFRATACNA

Para el logro de los objetivos estratégicos y específicos, la entidad ha identificado indicadores y metas, los cuales se resumen a continuación:

INDICADORES ANUALES 2015-2017

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Responsable	Línea base	2015	2016	2017	Observación
1. Generar ventajas competitivas sostenibles para las oportunidades de negocios de los clientes.	1.1 Desarrollar servicios que generen competitividad a los negocios de los clientes	1. Número de nuevos servicios implementados	OAF, GN, GS, GO	1	49	1	1	La OAF, GN, GS y GO identificarán nuevos servicios internos y externos relacionados con las actividades industrial, comercial y de servicios; y los añadirán a sus POA. En 2015 se considera además nuevos servicios propuestos en el TUPA
		2. Número de servicios que hayan sido mejorados	OAF, GN, GS, GO	-	2	2	2	La OAF, GN, GS y GO identificarán servicios que se puedan mejorar y los añadirán a sus POA (agua, alcantarillado, energía, simplificación de trámites)
	1.2 Incrementar la satisfacción de los clientes	3. Nivel de satisfacción usuarios instalados en el Complejo ZOFRATACNA	OAF, GN, GS, GO	75.81%	76%	76%	76%	Se mide a través de encuestas efectuadas por la OPP
		4. Nivel de satisfacción de usuarios de D.S.	OAF, GN, GS, GO	70.31%	71%	71%	71%	Se mide a través de encuestas efectuadas por la OPP
2. Contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible de la Región.	2.1. Mejorar la infraestructura para el desarrollo de las actividades autorizadas	5. Porcentaje de proyectos de inversión ejecutados	GS	-	10%	10%	10%	Sujeto a la disponibilidad presupuestal. Gestionar los recursos para la ejecución de proyectos
		6. Porcentaje de mejora de infraestructura	GS	-	20%	20%	20%	Considera lo que no sea Proyecto de Inversión Pública
	2.2 Incrementar el desarrollo de actividades autorizadas	7. Porcentaje de incremento de ventas actividades de servicios intangibles	GO, GN	-	5%	5%	5%	Servicios de call center y desarrollo de software
		8. Porcentaje de incremento de empresas operando en ZOFRATACNA	GN	-	1%	3%	3%	Se considerará empresas que hayan iniciado operaciones .
	2.3 Incrementar la inversión privada en el Sistema ZOFRATACNA	9. Porcentaje de incremento de empleo directo en ZOFRATACNA	GN	-	10%	10%	10%	Se considera D.F. públicos, privados, industrias, servicios
		10. Porcentaje de incremento de inversión privada en ZOFRATACNA	GS	-	10%	10%	10%	La GS valorizará la infraestructura y equipamiento

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Responsable	Línea base	2015	2016	2017	Observación
3. Fortalecer la gestión interna de la ZOFRATACNA	3.1 Generar recursos que financien el desarrollo del sistema	11. Porcentaje de incremento del saldo operativo	OAF	-	-	3%	3%	Considera el flujo de caja
	3.2 Mejorar la eficacia de los procesos	12. Porcentaje de cumplimiento de actividades comprometidas	OPP	74.58%	75%	75%	75%	
	3.3 Mejorar el desempeño del personal	13. Índice de desempeño de personal	OAF	-	-	13	15	Considera un índice vigesimal
		14. Porcentaje de cumplimiento de competencias	OAF	-	-	15%	15%	
	3.4. Mejorar el clima laboral	15. Índice de clima laboral	OAF	-	11	13	15	Considera un índice vigesimal

III. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

Las acciones estratégicas planteadas se relacionan con los objetivos estratégicos y específicos y se resumen en el siguiente cuadro:

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Acciones estratégicas
1. Generar ventajas competitivas sostenibles para las oportunidades de negocios de los clientes	1.1 Desarrollar servicios que generen competitividad a los negocios de los clientes	1. Mejorar en la competitividad facilitando y modernizando las actividades de comercio exterior, garantizando una cadena logística ágil y segura en el despacho de mercancías. 2. Brindar servicios de de buena calidad hacia el cliente y mejorarlos continuamente
	1.2 Incrementar la satisfacción de los clientes	
2. Contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible de la Región	2.1 Incrementar la inversión privada en el Sistema ZOFRATACNA	3. Fortalecer la gestión de marketing que permita captar inversionistas que le den sostenibilidad al sistema
	2.2 Incrementar el desarrollo de actividades autorizadas	

	<p>2.3. Mejorar la infraestructura para el desarrollo de las actividades autorizadas</p>	<p>4. Desarrollar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas en los países miembros de la Región, que fomenten el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física, así como servicios financieros, en mejores condiciones de calidad y precio</p> <p>5. Gestionar un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior</p> <p>6. Desarrollar la infraestructura y facilitar el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones de calidad y precio.</p>
<p>3. Fortalecer la gestión interna de la ZOFRATACNA</p>	<p>3.1 Generar recursos que financien el desarrollo del sistema</p> <p>3.2 Mejorar la eficacia de los procesos</p> <p>3.3 Mejorar el desempeño del personal</p>	<p>7. Implementar un modelo de Institución consolidada y reconocida por el logro de resultados mediante la mejora y optimización de la gestión institucional</p>

	<p>3.4 Mejorar el clima laboral</p>	<p>que permita sistemáticamente disponer, implementar y ejecutar herramientas necesarias para el mejor cumplimiento de su Rol Estratégico.</p> <p>8. Gestión financiera sólida que permita disponer de recursos necesarios para el desarrollo del Sistema ZOFRATACNA y por consiguiente mejor cumplimiento de su rol Estratégico.</p>
--	-------------------------------------	---

IV. RUTA ESTRATÉGICA

La ruta estratégica de actividades priorizadas y sus responsables se plasma en el siguiente cuadro:

ACTIVIDAD		Responsable	FODA	PRIORIDAD		
				2015	2016	2017
Objetivo estratégico 1. Generar ventajas competitivas sostenibles para las oportunidades de negocios de los clientes						
OE1.1 Desarrollar servicios que generen competitividad a los negocios de los clientes	Identificar y desarrollar nuevos servicios internos y externos (auxiliares) relacionados con las actividades industrial, comercial y de servicios	OAF, GN, GS y GO	O3, O6, O8, O9, O10, O11, O14, O15, A15, F1, D4	X	X	X
	Implementar la estructura de costos de los servicios básicos de agua y energía	GN	D34	X		
OE1.2 Incrementar la satisfacción de los clientes	Implementar una política de Seguridad y Salud en el Trabajo a nivel de usuarios (Almacenes)	GG	D10, D11	X	X	X
	Mejora de zonas de atención de la entidad (Gerencia de Negocios, Cajas) a nivel de ordenamiento y señalización	GS	D8	X		
Objetivo Estratégico 2. Contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible de la Región						
OE2.1. Mejorar la infraestructura para el desarrollo de las actividades autorizadas	Suscripción de convenio con Electrosur para mayor dotación de energía eléctrica	GS	F4, D13, O6, O7, O8, O9, O10, O11, O13, O15	X		
	Gestionar la instalación y consumo de gas para uso industrial, servicios, etc.,	GS	F4, D13, O6, O7, O8, O9, O10, O11, O13, O15	X	X	X
	Revisar y priorizar el Programa de Inversiones	OPP	D35, D9, D15, D14, O6, O7, O8, O9, O10, O11, O13	X	X	X

ACTIVIDAD		Responsable	FODA	PRIORIDAD		
				2015	2016	2017
OE2.2 Incrementar el desarrollo de actividades autorizadas	Gestionar alianzas estratégicas con entidades involucradas en el Comercio Internacional (entidades financieras, ADEX, Cámaras de Comercio, Operadores Logísticos, SNI, Navieras)	GG-OPP-OAL	D7, A5, A15	X	X	X
	Fomentar la participación activa de ZOFRATACNA en los gremios a los que pertenece	GN	A12	X	X	X
	Elaborar Plan de Marketing que permita captar inversionistas que le den sostenibilidad al sistema en actividades permitidas y servicios auxiliares	GN	D1, D2, D3, D4, D12, O6, O7, O8, O9, O10, O4, O11, O12, O14, O15, O17, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F3, F14, F15	X	X	X
	Implementar políticas y procedimientos de administración de lotes y galpones	GG-GN-GS-GO-OAL	D12, O6, O7, O8, O9, O10, O11, O13, O15	X		
	Rediseñar y actualizar la página web, como herramienta de información para los inversionistas.	GS	D17, O6, O7, O8, O9, O10, O11, O13, O15	X		
	Elaborar un programa de facilitación y orientación que permita las compras y ventas consolidadas	GN	A6, A9, A7	X	X	X
	Promover la asociatividad de usuarios de Zona Comercial para compras y ventas por volumen y consolidadas, desde origen y para el exterior	GN	A6, A9, A7,	X	X	X
	Promover y participar en misiones comerciales	GN	A6, A9, A7	X	X	X
	Identificar los usuarios de actividad industrial cuyo giro de negocio permita la reconversión a la actividad industrial y brindar la información necesaria sobre los beneficios de la misma	GN	A6, A7, A10	X	X	X

ACTIVIDAD		Responsable	FODA	PRIORIDAD		
				2015	2016	2017
	Programa de fortalecimiento de la imagen institucional a nivel local y nacional	GN	A12, A17, A18	X	X	X
OE2.3 Incrementar la inversión privada en el Sistema ZOFRATACNA	Saneamiento legal del terreno 04	OAL	O6, O15, O11	X	X	
	Solicitar al sector competente la inclusión de ZOFRATACNA en el Plan Nacional de Competitividad, Plan Nacional de Exportación, entre otros derivados de dicha política de Estado	GG	A3, O3	X	X	X
	Gestionar ante MINCETUR la inclusión de las Zonas Francas en acuerdos comerciales (ACE 38 y otros)	GG	A4, O5	X	X	X
	Convenios con Universidades e institutos para disponer de personal calificado que opere en nuevas empresas captadas	GN	O17	X	X	X
	Conformar y capacitar un equipo de Gestores Técnicos de la entidad para gestionar ante el poder Ejecutivo y Legislativo la creación y modificación de propuestas normativas	OAL	A1, A2, A8, A11, O1	X	X	X
	Promover ante el Gobierno Regional un proyecto de conexión con aeropuerto Tacna: Terminal de carga, taller de mantenimiento de aeronaves	GG	O14, A15	X	X	X
Objetivo Estratégico 3. Fortalecer la gestión interna de la ZOFRATACNA						
OE3.1 Generar recursos que financien el desarrollo del sistema	Actualizar y aprobar el TUPA y Tarifario	OPP	F1, D30, D31, D32, D33	X	X	X
	Identificar nuevas fuentes de ingresos	OPP	D30, D31, D32, D33, A13	X	X	X
	Gestionar distribución del Arancel Especial reconociendo el gasto operativo de ZOFRATACNA	GG	D30, D31, D32, D33, D21	X		
	Implementar política de austeridad y racionalidad en el gasto	OAF-OPP	D30, A13	X	X	X
	Racionalizar el número de personal Cas y Practicantes	OPP-OAF	D21, D23	X	X	X

ACTIVIDAD		Responsable	FODA	PRIORIDAD		
				2015	2016	2017
	Proponer alternativas de uso productivo de bienes muebles e inmuebles	OPP-OAF	D36	X		
OE3.2 Mejorar la eficacia de los procesos	Planificación e implementación de sistemas de gestión: SCI, SGST	OPP	F1, F16, F17 D5, D6, D20	X	X	X
	Renovación de equipos de cómputo y licencias	GS	D16	X	X	
OE3.3 Mejorar el desempeño del personal	Implementar acciones para el tránsito al Régimen del Servicio Civil conforme a disposiciones emitidas por SERVIR	OAF	F16, F17, D24, D21, D27	X	X	X
	Formulación y ejecución del Plan de Desarrollo de Personas - PDP (Servir)	OAF	D25, D22, D33	X	X	X
	Capacitar a los Gerentes, Jefes de Oficina y Jefes de Área en técnicas de liderazgo, coaching y trabajo de equipo	OAF	D19	X		
	Formular nueva política de capacitación, que no discrimine, que tenga beneficio corporativo (in house, internet), y en casos que se trate de capacitaciones individuales se permita financiar de manera compartida.	OAF	D25, D33	X	X	X
	Normar la rotación de personal asegurando el cumplimiento de los requisitos del puesto para ser contrastados con las competencias del funcionario.	GG-OAF	D29	X	X	X
OE3.4. Mejorar el clima laboral	Formulación y ejecución del Plan de mejora del clima laboral / bienestar social	OAF	D18	X	X	X
	Desarrollar canales de comunicación interna. Usar herramienta virtual	OAF	D22, D28	X	X	X

Los proyectos propuestos y existentes de la entidad se detallan en el siguiente cuadro:

PROYECTO	MONTO	ESTADO	FODA	PRIORIDAD			
				2015	2016	2017	
Objetivo estratégico 1. Contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible de la Región							
OE1.1 Desarrollar servicios que generen competitividad a los negocios de los clientes	Mejoramiento del sistema eléctrico para transferir a ElectroSur	2,000,000	En idea	D34, A14	X	X	
	Sistema de seguridad integral para el Complejo ZOFRATACNA	9,000,000	En idea	D4, D9, A16	X	X	X
	MEJORAMIENTO EN LA PRESTACION DEL SERVICIO DE ACCIONES Y DE CONTROL DE VEHICULOS Y MERCANCIAS EN EL COMPLEJO ZOFRATACNA	1,393,533	Exp. Técnico	D4, D9, A16	X	X	X
	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE RESPALDO DE ENERGIA ELECTRICA EN EL COMPLEJO ZOFRATACNA	359,159	Exp. Técnico	D13, D15	X		
	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE AGUA Y ALCANTARILLADO EN EL COMPLEJO ZOFRATACNA - TACNA – TACNA	9,634,232	Perfil viable	D14, O4, O3, O6, O7, O8, O9, O10, O11, O13, O15, A14	X	X	
Objetivo Estratégico 2. Contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible de la Región							
OE2.1. Mejorar la infraestructura para el desarrollo de las actividades autorizadas	INSTALACIÓN DE EQUIPAMIENTO DE REDES INFORMÁTICAS, TELECOMUNICACIONES Y SEGURIDAD III ETAPA DE ZOFRATACNA	1,528,336	Exp. Técnico	D15, O6, O7, O8, O9, O10, O11, O13, O15	X		
	FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS Y TECNOLOGIAS DEL CENTRO DE LLAMADAS EN LA ZONA FRANCA DE TACNA	5,990,323	Exp. Técnico	D15, O15	X	X	
	MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DE ACCESO Y SERVICIOS DE LA ZONA DE INDUSTRIA PESADA EN EL COMPLEJO ZOFRATACNA	3,820,560	Perfil viable	A4, O5	X	X	X
	AMPLIACION DE LOS SERVICIOS PARA EL ALMACENAMIENTO, PRODUCCION Y ADMINISTRACION EN EL COMPLEJO ZOFRATACNA TACNA, TACNA, TACNA	9,475,340	En formulación	D15, O6, O7, O8, O9, O10, O11, O13, O15	X	X	X
	FORTALECIMIENTO DE DE LOS SERVICIOS Y TECNOLOGÍAS QUE PROMUEVAN LA ACTIVIDAD DE DESARROLLO DE SOFTWARE EN LA ZOFRATACNA	5,000,000	En idea	A6, A9, A7,	X	X	X