

Qué tan eficiente es la Promoción del Régimen de Zonas Francas en Colonia, Uruguay, como estrategia para la creación de empleo.

Curso: MBA 2019

Alumna: Santiago R. Isbarbo Méndez

Tutora: Liliana Moya

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Fecha: Noviembre de 2021

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a mi familia por el apoyo durante todo el MBA, especialmente durante las cursadas, apoyándome a pesar de los viajes y motivándome a seguir adelante. También a mis amigos, principalmente a Martín, Sofía y Matías que me dieron alojamiento en Buenos Aires, sin su apoyo todo hubiera sido mucho más difícil.

También quiero agradecer muy especialmente a Liliana Moya, que con su experiencia y claridad fue una guía estupenda para poder avanzar en este trabajo, siempre con excelente disposición, ánimo e infinita paciencia.

Finalmente, agradecer a quienes gustosamente aceptaron ser entrevistados para este trabajo: Dr. Francisco Ravecca Jones, Ing. Raúl Souza, Lic. Juan Pablo Rossi y Cr. Mario Vázquez. Sin su apoyo y apertura no hubiera sido posible llevar adelante este trabajo.

Resumen

A lo largo de los últimos años se han desarrollado múltiples variantes para hacer a Uruguay en general y al Departamento de Colonia en particular, cada vez más atractivo para las inversiones, desarrollando regímenes que favorezcan a quienes deciden invertir en la región, entendiendo que de esta manera se podrá estimular a la generación de empleo de calidad y así contribuir al desarrollo económico regional. Sin embargo, una porción de la población sigue sin poder acceder a empleos de calidad que les permita mejorar su nivel de vida y el de sus familias. El principal camino que se toma para buscar la generación de empleo es a través del desarrollo de Zonas Francas. Aquí se muestran las características generales de la región y se analizan todos los aspectos concernientes al desarrollo del régimen de Zonas Francas para finalmente caracterizar el impacto en el mercado de trabajo.

Se exponen los resultados obtenidos sobre la base del análisis de las respuestas que se extrajeron de encuestas y entrevistas con los principales actores que conforman el ecosistema de Zonas Francas: Empresas usuarias, Empresas explotadoras, Empleados y Universidades. A partir de lo cual se concluye que el desarrollo de Zonas Francas en la región tiene un impacto positivo en el mercado de trabajo, generando fuentes genuinas de empleo local.

La metodología aplicada permite concluir que en Colonia el nivel educativo acota la capacidad de desarrollo de empresas en Zonas Francas, ya que estas por su naturaleza necesitan contar con personal de alta calificación, que es difícil conseguir en la región, evitando costos extra por realojo de los trabajadores y sus familias.

Palabras Clave

Zonas Francas, Colonia – Uruguay, Inversión, Beneficios Fiscales, Promoción de Empleo.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	10
CUERPO TEÓRICO	12
CAPITULO 1 – DEPARTAMENTO DE COLONIA	12
1.1 - Características geográficas	12
1.2 - Características económicas.....	13
1.3 - Características demográficas	15
1.4 - Características políticas	16
1.5 - Posibilidades de capacitación en Colonia.....	17
1.5.1 - Universidades.....	17
1.5.2 - Instituciones no universitarias.....	19
CAPITULO 2 RÉGIMEN DE ZONAS FRANCAS	21
2.1 - Zonas Económicas Especiales	21
2.2 - Zonas Francas en Uruguay	23
2.3 - Consolidación de las ZZFF en Uruguay.....	25
2.4 - El desarrollo de las Zonas Francas en Colonia.....	27
2.4.1 - Zona Franca Colonia.....	28
2.4.2 - Zona Franca Nueva Palmira.....	29
2.4.3 - Zona Franca Colonia Suiza.....	31
2.4.4 - Zona Franca Punta Pereira	32
2.4.5 - Proyectos futuros	33
CAPITULO 3: EL MERCADO DE TRABAJO	35
3.1 - Evolución del sector empresarial.....	35
3.1.1 - Era de la industrialización clásica.....	35
3.1.2 - Era de la industrialización neoclásica	36
3.1.3 - Era del conocimiento	36

3.2 - La oferta de trabajo en la actualidad.....	37
3.2.1 - Baby boomers	38
3.2.2 - Generacion X	38
3.2.3 - Generacion Y (Millennials)	38
3.2.4 - Generación Z.....	39
3.3 - Atractividad de los empleos	39
3.3.1 - Atributos principales para la atractividad	40
3.3.2 - Atributos principales para mantener empleados.....	40
3.4 - Futuro del mercado de trabajo	41
3.4.1 - La automatización de tareas.....	41
3.4.2 - Cambios en las formas de trabajar.....	42
3.4.3 - Habilidades más buscadas en el mercado laboral futuro	43
3.5 Resumen.....	44
CUERPO EMÍRICO	46
CAPITULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION	46
4.1 – Sobre las entrevistas.....	46
4.2 – Sobre la encuesta	47
4.3 – Sobre el análisis secundario de información.....	53
CAPITULO 5: RESULTADOS DEL TRABAJO REALIZADO.....	57
5.1 - La realidad en Colonia.....	57
5.1.1 Beneficios de invertir en las Zonas Francas de Colonia	57
5.1.2 Desventajas de invertir en las Zonas Francas de Colonia	58
5.2 – El empleo en Zonas Francas	59
5.2.1 - Nivel educativo en las Zonas Francas.....	54
5.2.2 - El nivel educativo en las Zonas Francas de Colonia.....	59
Conclusiones.....	66

Bibliografía.....	68
Anexos	71
Anexo I – Resumen de entrevistas.....	71

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 - Mapa de Uruguay. Fuente: (On the world map)	12
Ilustración 2 Mapa de Colonia. Fuente: (Mapas del Uruguay)	13
Ilustración 3 Nivel educativo en Colonia. Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Continua de Hogares de INE	15
Ilustración 4 Indicadores de empleo en Colonia. Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Continua de Hogares de INE.....	15
Ilustración 5 Municipios en Colonia. Fuente: (Wikiwand)	17
Ilustración 6 Países con ZEE y cantidad de ZEE en el mundo. Fuente: (Banco Mundial - Departamento de Financiamiento y Desarrollo del Sector Privado, 2012)	22
Ilustración 7 Zonas Francas en funcionamiento. Fuente: (Uruguay XXI, 2014)	26
Ilustración 8 Inversión en ZZFF en relación al total en Uruguay. Fuente: (Uruguay XXI, 2020).....	27
Ilustración 9 Maqueta ZF del Plata. Fuente: (El Pais).....	34
Ilustración 10 Gráfico de edades de los trabajadores de ZF según encuesta. Fuente: Elaboración propia.....	47
Ilustración 11 Gráfico de género de los trabajadores de ZF según encuesta. Fuente: Elaboración propia.....	48
Ilustración 12 Gráfico de antigüedad laboral de los trabajadores de ZF según encuesta. Fuente: Elaboración propia.....	48
Ilustración 13 Gráfico de ZF en la que trabajan los encuestados. Fuente: Elaboración propia	48
Ilustración 14 Gráfico de nivel educativo de los trabajadores encuestados. Fuente: Elaboración propia.....	49
Ilustración 15 Gráfico de nivel jerárquico que ejercen los encuestados. Fuente: Elaboración propia.....	49
Ilustración 16 Gráfico nivel educativo y acceso a empleo de Zona Franca según encuesta. Fuente: Elaboración propia.....	49
Ilustración 17 Gráfico de motivos por el cual eligen su empleo los encuestados. Fuente: Elaboración propia.....	50
Ilustración 18 Gráfico de motivos para crecer en su empleo de Zona Franca según encuesta. Fuente: Elaboración propia.....	50

Ilustración 19 Gráfico de empleados que consideran que su empleador le ayuda a mejorar sus conocimientos según encuesta. Fuente: Elaboración propia.....	50
Ilustración 20 Gráfico de empleados que consideran que la educación pública ofrece oportunidades de capacitación que le ayudarían para crecer en su empleo según encuesta. Fuente: Elaboración propia.....	51
Ilustración 21 Gráfico de empleados que consideran que la educación privada ofrece oportunidades de capacitación que le ayudarían para crecer en su empleo según encuesta. Fuente: Elaboración propia.....	51
Ilustración 22 Gráfico de empleados que consideran que su remuneración trabajando en ZF es mayor que lo que ganaría trabajando fuera de ZF, según encuesta. Fuente: Elaboración propia.....	52
Ilustración 23 Personal ocupado por ZF. Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas - Area de Zonas Francas, 2020).....	53
Ilustración 24 Personal de ZZFF por edades vs. resto de la economía. Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas - Area de Zonas Francas, 2020)	54
Ilustración 25 Formación del personal en ZF vs resto de la economía. Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas - Area de Zonas Francas, 2020)	55
Ilustración 26 Nivel educativo personal no dependiente. Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas - Area de Zonas Francas, 2020)	56
Ilustración 27 Nivel salarial en ZZFF vs resto de la economía. Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas - Area de Zonas Francas, 2020)	56
Ilustración 28 Edades de empleados de ZZFF según encuesta. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada	61
Ilustración 29 Nivel educativo en empleados de ZZFF según encuesta. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada.....	61
Ilustración 30 Respuestas sobre nivel educativo. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada	62
Ilustración 31 Motivos para permanecer en la empresa según encuesta. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada.....	62
Ilustración 32 Respuestas sobre el rol de la educación privada. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada	64

Ilustración 33 Respuestas sobre el futuro del trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada 65

INTRODUCCIÓN

Al igual que en casi todo el país, en el departamento de Colonia el nivel de desempleo es una de las variables macroeconómicas a las que mayor atención se le presta. La mayor parte de las familias viven del fruto de su empleo y por ello es importante promover la generación de puestos de trabajo para asegurar el nivel de vida de la población. La principal herramienta con que se cuenta para promover la creación de puestos de trabajo de calidad es a través de la creación de Zonas Francas¹.

El régimen de Zonas Francas está dirigido a empresas exportadoras, entre los usuarios de este régimen especial en Colonia, se encuentran empresas como Montes del Plata, una planta de pasta de celulosa que significó la mayor inversión en la historia de Uruguay, PepsiCo con su planta de manufactura de concentrados para bebidas, que es la tercer mayor del mundo para la compañía, solo por detrás de las plantas de Irlanda y Singapur. En Colonia Suiza han llegado nuevas inversiones para desarrollar el prometedor mercado del cannabis medicinal y también se destaca la Zona Franca de Nueva Palmira, que se encuentra lindera con el puerto de la ciudad que es considerado como la puerta de entrada a la hidrovía Paraná-Paraguay.

A pesar del fuerte desarrollo de las Zonas Francas en la región, los problemas de empleo no han dejado de ser un factor importante en Colonia.

El objetivo de esta tesis es desentrañar los motivos que podrían explicar la generación de empleo local y los factores que influyen para que desde la región se pueda aprovechar más la oportunidad de tener herramientas de promoción de inversión buscando generar empleos de calidad que puedan ayudar al desarrollo local. A partir de ahí, se formulan las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hace en la región para desarrollar y mantener talentos que puedan trabajar en las industrias que se promueven?
- ¿Cuáles son las capacidades que se requieren para acceder a los empleos en Zona Franca?

¹Las Zonas Francas son áreas del territorio nacional, delimitadas y cercadas perimetralmente de modo de garantizar su aislamiento del resto del territorio nacional y sus usuarios están exentos de todo tributo nacional, creado o a crearse. Este régimen, regulado por las leyes 19.566 y 15.921.

- ¿Cuáles capacidades se precisan desarrollar mejor dentro de la población para lograr que accedan a empleos de calidad generados en Zonas Francas?
- ¿Cómo se verán afectadas las fuentes laborales creadas en Zona Franca con los cambios que se avecinan en el mundo del trabajo?

Para responder a las mencionadas preguntas, a través de una metodología empírico descriptiva se realizaron entrevistas estructuradas y encuestas buscando conocer la percepción de quienes participan protagónicamente en el ecosistema de Zonas Francas, entendiendo como tales a: los trabajadores empleados por empresas usuarias de Zonas Francas, representantes de empresas explotadoras Zonas Francas, representantes de empresas usuarias de Zonas francas y el director de la universidad local.

CUERPO TEÓRICO

CAPITULO 1–DEPARTAMENTO DE COLONIA

A lo largo de este trabajo se van a analizar muchas variables que refieren a un lugar geográfico particular: el Departamento de Colonia, en Uruguay, por tal motivo es importante conocer y caracterizar a dicha región, tarea que llevaremos adelante en este capítulo.

1.1 -Características geográficas

El departamento de Colonia Tiene una extensión de 6.106 km², se ubica al suroeste de Uruguay, limitando al sur con el Rio de la Plata, al oeste con el Rio Uruguay, al norte con el departamento de Soriano, al este con el departamento de San José y al Noreste con Flores.



Ilustración 1 - Mapa de Uruguay. Fuente: (On the world map)

La mayor parte de la superficie de Colonia es rural (6.004 km², 98% del total) y las principales ciudades dentro del departamento son: Colonia del Sacramento (la capital), Carmelo, Rosario, Nueva Helvecia y Nueva Palmira.



Ilustración 2 Mapa de Colonia. Fuente: (Mapas del Uruguay)

Su capital, Colonia del Sacramento es el punto más cercano a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina (45 km. de distancia), por este motivo el puerto de Colonia del Sacramento es la principal vía de ingreso de argentinos a Uruguay. Además, la accesibilidad que el departamento tiene a los ríos Uruguay y De La Plata hace que la ubicación de Colonia sea considerada como estratégica para el transporte internacional de cargas, es por esto que sus puertos tienen una importancia fundamental en la logística regional, principalmente los puertos de Nueva Palmira, Juan Lacase y Colonia.

1.2 - Características económicas

Para caracterizar las principales actividades económicas de Colonia, deberíamos por un lado mirar las actividades en territorio fiscal uruguayo y por otro las actividades en Zonas Francas.

El departamento de Colonia es el 4º departamento en cantidad de empresas exportadoras de Uruguay. Las exportaciones desde Colonia en 2016 fueron de US\$ 304 millones. Si incluimos las exportaciones desde Zonas Francas, el total exportado desde el departamento de Colonia asciende a los US\$ 1478 millones en 2016, lo que representa el casi el 18% del total exportado por Uruguay.

En Zonas Francas, las principales actividades son:

- Exportación de USD 600 MM desde Zona Franca Colonia (principalmente exportación de concentrados para bebidas desde PepsiCo)
- Exportación de USD 900 MM desde Punta Pereira (pasta de celulosa en planta Montes del Plata)
- Exportación de USD 680 MM desde Zona Franca Nueva Palmira (principalmente soja, maíz, trigo, cebada)

Fuera de Zona Franca, las principales actividades son:

- Producción agropecuaria: Debido a la gran superficie rural del departamento, una parte importante de la economía de Colonia gira entorno a la elaboración de productos de lechería (principalmente las empresas Calcar, Farmingy Granja Pocha), actividad forestal, cría de ganado y cosecha de cereales.
- Sector logístico-transporte: Gracias a su ubicación estratégica cobra relevancia el sector cobra relevancia, fundamentalmente debido a los puertos de Colonia y Nueva Palmira, así como a las zonas francas con las que cuenta el departamento y por las cuales transitan enormes volúmenes de mercaderías de exportación
- Industrias: este sector es muy variado y destacan empresas como:
 - Los Nietitos, una de las empresas líder en el mercado interno de dulces y mermeladas que fue adquirida por la firma española Grupo Andros en 2019.
 - Yazaki, empresa japonesa de autopartes
 - Frigoríficos, donde los principales exponentes son Establecimientos Colonia SA, ubicado en la ciudad de Tarariras y propiedad del grupo internacional Marfrig y Rondatel SA más conocido como Matadero Rosario, ubicado en la ciudad de Rosario
- Generación de energía: En 2014 comenzaron los proyectos de elaboración de energía eólica, se declararon de interés nacional proyectos correspondientes a las empresas Rouar S.A., Tampa S.A, Trisur Agro S.A., Crufi S.A., Lestonsur S.A. y Agencia Central S.A.
- Turismo: Colonia del Sacramento, la capital del departamento, es un importante foco turístico, dado que su casco histórico fue declarado en 1995 por UNESCO como patrimonio histórico de la humanidad, motivo por el cual miles de turistas

se acercan año tras año a conocerlo o visitarlo, dichas visitas configuran aproximadamente el 9% de los ingresos de turistas extranjeros a Uruguay. (Uruguay XXI, 2017, pág. 10)

1.3 - Características demográficas

La población de Colonia, según el último censo nacional es de 123.203 personas, compuestas por 51% mujeres y 49% hombres. Aproximadamente, 90% de la población vive en zonas urbanas y el restante 10% se encuentra en las áreas rurales del departamento.

Según la encuesta continua de hogares, elaborada por INE², la población de Colonia tiene el siguiente nivel educativo:

	Total	Sin educación formal-Primaria incompleta	Primaria completa-Secundaria Básica incompleta	Secundaria Básica completa-Secundaria Superior incompleta	Secundaria Superior completa-Terciaria incompleta	Terciaria completa	Posgrado completo o incompleto
Colonia	100,0	7,9	42,6	25,6	15,5	7,8	0,7

Ilustración 3 Nivel educativo en Colonia. Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Continua de Hogares de INE

Según la misma encuesta, el desempleo de la población de Colonia se encuentra en 6,8% aproximadamente.

	Tasa de actividad			Tasa de empleo			Tasa de desempleo		
	Intervalo de confianza al 95 %			Intervalo de confianza al 95 %			Intervalo de confianza al 95 %		
	Estimación puntual	Límite inferior	Límite superior	Estimación puntual	Límite inferior	Límite superior	Estimación puntual	Límite inferior	Límite superior
Colonia	58,9	57,2	60,6	54,9	53,2	56,6	6,8	5,6	8,0

Ilustración 4 Indicadores de empleo en Colonia. Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Continua de Hogares de INE

²La información completa se encuentra en el sitio web del Instituto Nacional de Estadística <https://www.ine.gub.uy/>

1.4- Características políticas

La máxima autoridad departamental es el intendente de Colonia, quien ejerce el poder ejecutivo. Actualmente dicho cargo lo ocupa el Dr. Carlos Moreira, quien fuera electo para el periodo 2020-2025. El poder legislativo departamental lo ejerce la Junta Departamental, que es un órgano de 31 integrantes, llamados ediles. Jerárquicamente, los actos administrativos del gobierno departamental están por debajo de la ley y la Constitución, por tanto, la normativa departamental nunca puede contradecir la normativa nacional y en caso de hacerlo, primará lo que imponga la ley o la Constitución nacional.

Además de las autoridades departamentales, en Colonia hay 11 municipios, cada uno de los cuales es dirigido por el/la alcalde/alcaldesa que se elige por un periodo de 5 años. Actualmente, los municipios son los siguientes:

- Municipio de Carmelo – alcaldesa: Alicia Espíndola (1)
- Municipio de Juan Lacaze – alcalde: Arturo Bentancor (4)
- Municipio de Nueva Helvecia – alcalde: Marcelo Alonso (7)
- Municipio de Rosario – alcalde: Pablo Maciel (10)
- Municipio de Nueva Palmira – alcalde: Agustín Callero (8)
- Municipio de Tarariras – alcalde: Dany Pérez (11)
- Municipio de Ombúes de Lavalle – alcalde: Marcelo Castro (9)
- Municipio de Colonia Valdense – alcalde: Andrés Milán (2)
- Municipio de Florencio Sánchez – alcalde: Alfredo Sánchez (3)
- Municipio de Colonia Miguelete – alcaldesa: María Elena Martín (6)
- Municipio de La Paz C.P. – alcalde: Walter Mena (5)

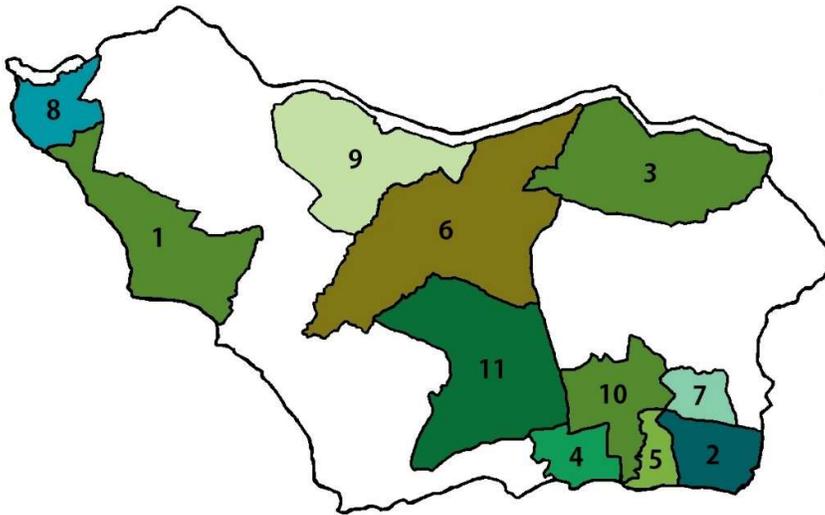


Ilustración 5 Municipios en Colonia. Fuente: (Wikiwand)

1.5 - Posibilidades de capacitación en Colonia

Como se mostró en el punto 1.3, según la Encuesta Continua de Hogares, en Colonia en la población mayor de 25 años, la cantidad de personas con estudios superiores culminados alcanza solamente el 8,5%. Sobre este punto, hay un informe de la Cámara de Industrias del Uruguay, llamado “El Interior Industrial: Colonia” donde se exponen resultados en base a encuestas realizadas a las principales empresas industriales del departamento, allí se puede ver que para el sector empresarial, dentro de los principales impedimentos para alcanzar un mejor desempeño, se encuentran los “*obstáculos laborales*”, y dentro de esta categoría, el obstáculo de mayor importancia es “*poca disponibilidad de personal calificado*” (Camara de Industrias del Uruguay, 2015, pág. 83).

Para intentar encontrar qué hay detrás de la baja calificación de la mano de obra local, se analizarán las oportunidades de capacitación que hay en el Departamento de Colonia.

1.5.1 - Universidades

UTEC – Universidad Tecnológica

La UTEC es una Universidad pública, creada por ley en el año 2012, Según el sitio web de la propia universidad, la misma se define como:

UTEC es una propuesta de educación pública, de perfil tecnológico, que nace comprometida con la ampliación de la oferta terciaria universitaria en el interior de Uruguay, fomentando el vínculo con el medio productivo y la promoción del desarrollo social y cultural del país.(UTEC - Universidad Tecnológica, pág. 1).

En Colonia, UTEC ofrece dos carreras:

- Licenciatura en Ciencia y Tecnología de Lácteos, que se dicta en la sede ubicada en la ciudad de La Paz CP, Municipio La Paz C.P y dura 4 años.
- Tecnólogo en manejo de sistemas de producción lechera, que se dicta en conjunto con UTU (Consejo de educación técnico-profesional) en una sede de la propia UTU ubicado en la ciudad de Nueva Helvecia

Es esperable que a medida que la Universidad logre asentarse y crecer vayan aumentando la oferta académica. Como se puede ver, en la actualidad las carreras ofrecidas tienen un sesgo claro hacia las actividades de la industria láctea, que son un motor fundamental para la actividad económica de la región del departamento donde la Universidad se instaló.

UDE – Universidad de la Empresa

La UDE es una universidad privada, que tiene presencia en cuatro ciudades del país:

- Montevideo, donde la Universidad cuenta con tres sedes: Centro, Pocitos y Ciencias Agrarias
- Ciudad de la Costa
- Punta del Este
- Colonia

La sede Colonia está ubicada en Colonia del Sacramento, en el barrio Real de San Carlos, allí la Universidad ofrece una amplia gama de cursos, tanto de nivel universitario, como cursos terciarios no universitarios que se regulan bajo la Escuela de Desarrollo Empresarial, que es una división de la UDE encargada de gestionar los cursos no universitarios(UDE - Universidad de la Empresa, s.f.).

Los cursos universitarios que se brindan en Colonia son:

- Contador Público
- Licenciatura en Recursos Humanos
- Licenciatura en Administración de Empresas
- Licenciatura en Informática
- Abogacía
- Licenciatura en fisioterapia
- Técnico agropecuario
- Técnico en diseño gráfico

Las carreras no universitarias de la Escuela de Desarrollo Empresarial son:

- Analista en comercio exterior – 1 año
- Analista en marketing – 1 año
- Técnico en gerencia – 2 años
- Analista en recursos humanos – 1 año
- Programa en Community Manager – 1 año
- Programa de organización de eventos sociales y empresariales -1 año

1.5.2 - Instituciones no universitarias

CETP-UTU Consejo de Educación Técnico Profesional

Esta institución es pública y cuenta con varias sedes en Colonia, las mismas están ubicadas en Nueva Helvecia, Rosario, Carmelo y Colonia del Sacramento (CETP - UTU - Consejo de Educación Técnico Profesional, s.f.). Los cursos que se dictan en el departamento son:

- Técnicos – carreras de 2 años aproximadamente
 - Técnico en gestión humana
 - Técnico en administración
 - Técnico en logística
 - Técnico en industrias lácteas
 - Técnico en gestión de empresas turísticas
 - Técnico en náutica y pesca

- Gastronomía
- Técnico en mantenimiento electromecánico industrial

- Tecnólogo – carreras de 3 años aproximadamente
 - Tecnólogo en producción lechera

Instituto tecnológico CTC Colonia

Esta institución es privada que desde hace más de 25 años tiene presencia en el departamento de Colonia, contando con sedes en Rosario y Colonia (Instituto Tecnológico CTC Colonia, s.f.). Allí dictan los siguientes cursos:

- Técnicas – 2 años aproximadamente
 - Analista programador
 - Técnico en gerencia
 - Técnico en gerencia turística
 - Periodismo general
 - Periodismo deportivo

CAPITULO 2 RÉGIMEN DE ZONAS FRANCAS

Con el fin de promover la generación de empleo y el desarrollo, en Uruguay se promueve desde hace muchos años la creación de Zonas Francas, en este capítulo se buscará ahondar en este concepto para entender de qué se trata y como se regula.

2.1 - Zonas Económicas Especiales

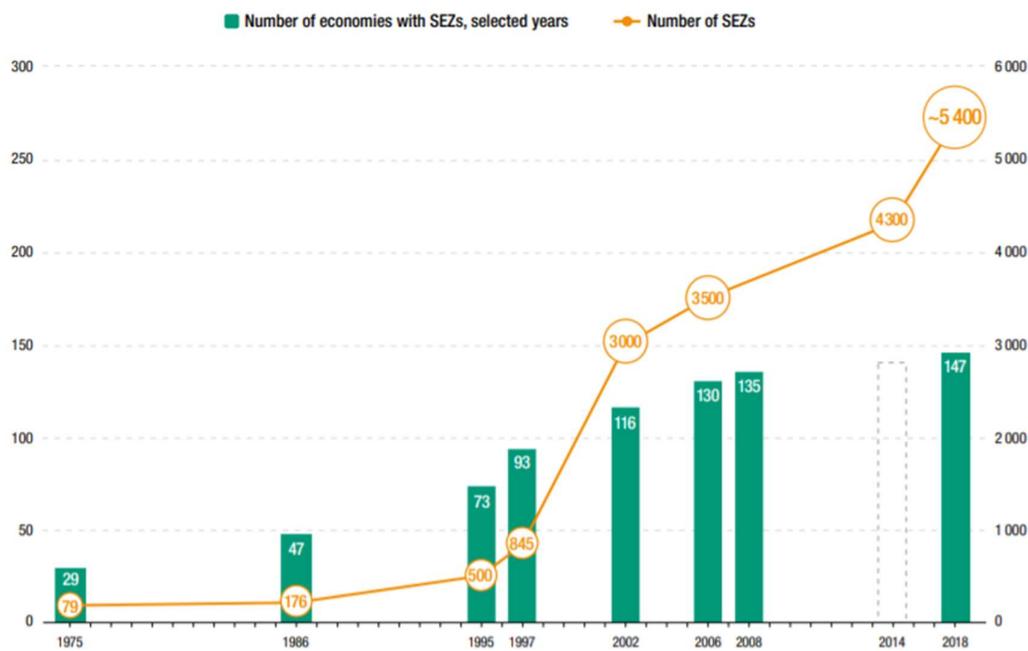
Según el Banco Mundial, “Las Zonas Económicas Especiales (ZEE) son espacios geográficos delimitados, con un régimen regulatorio particular dotados de la infraestructura necesaria para llevar adelante actividades tanto industriales como de servicios”(Banco Mundial - Departamento de Financiamiento y Desarrollo del Sector Privado, 2012, pág. 15). Existen varias formas de ZEE, las más conocidas son las zonas de libre comercio, zonas francas de exportación, pero las posibilidades no se agotan allí y cada país que ha desarrollado ZEE lo ha hecho incorporado su impronta buscando satisfacer de mejor manera las necesidades de su población.

La definición más precisa se encuentra en el informe “WorldInvestmentReport 2019” elaborado por la agencia UNCTAD, de Naciones Unidas, donde señalan:

Las ZEE tienen muchos nombres y vienen en muchas variedades y tamaños. Tienen en común que, dentro de un perímetro definido, brindan un régimen regulatorio para las empresas y los inversionistas distinto del que normalmente se aplica en la economía nacional o subnacional más amplia donde se establecen. Los tipos más comunes de ZEE son variaciones de las zonas francas, que son esencialmente territorios aduaneros separados.(UNCTAD, 2019, pág. 133)³

Los principios que rigen los regímenes de ZEE tienen larga data, comenzando por las políticas de puertos libres, más la aceleración de la producción internacional a fines de la década de 1990 y 2000 junto con el rápido crecimiento de las cadenas de valor globales (CGV) han propiciado una importante ola de ZEE en los últimos 20 años(UNCTAD, 2019)

³ Traducción propia de la definición aportada en capítulo 4, Zonas Económicas Especiales, del informe WorldInvestmentReport 2019. (UNCTAD, 2019)



Source: UNCTAD.

Note: The trend is indicative only. Historical estimates are based on ILO (2014) for 1975, 1986, 1995, 1997, 2002 and 2006; FIAS (2008) for 2008; *The Economist* (2015) for 2014; and UNCTAD for 2018. Scope and definitions of the various estimates across years may differ.

Ilustración 6 Países con ZEE y cantidad de ZEE en el mundo. Fuente: (Banco Mundial - Departamento de Financiamiento y Desarrollo del Sector Privado, 2012)

Al año 2019, América latina contaba con más de 480 ZEE, donde estaban instaladas más de 10.000 empresas, empleando cerca de 1 millón de personas. Entre los países de la región que tiene incorporada alguna variedad de ZEE además de Uruguay, están: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Curazao, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico y República Dominicana. Siendo Colombia y República Dominicana, con 109 ZEE y 65 ZEE respectivamente, los países con más ZEE dentro de su territorio (Asociación de Zonas Francas de las Américas, 2017, pág. 1).

En Uruguay las ZEE se regularon bajo el nombre de Zonas Francas (ZZFF), con su correspondiente normativa legal y reglamentaria, que, si bien ha tenido muchas actualizaciones, nunca actualizó la denominación para adoptar a la más reconocida a nivel internacional (ZEE).

2.2 - Zonas Francas en Uruguay

En la legislación uruguaya, las Zonas Francas son áreas del territorio nacional, de propiedad pública o privada, delimitadas y cercadas perimetralmente de modo de garantizar su aislamiento del resto del territorio nacional y sus usuarios están exentos de todo tributo nacional, creado o a crearse.

Este régimen está regulado por las leyes 19.566 y 15.921, que junto a diferentes decretos reglamentarios conforman el marco normativo fundamental. Los principios básicos que dichas normas contienen son:

- Declara de interés nacional la promoción y desarrollo de las zonas francas, persiguiendo los siguientes objetivos:
 - Promover las inversiones
 - Diversificar la matriz productiva nacional
 - Generar empleo
 - Incrementar las capacidades de la mano de obra nacional
 - Aumentar el valor agregado nacional
 - Impulsar las actividades de alto contenido tecnológico e innovación
 - Promover la descentralización de las actividades económicas y el desarrollo regional
 - Favorecer la inserción del país en la dinámica del comercio internacional de bienes y servicios, y los flujos internacionales de inversiones
- Exenciones fiscales significativas:
 - Exención del 100% del Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE),
 - Exención del 100% del Impuesto al Patrimonio (IP)
 - Exención del 100% de cualquier otro impuesto nacional actual o futuro, creado o a crearse. El Estado es el garante de esta exención.
 - Los dividendos distribuidos entre los accionistas con residencia en el extranjero también están exentos de impuestos en nuestro país.
 - Las compras y ventas de bienes y servicios hacia y desde el extranjero están exentas de IVA. Las ventas y la prestación de servicios dentro de las zonas francas también están exentas de IVA.

- Definición de los principales actores en el régimen de ZZFF
 - Explotador o propietario de la Zona Franca: quien, a cambio de un precio convenido con cada usuario (persona física o jurídica) provee la infraestructura necesaria y suficiente para la instalación y funcionamiento de una zona franca, puede ser en privado o el propio Estado.
 - Usuarios de Zona Franca: todas las personas físicas o jurídicas que adquieran derecho a desarrollar sus actividades dentro de las ZZFF. Los contratos que suscriban quienes exploten zonas francas con los usuarios directos o los que suscriban los usuarios directos con los indirectos, y que regulen derechos de uso de la ZZFF deben ser autorización por el Área Zonas Francas de la Dirección General de Comercio
 - Administración, supervisión y control de las zonas francas: estas tareas están a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Dirección de Zonas Francas (Área de Zonas Francas). Además, es el propio Ministerio de Economía y Finanzas quien analiza y autoriza nuevas ZZFF.
- Promoción del empleo local:
 - Los usuarios de las zonas francas deben emplear mínimo de 75% (o 50% en caso de las actividades de servicios) de superpersonal por ciudadanos uruguayos, naturales o legales. A riesgo de perder su calidad de usuarios en caso de incumplimiento. Ese porcentaje podrá ser reducido transitoriamente previa autorización del Poder Ejecutivo (Ministerio de Economía y Finanzas – Área de Zonas Francas), atendiendo a características especiales de la actividad a realizar, situaciones de inicio o ampliación de actividades, razones de interés general
- Captación de talento extranjero:
 - El personal extranjero puede optar por no beneficiarse del sistema de seguridad social uruguayo, por tanto, quedan exentos de los aportes correspondientes (15% aporte jubilatorio y de 3% a 8% sistema nacional de salud).

- Aun cuando un extranjero haya configurado residencia fiscal en Uruguay o cuando haya tramitado cédula de identidad uruguaya, si trabaja en Zona Franca, podrá optar por tributar por su sueldo el Impuesto a las Rentas de los No Residentes (IRNR), con tasa efectiva de 12%, en vez de Impuesto a la Renta de las Personas Físicas (IRPF), cuyas tasas son progresivas de 10% a 36%.

2.3 - Consolidación de las ZZFF en Uruguay

A casi 100 años desde la creación de las primeras Zonas Francas, estas se han convertido en un pilar fundamental de la economía uruguaya. Tanto es así que según el informe “Exportaciones de bienes desde Zonas Francas” elaborado por la agencia Uruguay XXI, “En 2019, las exportaciones totales de bienes de Uruguay rondaron los US\$ 9.119 millones. De este total, aproximadamente 31% fue enviado al exterior desde alguna de las Zonas Francas de Uruguay.” (Ministerio de Economía y Finanzas - Área de Zonas Francas, 2020, pág. 10)

Actualmente existen 11 Zonas Francas en funcionamiento en Uruguay: Nueva Palmira, Fray Bentos (UPM), Libertad, Punta Pereira (Montes del Plata), Colonia, Colonia Suiza, Floridasur, Zonamerica, WTC Free Zone, Parque de las Ciencias y Aguada Park.

Figura N° 1: Zonas Francas en Uruguay – Ubicación



Ilustración 7 Zonas Francas en funcionamiento. Fuente:(Uruguay XXI, 2014)

Además de estas 11, ya está en construcción una nueva Zona Franca en la ciudad Paso de los Toros, Departamento de Tacuarembó. Allí se instalará una nueva planta de pasta de celulosa que significará la inversión más grande en la historia del país (aproximadamente 4.000 millones de dólares). La misma será propiedad de la finlandesa UPM, propietarios de la planta ubicada en Zona Franca Fray Bentos, ex Botnia. Adicionalmente, hay autorizadas dos Zonas Francasmás, una de servicios (WTC Punta del Este⁴) y otra que sería la primera zona temática del país, que consiste en la construcción de infraestructura específica escenográfica para la industria audiovisual, denominada “Punta del Este Film Studios”⁵. Ambas se instalarían en la ciudad de Punta del Este, departamento de Maldonado.

Las Zonas Francas han cumplido su propósito de promoción de inversión, tanto es asíque, en algunos años el porcentaje de inversión dentro de estos recintos, superó el 10% de la inversión total nacional.

⁴ Según resolución E7370 del 9 de junio de 2021

<https://www.gub.uy/presidencia/institucional/normativa/resolucion-sn021-se-autoriza-midony-sa-tramite-cambio-denominacion-wtc>

⁵ Según resolución N° 674/019, promulgado por Presidencia y MEF

https://www.gub.uy/presidencia/sites/presidencia/files/2020-11/mef_199.pdf

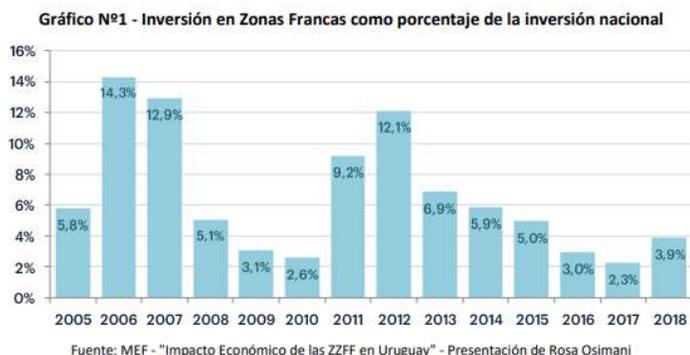


Ilustración 8 Inversión en ZZFF en relación al total en Uruguay. Fuente: (Uruguay XXI, 2020)

2.4 - El desarrollo de las Zonas Francas en Colonia

Colonia ha sido el departamento del país más beneficiado por el régimen de Zonas Francas, tanto es así que cuando en el año 1923 con la ley 7.593 se crearon las dos primeras Zonas Francas, ambas estaban ubicadas en Colonia (Zona Franca de Colonia del Sacramento y Zona Franca de Nueva Palmira). Con el paso de los años, el régimen se ha ampliado y de las 11 ZZFF ya instaladas en el país, 4 están situadas en el departamento de Colonia (Zona Franca Colonia del Sacramento, Zona Franca Nueva Palmira, Zona Franca Punta Pereira y Zona Franca Colonia Suiza), cada una de las cuales tiene características propias tanto geográficas como económicas.

Según estudios del Ministerio de Economía, en Colonia la tasa de desempleo se ubica cerca del 5.81% pero si no estuvieran las ZZFF, la misma tasa sería del 8.33%. Claro está que el impacto debe ser aún mayor si consideramos los empleos indirectos, pero no hay trabajos que puedan aportar datos confiables al respecto.

A manera de resumen, para situar al lector se describen las principales características de las Zonas Francas ubicadas en el departamento de Colonia:

Zona Franca	Ubicación	Explotador	Principales empresas	Empleados ⁶	Exportaciones. En millones de dólares ⁷

⁶ Según censo de Zonas Francas de 2018

⁷ Según censo de Zonas Francas de 2018

ZF Colonia	Centro - Sur del departamento, en la ciudad de Colonia del Sacramento	Privado - Grupo Continental S.A.	PepsiCo (Planta elaboradora de concentrados para bebidas)	425	431,76
ZF Nueva Palmira	Noroeste del departamento, en la ciudad de Nueva Palmira	Estado nacional	Corporacion navíos SA y Ontur SA (Terminales portuarias)	394	44,23
ZF Colonia Suiza	Centro - Este del departamento, en la ciudad de Nueva Helvecia	Privado - Zona Franca Colonia Suiza S.A.	Fotmer S.A. (Productos de cannabis)	19	20,3
ZF Punta Pereira	Suroeste del departamento, en la ciudad de Conchillas	Privado - Zona Franca Punta Pereira S.A. (perteneciente a Montes del Plata SA)	Montes del Plata S.A. en exclusividad (Pasta de celulosa)	811	530,38

2.4.1 - Zona Franca Colonia (<https://zonafrancacolonia.com/>)

Esta Zona Franca es explotada por un privado: Grupo Continental S.A. Las principales características, según el sitio web de la propia compañía, son:

Es posible desarrollar toda clase de actividades industriales, comerciales o de servicios dentro de un régimen legal de exenciones tributarias y aduaneras y otros beneficios muy favorables.

Zona Franca Colonia es un moderno parque internacional de 22 hectáreas con 130.000 m² construido con calles internas de 22 mt. de ancho con zonas de aparcamiento, en el cual se realiza una gran actividad comercial e industrial,

cuenta con industrias, desarrollos logísticos y de negocios que de forma consolidada y dinámica ha venido impulsando proyectos económicos para la región.

Su infraestructura está diseñada para satisfacer plenamente los requerimientos de empresas de primer nivel internacional.(Grupo Continental Zona Franca S.A., pág. 2).

Al año 2018, el total de personas trabajando en relación de dependencia dentro la Zona Franca Colonia eran 425, 380 de estos eran uruguayos y el resto extranjeros y el total de empresas usuarias de la Zona Franca son 49, 30 de las cuales son exportadoras netas. El resto brinda servicios dentro de Zona Franca o hacia las demás Zonas Francas. En total, esas 30 empresas exportaron 431,76 millones de dólares en 2018, lo que implica un 8.48% del total exportado desde las Zonas Francas en Uruguay.

Algunas de las empresas instaladas en Zona Franca Colonia son: Pepsi-Cola, ArcangelMaggio, CassisInt. Group, Compac LatinAmerica, Rhein ChemieGmbH, InmoveLogistics.

2.4.2 - Zona Franca Nueva Palmira

Esta Zona Franca es la única explotada directamente por el Estado. Tiene una extensión de 100 hectáreas y se ubica a pocos metros del puerto de Nueva Palmira, próximo a la desembocadura del Río Uruguay, ya pocos kilómetros de la costa argentina. se accede a ella por las Rutas Nacionales 21, 53, 12.

El puerto de Nueva Palmira se encuentra en el Km. 0 de la Hidrovía Paraná-Paraguay, la cual se extiende desde Puerto Cáceres en Mato Grosso, Brasil, hasta el puerto de Nueva Palmira, permitiendo movilizar grandes volúmenes a bajos costos, lo que lo convierte en una importante arteria fluviales de salida del interior brasileño, boliviano y paraguayo.

El Ministerio de Economía y Finanzas define a la Zona Franca Nueva Palmira como una “Terminal portuaria multipropósito en fase primaria de construcción, con playa de contenedores”.(Ministerio de Economía y Finanzas - Área de Zonas Francas, pág. 2) Básicamente, en esta Zona Franca se encuentran empresas con capacidad de almacenar granos y acopiar minerales que luego van a ser enviados al resto del mundo desde el puerto de Nueva Palmira o retirados en camiones desde la misma Zona Franca. Las personas empleadas en la ZZFF en condición de dependencia eran 394, 393 uruguayos y 1 extranjero. En esta Zona Franca se encuentran 14 empresas, pero solo 2 exportan sus servicios (Corporación Navíos y Ontur S.A.), dichos servicios alcanzaron al año 2018 los 44.23 millones de dólares.

Corporación Navíos opera desde 1956, actualmente posee dos terminales, una para granos y otra para minerales. La primera terminal es de granos y tiene una capacidad de almacenaje de 460.000 toneladas, con capacidad de cargar buques a una velocidad de 30.000 ton/día, además tiene la capacidad de descargar barcasas a una velocidad de 14.000 ton/día, descargar camiones a 1.200 ton/hora. Además, cuenta con una planta de acondicionamiento y secado de granos capaz de procesar 500 ton/día, aproximadamente.

La segunda terminal es de minerales y es la mayor terminal mineralera de la hidrobía, se dedica principalmente a la gestión de hierro y magnesio, con una capacidad de almacenaje de 700.000 toneladas. Con una capacidad de carga de buques de 45.000 ton/día y una capacidad de descarga de 25.000 ton/día.

Ontur tiene una terminal multipropósito, donde pueden gestionar cargas de diferentes tipos, incluso contenedores y dos depósitos, uno de 30.000 m² especial para almacenaje de celulosa y otro de 3.000 m² para el resto de las mercaderías. El depósito de celulosa se explica porque Ontur recibe celulosa de la planta de UPM (ex Botnia) ubicada en ZF Fray Bentos, que se transporta a través del Río Uruguay y una vez en Nueva Palmira se carga en buques de gran porte para su tránsito internacional.

En 2019, circularon por esta zona franca unos 6,5 millones de toneladas de mercadería, destacando soja, celulosa, hierro y maíz. En total, 49% de la misma tuvo origen extranjero.

2.4.3 - Zona Franca Colonia Suiza (<http://www.zonafrancacolonia-suiza.com/>)

Según el Ministerio de Economía y Finanzas esta Zona Franca⁸ se caracteriza por lo siguiente:

Está desarrollada y dirigida por un grupo empresarial de actividad comercial y fundamentalmente industrial de más de ochenta años ininterrumpidos, haciendo que el área industrial conforme un capítulo muy especial dentro de sus cometidos.

Está situada en Nueva Helvecia (Dpto. de Colonia), en un estratégico y neurálgico punto geográfico.

En el mismo convergen las principales rutas nacionales que conducen a los más importantes puntos de acceso al país, sin tener que pasar por áreas congestionadas. Además, por estar muy cerca de los puertos de Juan Lacaze y Colonia (directas y rápidas vías de comunicación con Buenos Aires - Argentina) y a la terminal de la Hidrovía Paraguay-Paraná, su ubicación geográfica es privilegiada. (Ministerio de Economía y Finanzas - Área de Zonas Francas, pág. 1)

Al año 2018 esta ZF estaba prácticamente sin actividad, con solo 19 empleados. Pero mejoró sustancialmente gracias a que ha sido pionera en adoptar inversiones relacionadas al cannabis medicinal, incorporando a la empresa Fotmer S.A. que se dedica al cultivo estandarizado de ciertas variedades de cannabis, controlando las condiciones ambientales, como luz, dióxido de carbono, flujo de aire, nutrientes y temperatura para alcanzar productos de máxima calidad, que respondan a los más altos estándares de

⁸ Para conocer más, se puede visitar el sitio web del Ministerio de Economía y Finanzas, a través del link <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/zonas-francas/zona-franca-colonia-suiza>

investigación y desarrollo farmacéutico(Colonia Noticias, 2018).Fotmer exporta sus productos desde 2019 y fue la primera empresa latinoamericana en exportar cannabis medicinal de alto contenido de THC(Subrayado, 2019).

2.4.4 - Zona Franca Punta Pereira (<https://www.montesdelplata.com.uy/espanol/>)

Es la Zona Franca donde se ubica el complejo industrial de Montes del Plata, desde donde se producen 1,4 millones de toneladas de celulosa de Eucaliptus al año, que convierte a la empresa en una de las principales exportadoras del país. Los principales destaques de esta Zona Francason:

Cuenta con una planta de energía limpia y renovable que posiciona a Montes del Plata como el principal productor privado de energía eléctrica del país. Esta energía permite el abastecimiento total del complejo y además un excedente equivalente al consumo de 200.000 hogares, que es vertido a la red eléctrica nacional. En el complejo industrial trabajan más de 1.000 uruguayos diariamente, la mayoría de ellos del departamento de Colonia. En la cadena de valor de Montes del Plata trabajan más de 6.500 personas en 13 departamentos, realizando actividades relacionadas a su cadena productiva: investigación y desarrollo, vivero, operaciones forestales, transporte fluvial y terrestre, y los servicios relacionados a estas.(Uruguay XXI, 2020, pág. 12).

El complejo industrial tiene también una terminal propia denominada Terminal Portuaria de Punta Pereira, que según la compañía ha destacado por lo siguiente:

Ha sido reconocida por armadores internacionales como una de las más eficientes del mundo en carga de celulosa. Con dos muelles, uno de ellos para barcazas y otro para buques oceánicos, hace posible tanto el abastecimiento de

materia prima e insumos para la producción de celulosa como la exportación del producto directamente hacia sus destinos finales.(Montes del Plata, pág. 3)⁹

En esta ZF trabajan cerca de 800 personal y menos del 3% son extranjeros. El total exportado por año suele superar los 500 millones de dólares.

2.4.5 - Proyectos futuros

Además de las cuatro ZZFF ya instaladas en Colonia, se proyecta una quinta, que se instalaría en el barrio Real de San Carlos, en la ciudad de Colonia del Sacramento. Dicha ZZFF sería de servicios, se denominaría “Zona Franca del Plata” y prevé emplear más de 1000 personas(La Diaria, 2021, pág. 2).

Según proyectan los empresarios que llevan adelante el proyecto, la idea es que esté operativa para fines de 2023. Según consigna el diario El País en una nota del 12 de agosto de 2021, esta Zona Franca se caracterizará por lo siguiente:

Zona Franca del Plata apuntará a captar empresas de tres grupos diferenciados de servicios. Por un lado, lo que refiere a servicios compartidos en el que está incluido el rubro de software y tecnología; otra área que englobará los servicios profesionales como estudios de arquitectura, abogados, ingenieros, entre otros; y, por otro lado, la rama de los servicios financieros como pueden ser agentes de valores, back office de bancos.(El País, 2021, pág. 5).

⁹ Se puede profundizar la información visitando el sitio web de Montes del Plata www.montesdelplata.com.uy



Ilustración 9 Maqueta ZF del Plata. Fuente: (El Pais)

CAPITULO 3: EL MERCADO DE TRABAJO

El mercado de trabajo este compuesto por las oportunidades de trabajo que ofrecen las organizaciones (demanda) y el conjunto de candidatos a empleo (oferta), personas trabajando o dispuestas a trabajar que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas.

Este capítulo se enfoca en caracterizar y describir al mercado de trabajo en general. Se comenzará analizando la evolución del contexto empresarial, responsable de la generación y demanda de puestos de trabajo, a través del tiempo, para luego profundizar en el escenario actual. Una vez introducidos estos conceptos, se analizará la oferta de trabajo, caracterizando las diferentes generaciones que la componen. Luego, se describirá los atributos que hacen atractivo a un trabajo en la actualidad del mercado de trabajo, y se finalizará con una descripción del futuro del mercado de trabajo.

3.1 - Evolución del sector empresarial

Si se mira el devenir de las compañías, desde comienzos del siglo XX en adelante, se encontrará que tanto la administración, como el comportamiento y las estructuras organizacionales han atravesado grandes cambios. Como consecuencia de dichos cambios, al ser el sector empresarial el principal demandante de fuerza laboral, el mercado de trabajo ha mutado, cambiando sus fundamentos y evolucionando. Siguiendo la clasificación propuesta por Idalberto Chivanato, en su libro “Gestión del talento humano” se analizarán las tres principales eras que se han suscitado, desde comienzo del siglo XX, para entender el origen y los hechos que han decantado en el escenario actual del mercado del trabajo.

3.1.1 - Era de la industrialización clásica

Este periodo se extiende desde la Revolución Industrial hasta mediados del siglo XX, se caracteriza por la predominancia de empresas donde destacaba el formato piramidal y centralizador, las decisiones se alocaban en los mandos superiores. La burocracia, la departamentalización funcional y la estandarización eran los pilares de las organizaciones.

Se intentaba mantener el *statu quo* ya que las organizaciones buscaban generar ambiente conservador donde no hubiera mayores desafíos más que los problemas internos propios de la producción. Señala Chiavenato que “La eficiencia era la

preocupación básica y, para alcanzarla, se requerían medidas para la estandarización y la simplificación, así como la especialización de la mano de obra, que permitiera mayores escalas de producción y menores costos”(Chiavenato, 2008, pág. 35). La fuerza laboral se entendía otro recurso para la producción, una extensión de la maquinaria y como tal debía alcanzar un funcionamiento estandarizado tanto como sea posible.

3.1.2 - Era de la industrialización neoclásica

El comienzo de esta era se encuentra en la finalización de la Segunda Guerra Mundial, en la década de 1950, y el final lo ubicamos en la década de 1990. Se origina debido a la velocidad de los cambios empezó a acelerar y la globalización empezó a establecerse en el ámbito comercial, pasando de transacciones locales a transacciones internacionales cada vez más intensas.

En ese contexto, el modelo de la era de la industria clásica se hizo demasiado rígido y lento frente a la velocidad de los cambios imperante. Se hizo necesario adaptar las organizaciones para poder dar respuesta al nuevo ambiente y como resultado de esto nació la estructura matricial. Comienza a valorarse cada vez más la capacidad para el proceso de información y a necesitarse puestos que realicen tareas cada vez más complejas e innovadoras, con tecnología cambiante y un ambiente inestable.(Chiavenato, 2008)

3.1.3 - Era del conocimiento

Esta es la época en la que vivimos actualmente, su comienzo se ubica en la década de 1990, cuando la era de la industrialización neoclásica empieza a verse inadecuada para el nuevo contexto histórico, caracterizado por cambios rápidos, imprevistos y turbulentos.

En este contexto, aquellas organizaciones con capacidad para transformar antes que sus competidores la información en productos o servicios nuevos, serán quienes alcancen el éxito. En esta era se suplanta el trabajo manual, donde se valoraba la eficiencia y estandarización, por el trabajo mental, valorándose cada vez más la autonomía y la capacidad para procesar información, en un ambiente cambiante, dinámico y con tecnología de punta.

Siguiendo el marco propuesto por Chiavenato, encontramos las siguientes tendencias que describen el contexto actual:

1. Eliminación de fronteras políticas y organizacionales, gracias a la influencia de nuevas tecnologías
2. Una nueva visión cosmopolita del mercado global. Liderada por la globalización, la competencia, las asociaciones, el capital financiero y la innovación
3. Sustitución de la economía basada en la manufactura y la exploración de recursos naturales, por una economía centrada en el valor del conocimiento, la información y la innovación
4. Cambios en el equilibrio geopolítico, donde toman relevancia los países del sudeste asiático, al mismo tiempo que los países que ejercían el poder a nivel global, (OCDE) van perdiendo espacio.
5. Incapacidad de los gobiernos para controlar los destinos políticos y económicos de sus naciones
6. Surgimiento de formas inéditas de organización empresarial, proliferación de alianzas estratégicas, y la competencia entre alianzas.
7. Sustitución de empresas multinacionales de gran tamaño por empresas más pequeñas, ágiles y emprendedoras, donde el tamaño y la masa corporativa dejan de ser una ventaja competitiva
8. La creciente preocupación ecológica. Valorización de la importancia comercial, política y social del ambiente. (Chiavenato, 2008)

La principal consecuencia de estas tendencias en la oferta laboral, consiste en que las personas ya no son agentes pasivos, y pasan a ser agentes activos e inteligentes, ya no son quienes necesitan ser administrados y se convierten en quienes ayudan en la administración de los demás recursos de la organización.

3.2 - La oferta de trabajo en la actualidad

Actualmente en la fuerza laboral presente en el mercado se pueden encontrar hasta cuatro grupos generacionales diferentes, cada una con sus particularidades que deberán ser tomadas en cuenta a la hora de organizar el trabajo en las empresas y definir los factores relevantes, tales como remuneración, organización interna, beneficios, etc.

3.2.1 - Baby boomers

Se considera Baby boomers a los nacidos luego de la Segunda Guerra Mundial y antes del 1964, la presencia de esta generación en el mercado de trabajo es cada vez menor ya que son quienes están más cerca de la edad de retiro. Esta generación se caracteriza por ser la primera que se crió con la televisión, se criaron bajo un enfoque de gestión top-down, confiando en el trabajo duro y dedicado en pos de la estabilidad. Sin embargo, esta es una generación optimista que ha podido vivir en un mundo rico y próspero. (Hatum, 2014)
En Colonia, los Baby boomers son 22% de la población aproximadamente.¹⁰

3.2.2 - Generación X

Esta categorización aplica a los nacidos luego de 1964 hasta principio de las de cada de 1980. Esta generación se ha visto impactada por el creciente avance tecnológico, incorporando desarrollos como la televisión por cable, las máquinas de fax, los videojuegos, los primeros teléfonos móviles y las primeras computadoras personales. A nivel social, los principales hechos que marcan a esta generación fueron: el derrumbe del muro de Berlín, la epidemia del SIDA, la crisis de las drogas y la Guerra del Golfo. El estilo de gestión preferido por esta generación es el autocontrol, ya que muchas veces ellos estaban incluso más capacitados que sus jefes para enfrentar los nuevos desafíos que la tecnología ofrecía. (Hatum, 2014) En Colonia, 23% de la población pertenece a esta generación.

3.2.3 - Generación Y (Millennials)

Se aplica esta categoría para los nacidos entre el comienzo de la década de 1980 y principios del 2000. En su mayoría quienes pertenecen a la generación Son hijos e hijas de baby boomers, quienes en gran medida dedicaron su vida a las empresas, confiando en la estabilidad, pero terminaron saltando de un trabajo a otro a lo largo de sus vidas y carreras, debido a las condiciones económicas y las crisis. Como consecuencia de esto, la generación Millennial creció en una era de reducción de la seguridad laboral y el debilitamiento de los lazos entre empleado y empleador. La fidelidad de la generación Y depende más de ellos mismos y menos de la empresa. Si sienten que la empresa no les brinda las oportunidades que desean, no vacilarán en seguir adelante, renunciar a sus

¹⁰ Información elaborada en base al último censo del Instituto Nacional de Estadística

trabajos y ofrecer su talento a la competencia. Los Millennials han pasado prácticamente su vida en un mundo hiperconectado, los que los ha convertido en especialistas del multitasking. Finalmente, es una generación que le da mayor importancia a los aspectos sociales y ambientales y por eso los Millennials quieren que su trabajo este alineado con sus intereses y ética.(Nayar, 2013)En colonia, el 25% de la población pertenece a la Generación Y¹¹.

3.2.4 - Generación Z

Se entiende como parte de la generación Z a los nacidos a comienzos de los años 2000 hasta los nacidos en 2012. Son los más jóvenes del mercado laboral y se caracterizan por haber crecido junto con las redes sociales, tienen gran talento para encontrar soluciones, analizando información rápidamente y encontrando soluciones atinadas a gran velocidad. Estos talentos son especialmente interesantes en el mundo actual y muchas veces se valora incluso más que la experiencia laboral.

A los trabajadores de la generación Z les cuesta construir compromiso con la organización, para lograrlo, los empleadores deberán ocuparse de apoyarlos mediante la capacitación y asesoramiento, en lugar de decidir y dirigirlos. Deben proporcionarles un mayor acceso al conocimiento y las redes de colaboración. En Colonia, 17% de la población es generación Z.¹²

3.3 - Atractividad de los empleos

Para generar la atracción de los trabajadores, las organizaciones deben ofrecer a cambio propuestas de valor integrales y valiosas, que generen una imagen atractiva a los potenciales empleados. La propuesta de valor no implica solo el salario, sino que se componen de un conjunto de atributos, que se perciben como el valor que ganan los trabajadores por el empleo en la organización.

Cuidar la propuesta de valor cobra mayor relevancia en el contexto actual, caracterizado por la escasez del talento (especialmente en países de bajos salarios), y una fuerza laboral cada vez más compleja (globalización, olas migratorias, aumento de la edad media de vida, etc.).

¹¹ Información elaborada en base al último censo del Instituto Nacional de Estadística

¹² Información elaborada en base al último censo del Instituto Nacional de Estadística

La importancia relativa de cada atributo que integra la propuesta de valor, tanto al momento de elegir un empleo, como de mantenerse, han cambiado a través del tiempo. A continuación, se presentará la situación actual, según el informe *“Atrayendo y Reteniendo Segmentos de Talento Crítico, Creando una Propuesta Competitiva de Valor de Empleo.”* de Corporate Leadership Council.

3.3.1 - Atributos principales para la atraktividad

Los principales atributos que logran la atraktividad de la fuerza laboral son: recompensas y oportunidades (Council, 2006-2007, pág. 24a)

El atributo recompensas es la remuneración al trabajo y tiene tres componentes:

- La remuneración básica, que consiste en una paga fija que los trabajadores obtienen de manera regular por concepto de sueldo, dentro de esta categoría se encuentra el salario mensual o por hora, según corresponda.
- Los incentivos salariales, que son programas diseñados con el fin de recompensar a aquellos trabajadores que alcanzaron un mejor desempeño, como ejemplos se pueden considerar los bonos anuales por desempeño o los programas de participación en los resultados.
- Prestaciones, más conocidas como remuneración indirecta, por ejemplo, la comida subsidiada, los seguros de vida o salud.

El atributo oportunidades tiene múltiples dimensiones, pero las principales son:

- Futura Oportunidad Profesional
- Estabilidad Organizacional
- Oportunidad de Desarrollo

3.3.2 - Atributos principales para mantener empleados

A la hora de evaluar si quedarse en un trabajo o salir al mercado en busca de un nuevo empleo, se ha observado que los empleados ya no se guían principalmente por las recompensas y oportunidades. Los principales atributos que hacen al compromiso de los empleados con las organizaciones son: el personal y la organización. (Council, 2006-2007, pág. 27a)

En el atributo que refiere a la organización, los principales aspectos que los empleados miran son:

- Respeto
- Empoderamiento
- Ética

Analizando el atributo Personal, los principales aspectos a tener en cuenta son:

- Gestión del Personal
- Calidad del Supervisor
- Reputación del Liderazgo Señor

La Calidad del Supervisor tiene la particularidad de ser relativamente insignificante a la hora de elegir el empleo, mientras que es uno llega a ser crítica en impulsar el compromiso con la organización.

Adicionalmente, según un estudio de la consultora Deloitte, casi el 80% de las organizaciones dice que fomentar un sentido de pertenencia en la fuerza laboral es importante o muy. Ya que “Mucha gente siente que el mundo se está volviendo menos estable, más polarizado y más volátil. En muchos países, la polarización política, el tribalismo y el populismo van en aumento”.(Deloitte, 2020, pág. 23)

3.4 - Futuro del mercado de trabajo

Además de conocer los principales aspectos del mercado de trabajo, es importante conocer hacia dónde va el mercado de trabajo y cuáles son los principales aspectos que tanto las organizaciones como los trabajadores están contemplando.

3.4.1 - La automatización de tareas

La automatización de tareas es cada vez mayor y el costo que hay que asumir por acceder a las tecnologías es cada vez menor, por lo que es esperable que haya puestos de trabajos que sean sustituidos por máquinas. Eso no significa estrictamente que haya menos puestos, dado que al mismo tiempo que se están destruyendo empleos, hay otros empleos que se están creando.

Este fenómeno de automatización creciente tiene un freno, no todas las tareas son automatizables. Las que tienen mayor probabilidad de permanecer son:

- Las que implican motricidad fina, porque la tecnología va a necesitar mucho tiempo en desarrollar esa habilidad
- Las que impliquen creatividad, tanto para solucionar problemas como para generar ideas y sensaciones
- Tareas que requieran habilidades sociales como empatía, persuasión para influir en los otros, negociación, apoyo emocional u otro tipo de cuidados

“La automatización pone en riesgo prácticamente la mitad de los trabajos que existen hoy día, en particular en Uruguay el 54% de los puestos de trabajo es probable que desaparezcan porque alguna solución automática los sustituirá”(Munyo, 2021, pág. 55).

El riesgo de automatización disminuye en los empleos que requieren mayor capacitación, en puestos que requieren formación de posgrado, el riesgo de robotización es de 18%, mientras que en puestos que requieren solamente educación primaria completa, el riesgo es 59%. El fenómeno de la automatización es una realidad creciente y “no es cuestión de evitar el avance para cuidar los puestos actuales, sino de generar las condiciones para que nuevos tipos de puestos de trabajo puedan ser ocupados con base a las habilidades inherentemente humanas”(Munyo, 2021, pág. 57).

Es importante señalar que, en el contexto propuesto, donde las tecnologías podrán realizar actividades hoy desarrolladas por humanos, será importante poner foco en la colaboración entre la tecnología y los humanos. Fomentando que se roboticen las tareas que mejor se adapten a los robots, pero sin dejar de reconocer las limitaciones y cuidando de que la tecnología sea capaz de recurrir al humano cuando sea necesario. Desarrollar el entorno colaborativo será clave(Institute for the future, 2019, pág. 3).

3.4.2 - Cambios en las formas de trabajar

Es esperable que la forma en que se trabaja también cambie de cara al futuro, los principios rectores de las relaciones laborales, propios del siglo XIX y que subsisten hasta hoy, tales como el tener un horario fijo, días de trabajo predeterminados, en una oficina establecida y regulación hasta para determinar la cantidad de días de vacaciones de los empleados, estaría en vías de extinción y sería sustituida por otras formas de trabajo tales como el teletrabajo, el trabajo temporal, la subcontratación, etc. Donde la

flexibilidad y autogestión son los principios rectores, que se apoyan en las tecnologías de la información y comunicación para poder existir.

Esta nueva tendencia puede tener un riesgo si no se maneja bien, ya que según Deloitte:

Muchos trabajadores virtuales citan la soledad como uno de los desafíos del trabajo remoto. Es un desafío al que se enfrenta un número cada vez mayor de trabajadores: en los Estados Unidos, el número de personas que trabajan regularmente desde casa ha aumentado en un 173 por ciento desde 2005. (Deloitte, 2020, pág. 24)

En Uruguay se ha tenido que modificar el marco legal en materia laboral para incorporar el teletrabajo al marco normativo vigente, lo que significó la derogación de normal que llevaban más de 100 años. Sin embargo, aun el alcance de la normativa no es general, dejando por fuera por ejemplo a los empleados de las Zonas Francas, que según las normas vigentes tienen que llevar adelante su actividad exclusivamente dentro de la Zona Franca.

3.4.3 - Habilidades más buscadas en el mercado laboral futuro

Considerando los factores que regirán el futuro del trabajo, hay 9 habilidades que serán de especial importancia (Bizneo, s.f.). Estas son:

- Capacidad de adaptación: teniendo en cuenta que la velocidad de los cambios continúa acelerándose, es especialmente importante tener dentro del equipo personas con capacidad de adaptarse a los desafíos, buscando soluciones y siendo capaces de ocupar distintos roles.
- Trabajo en equipo: Aquellas personas que sean capaces de fomentar el trabajo en equipo, ayudando a mejorar el ambiente laboral, van a ser cada vez más demandadas. Para esto será fundamental desarrollar la empatía y el carácter proactivo
- Creatividad: Aquellos trabajadores que aporten ideas innovadoras y además sean capaces de encontrar soluciones creativas, serán más demandados en el futuro

- Flexibilidad: Esta habilidad está muy ligada a la capacidad de adaptación, consiste en poder incorporar los cambios que ocurran en el entorno y actuar en consecuencia. Ser flexible implica adaptarse a cambios de horarios, roles, tareas, etc.
- Comunicación: Consiste en la capacidad de transmitir información relevante de manera adecuada, adaptándose según cual sea el contexto. El conocimiento de idiomas, la capacidad para convencer y la el poder de negociación serán también factores muy bien valorados
- Organización: Refiere a la capacidad para planificar las tareas y ser capaz de priorizar. El sentido de la urgencia será un factor clave para desarrollar esta habilidad.
- Ganas de aprender: Tan importante como los conocimientos que un empleado pueda tener, será la capacidad y deseo de obtener nuevos conocimientos. En un contexto donde la tecnología genera nuevas herramientas constantemente, será muy importante que los trabajadores tengas actitud proactiva hacia el aprendizaje.
- Uso de redes sociales: La capacidad de comunicar adecuadamente el trabajo hecho y ayudando a que la empresa gane presencia en las redes será muy bien valorada. Esto requiere que los trabajadores tengan las facultades para identificar el público objetivo, territorio, etc. Para lograr la comunicación efectiva que sirva como publicidad a la compañía.
- Habilidades laborales de marketing: Es la capacidad de que los empleados sean capaces de gestionar bien la imagen de la compañía, cuidando los aspectos internos y externos que hacen al desarrollo de la marca(Bizneo, pág. 1).

3.5 Resumen

Colonia es un departamento con condiciones naturales privilegiadas para el desarrollo de negocios, tanto industrial como de servicios. Esto se debe principalmente a su cercanía con Buenos Aires, la accesibilidad a dos de los principales ríos de la región: Río Uruguay y Río de la Plata y la productividad de su tierra. Esas condiciones naturales han ayudado a que el departamento sea el principal destino para las Zonas Francas, donde se han instalado una amplia gama de empresas generando puestos de trabajo y desarrollo.

Desde la creación de las primeras Zonas Francas en 1923 a la actualidad, el mercado ha atravesado varios cambios, pasando de empresas industriales clásicas a empresas modernas donde el principal activo no es la maquinaria sino el capital humano y sus habilidades y destrezas. Posiblemente esto repercute en las formas de incentivar la inversión y lo que funcionó en el pasado ya no sea eficiente.

En este aspecto la educación juega un rol central, ya que debe desarrollar a la fuerza laboral y dotarla de habilidades necesarias para poder acceder al mercado de trabajo del presente y del futuro. En Colonia las oportunidades de formación están relativamente acotadas y es importante analizar si esto podrá tener un impacto en el desarrollo de negocios y su consecuente generación de empleos.

CUERPO EMÍRICO

CAPITULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

Con el fin de obtener información que permita responder a las preguntas que dan origen a este trabajo, mediante una metodología empírico descriptiva, se definió la utilización de tres herramientas que posibiliten a conocer la percepción de quienes tienen roles fundamentales en la generación de empleo en Zonas Francas, estas son:

- Entrevistas estructuradas: Aplicadas a las empresas protagonistas del régimen de Zonas Francas, estas son las empresas explotadoras de Zonas Francas, los usuarios del régimen y también se entrevista a responsables de la generación de talento local (universidad) para conocer su punto de vista sobre la situación actual de la capacitación en la región y sus perspectivas futuras.
- Encuesta: Para conocer el punto de vista de los trabajadores empleados por empresas usuarias de Zonas Francas, se realiza una encuesta con el fin de caracterizarlos y conocer mejor las características que definen a este grupo, lo que servirá para comparar con el resto de la fuerza laborar local y ver similitudes y diferencias
- Análisis secundario de información: En base a datos de trabajos ya publicados, se hará un análisis para encontrar allí posibles respuestas a las preguntas que guían este trabajo

4.1 – Sobre las entrevistas

Entendiendo que estamos buscando indagar sobre el impacto del régimen de zonas francas en la promoción de empleo, es que se define indagar la percepción de:

- Usuarios de Zonas Francas (quienes desarrollan su actividad dentro de Zona Franca, siendo beneficiarias de las exoneraciones tributarias), ya que son quienes contratan a los empleados y esto les da información de primera mano sobre la situación del talento regional.
- Explotadores de Zonas Francas (quien provee la infraestructura necesaria y suficiente para la instalación y funcionamiento de una Zona Franca), ya que ellos pueden aportar la visión de las empresas que no se instalan en las Zonas

Franca de Colonia y pueden explicar que tan importante es el desarrollo de talento para atraer potenciales empresas usuarias.

- Los generadores de talento, en ese sentido se entrevista a responsables de la universidad local, buscando conocer su punto de vista sobre la fuerza laboral y su interés por la capacitación terciaria y las consecuencias que esto puede traer en el mercado de trabajo

Las respuestas de los distintos entrevistados se encuentran en Anexo I.

4.2 – Sobre la encuesta

Dado que el censo de Zonas Francas realizado en 2018 tiene poco detalle sobre la situación en Colonia puntualmente, en esta encuesta se busca conocer las características principales de la fuerza laboral empleada en las Zonas Francas del departamento para poder conocer sus especificidades y ver que tan alineadas están con el valor general producto del mencionado censo. La encuesta distribuida entre trabajadores de las diferentes Zonas Francas de Colonia durante el mes de septiembre de 2021, consiguiendo 45 respuestas.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Edad de los trabajadores: hay alta prevalencia de trabajadores jóvenes, 62% de los entrevistados era menor de 35 años al momento de responder la encuesta

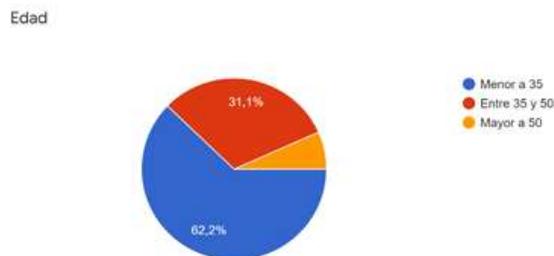


Ilustración 10 Gráfico de edades de los trabajadores de ZF según encuesta. Fuente: Elaboración propia

- Género: La mayor parte de quienes contestaron la encuesta eran mujeres, 56,8%.

Género

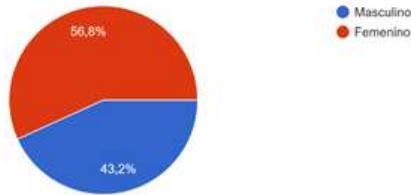


Ilustración 11 Gráfico de género de los trabajadores de ZF según encuesta. Fuente: Elaboración propia

- Antigüedad laboral en la empresa: La mayoría de los encuestados 51,1% llevaba menos de 5 años en su empresa, el dato es esperable si se considera que gran parte de los trabajadores son jóvenes que se incorporaron al mercado laboral hace poco tiempo.

Antigüedad laboral en empresa de Zona Franca



Ilustración 12 Gráfico de antigüedad laboral de los trabajadores de ZF según encuesta. Fuente: Elaboración propia

- Zona Franca en la cual trabaja: 82,2% de los encuestados trabajaban en Zona Franca Colonia, seguido de trabajadores empleados por empresas de ZF Punta Pereira

En cual Zona Franca trabaja



Ilustración 13 Gráfico de ZF en la que trabajan los encuestados. Fuente: Elaboración propia

- Nivel educativo máximo completado: Ningún encuestado tenía como máximo nivel educativo primaria, mientras que 17,8% tenían educación secundaria como máximo nivel completado. 37,4% de los encuestados tenía cursos terciarios no universitarios, 33,3% carreras universitarias culminadas y 11,1% tenía estudios de posgrado culminados.

Nivel educativo máximo completado

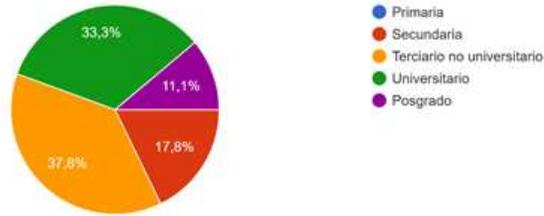


Ilustración 14 Gráfico de nivel educativo de los trabajadores encuestados. Fuente: Elaboración propia

- Nivel jerárquico: 11,4% de los encuestados ejercían cargo gerencial, 25% mando medio y el restante 63,6% cargo dependiente

Cargo que ejerce

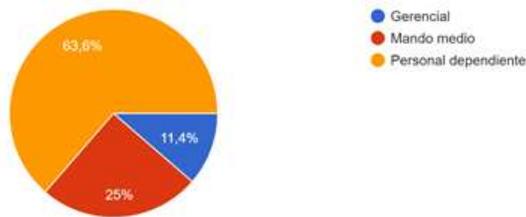


Ilustración 15 Gráfico de nivel jerárquico que ejercen los encuestados. Fuente: Elaboración propia

- La importancia del nivel académico para acceder a su empleo: 95,6% de los encuestados considera que su nivel académico le ayudó a acceder a su empleo en empresa de Zona Franca.

Considera que su nivel educativo le ayudó a acceder a su trabajo actual?



Ilustración 16 Gráfico nivel educativo y acceso a empleo de Zona Franca según encuesta. Fuente: Elaboración propia

- Motivos por los que elijen su empleo: Entre los motivos que mas se repitieron entre los encuestados, destaca: estabilidad laboral (fue el motivo mas escogido), seguido de salario y oportunidades de crecimiento.

Por que elijes tu trabajo?

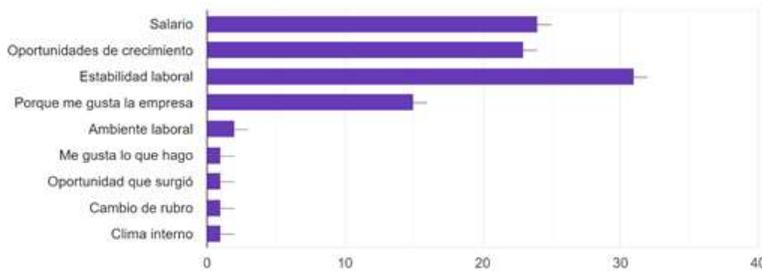


Ilustración 17 Gráfico de motivos por el cual eligen su empleo los encuestados. Fuente: Elaboración propia

- Motivos para seguir creciendo en sus empleos: El principal motivo que los encuestados expresaron como mas importante para crecer en sus empleos es referido al desarrollo y oportunidades de carrera. En segundo lugar fue seleccionado conocimientos con 37,2% de respuestas.

Que te parece mas importante para seguir creciendo en tu trabajo?

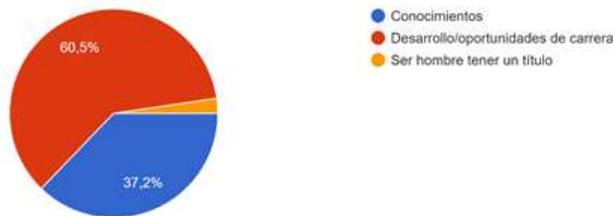


Ilustración 18 Gráfico de motivos para crecer en su empleo de Zona Franca según encuesta. Fuente: Elaboración propia

- 91,1% de los encuestados considera que la empresa para la que trabajan le ayuda a mejorar sus habilidades y conocimientos, mientras que 8,9% considera que no.

Consideras que la empresa para la que trabajas te ayuda a mejorar tus habilidades y conocimientos

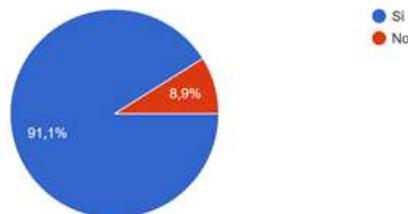


Ilustración 19 Gráfico de empleados que consideran que su empleador le ayuda a mejorar sus conocimientos según encuesta. Fuente: Elaboración propia

- La mayor parte de los encuestados (73,3%) considera que desde la educación pública se ofrecen oportunidades que les ayudan a crecer en sus empleos.

Consideras que desde la educación pública se ofrecen oportunidades que te servirían para crecer en tu trabajo?

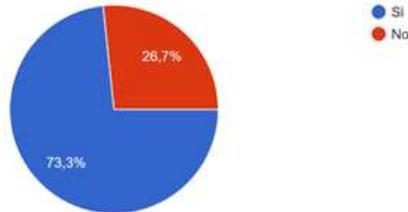


Ilustración 20 Gráfico de empleados que consideran que la educación pública ofrece oportunidades de capacitación que le ayudarían para crecer en su empleo según encuesta. Fuente: Elaboración propia

- 93,4% de los encuestados consideran que desde la educación privada existen ofertas académicas que les ayudarían a crecer en su empleo. Sin embargo, la mitad de estos considera que las ofertas privadas le son inaccesibles.

Consideras que desde la educación privada se ofrecen oportunidades que te servirían para crecer en tu trabajo?

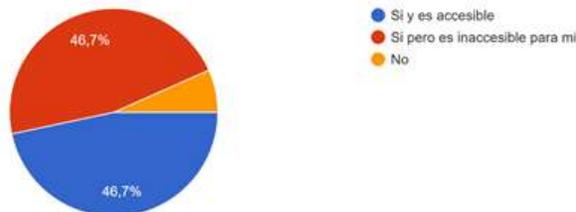


Ilustración 21 Gráfico de empleados que consideran que la educación privada ofrece oportunidades de capacitación que le ayudarían para crecer en su empleo según encuesta. Fuente: Elaboración propia

- En cuanto a la remuneración, 55,6% considera que en su empleo de Zona Franca su sueldo no es mayor que lo que será su salario trabajando fuera de Zona Franca. El restante 44,4% considera que su remuneración trabajando en Zona Franca es mayor que lo que se remuneraría su trabajo en territorio no franco.

Considera que trabajando en una empresa de Zona Franca tu remuneración es mejor que lo que accederías en empresas fuera de Zona Franca?

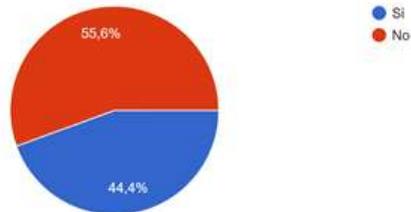
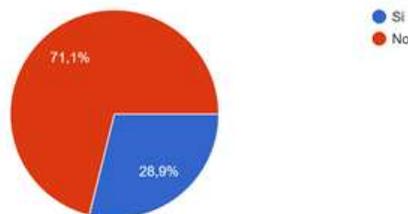


Ilustración 22 Gráfico de empleados que consideran que su remuneración trabajando en ZF es mayor que lo que ganaría trabajando fuera de ZF, según encuesta. Fuente: Elaboración propia

- Futuro del trabajo: 71,1% de los encuestados no considera que su trabajo se pueda ver afectado por la tecnología, mientras que el restante 28,9% si considera que su empleo se puede ver afectado por los avances tecnológicos.

Consideras que tu empleo se puede ver afectado por la tecnología? (automatización de tareas, robotización, etc)



- A quienes respondieron que su trabajo si se podía ver afectado por la tecnología, se le consultó sobre si están tomando alguna acción para atender ese efecto y qué acción tomaban, estas son las respuestas:

- No
- cursos y capacitaciones
- Donde trabajo ya está todo bastante automatizado, hay cosas que tal vez en un futuro se automatizan, pero siempre Necesitan un mantenimiento, que es lo que generalmente ya realizamos sobre lo antes mencionado.
- La tecnología es un 70% del trabajo que realizamos
- Evolucionando más hacia el análisis de metadatos más que a la confección de los mismos
- Cursos enfocados a la automatización y análisis
- Sinceramente, no.
- Aprovechando la tecnología para hacer foco en agregar valor en las áreas en la que es necesario otro tipo de análisis
- Actualizando y capacitándome
- A la inversa que la automatización, apunto a personalizar soluciones a las necesidades o problemas de los clientes.

- Estudio en la universidad pública sobre otra cosa para si hoy o mañana me echan tener acceso a otro trabajo

4.3 – Sobre el análisis secundario de información

Se utilizan los informes emitidos por el Área de Zonas Francas – Ministerio de Economía y Finanzas sobre el censo de Zonas Francas realizado por el Instituto Nacional de Estadística. Dichos informes ya son un primer análisis general de la información resultante del censo, y se analizarán con el fin de hacerlos útiles a la investigación en curso.

4.3.1 – Consideraciones sobre el empleo en Zonas Francas

Del análisis del censo de Zonas Francas realizado en 2018 se constató que el personal dependiente ascendía a 15.337 trabajadores. De los cuales aproximadamente 2 de cada 3 se encuentra en las Zonas Francas de servicios (Zonamerica SA, Aguada Park SA y WTC Free Zone SA).

Entre 2009 y 2018 el aumento de los puestos de trabajo en Zonas Francas fue de 5595 puestos, 4894 de los cuales fueron generados en las ZZFF de servicios (prácticamente el 90%).

Personal ocupado por año, según zona franca										
Zona Franca/ Año	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Total	15.337	14.415	14.096	13.630	13.321	14.550	14.368	11.429	10.086	9.742
Zonamerica S.A.	7.432	6.736	6.907	7.007	7.206	6.220	9.292	7.908	7.174	6.873
AguadaPark S.A.	2.773	2.650	2.504	2.364	1.883	1.465	309	132	70	18
WTC Free Zone S.A.	1.585	1.468	1.267	1.113	840	681	99		5	5
Zona Franca Punta Pereira S.A.	811	674	696	660	813	3.787	2.120	918	12	12
Parque de las Ciencias S.A	605	508	387	293	187	213	32	13		
UPM Fray Bentos S.A.	571	510	513	502	554	443	726	652	497	469
Zona Franca Florida S.A.	519	532	529	545	663	403	496	560	735	749
Grupo Continental S.A.	425	481	488	473	419	448	466	395	481	456
Zona Nueva Palmira	394	551	525	349	409	357	239	246	402	470
Lideral S.A	203	262	250	290	304	349	299	276	340	338
Zona Franca Colonia Suiza S.A.	19	43	30	34	43	168	201	232	242	247
Río Negro							9	10	13	14
Rivera						17	79	86	115	91

Fuente: Censo Zonas Francas 2018 - Área de Zonas Francas - DGC – MEF (2013 al 2018) – INE (2009 al 2012) - BCU

Ilustración 23 Personal ocupado por ZF. Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas - Área de Zonas Francas, 2020)

Esa información permite concluir que en Zonas Francas hay una sobrerrepresentación de empleados jóvenes en detrimento de los empleados de mayor edad. Lo cual es

positivo considerando que en Uruguay la tasa de desempleo joven es mayor que la misma tasa en edades avanzadas.¹³

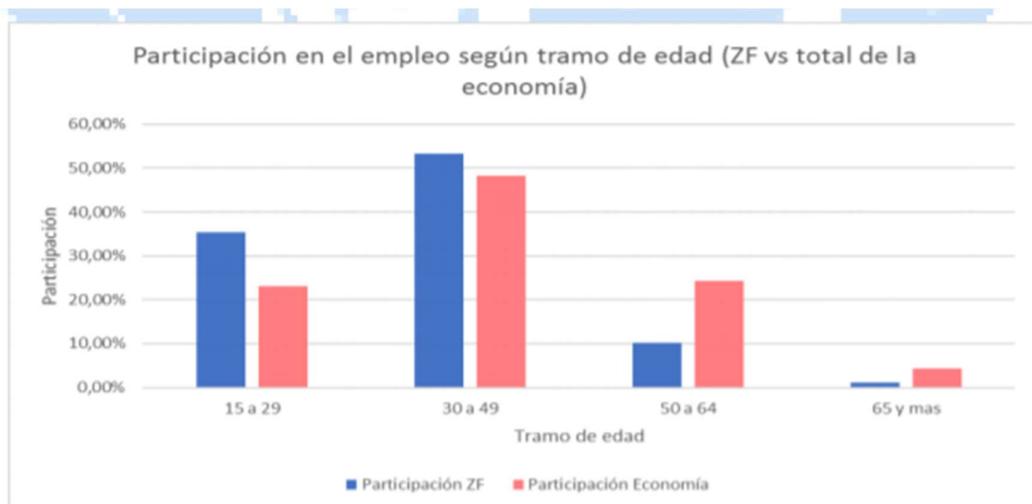


Ilustración 24 Personal de ZZFF por edades vs. resto de la economía. Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas - Area de Zonas Francas, 2020)

4.3.2 - Nivel educativo en las Zonas Francas

Al analizar la dimensión vinculada con la educación, es llamativo encontrar que la cantidad de empleados con educación superior culminada es muy superior al resto de la economía, y al contrario sucede si miramos la cantidad de empleados con bajo nivel educativo.

¹³ Según ECH de Instituto Nacional de Estadística, el desempleo juvenil (25 años y menos) se ubica en 6,1% en febrero 2020, frente a 4.7% de desempleo en mayores de 25 años. (Instituto Nacional de Estadística, 2021)

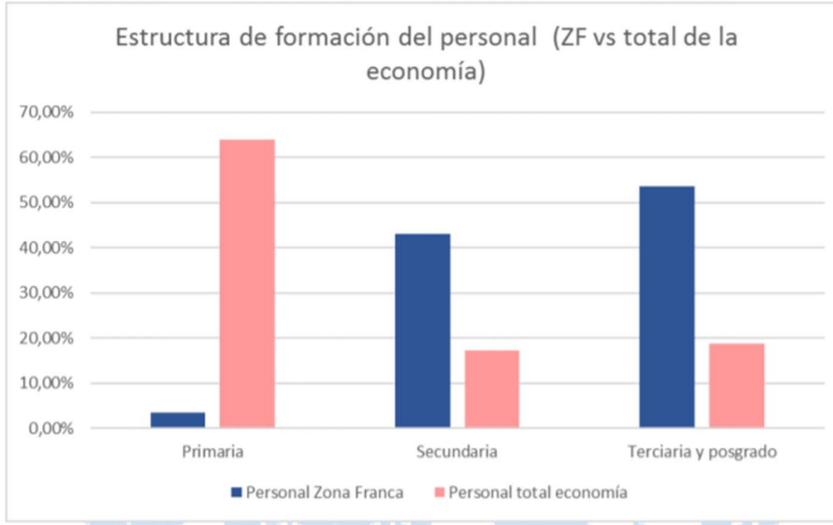


Ilustración 25 Formación del personal en ZF vs resto de la economía. Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas - Área de Zonas Francas, 2020)

En total, el personal con estudios superiores completos es de 53,58% del personal dependiente en ZZFF. Si se hace mismo análisis, pero para el personal no dependiente, los resultados muestran que cerca del 80% son profesionales y técnicos.

Estos datos son realmente inusuales en Uruguay, dado que, si se toma como base la información de la Encuesta Continua de Hogares del Instituto Nacional de Estadística, solo el 13,8% de la población mayor de 25 años tiene estudios superiores culminados.¹⁴

¹⁴ Los datos se generan en base a Microdatos de la Encuesta Continua de Hogares. INE

Personal No dependiente según zona franca				
Zona Franca Principal	Profesionales y técnicos	Resto	Total	Participación
Total	566	167	733	100%
Zonamerica S.A.	302	65	367	50,07%
AguadaPark S.A.	76	5	81	11,05%
WTC Free Zone S.A.	69	0	69	9,41%
Grupo Continental S.A.	30	37	67	9,14%
Parque de las Ciencias S.A.	37	17	54	7,37%
Zona Franca Florida S.A.	31	14	45	6,14%
UPM Fray Bentos S.A.	2	14	16	2,18%
Lideral S.A.	11	0	11	1,50%
Zona Franca Punta Pereira S.A.	0	10	10	1,36%
Zona Franca Colonia Suiza S.A.	6	4	10	1,36%
Zona Nueva Palmira	2	1	3	0,41%

Fuente: Censo Zonas Francas 2018 -Área de Zonas Francas-DGC-MEF

Ilustración 26 Nivel educativo personal no dependiente. Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas - Área de Zonas Francas, 2020)

La principal consecuencia de la sobrerrepresentación de los trabajadores con estudios superiores dentro de Zonas Francas, se ve al analizar el nivel salarial. En promedio, los trabajadores de Zonas Francas acceden a sueldos 125% mayores que los sueldos fuera de Zonas Francas. En el caso particular de Colonia, los trabajadores de las zonas Francas ganan sueldos que casi triplican a los sueldos promedio fuera del territorio franco (ver ilustración 27).

2018			
Departamento	Salario promedio en dólares Economía	Salario promedio en dólares personal ocupado nacional ZF	Prima salarial
Montevideo	1.600,00	2.875,88	1.275,88
Colonia	987,57	2.881,45	1.893,87
Río Negro	1.124,51	4.524,17	3.399,66
Florida	1.166,89	1.124,17	-42,72
Canelones	1.167,69	3.371,40	2.203,71
San José	914,06	1.556,55	642,49
Total	1.283,57	2.897,75	1.614,18

Fuente: Encuesta Continua de Hogares 2018 - INE; Censo Zonas Francas 2018 -Área de Zonas Francas-DGC-MEF.
Nota: Se computan como desocupados los ocupados nacionales de cada zona franca/departamento

Ilustración 27 Nivel salarial en ZZFF vs resto de la economía. Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas - Área de Zonas Francas, 2020)

CAPITULO 5: RESULTADOS DEL TRABAJO REALIZADO

5.1 - La realidad en Colonia

5.1.1 Beneficios de invertir en las Zonas Francas de Colonia

Al ser consultados sobre por qué han invertido en Colonia, tanto empresas usuarias de Zona Franca como los explotadores, resaltan los siguientes aspectos:

- Beneficios fiscales: El primer factor que es destacado, es el referido a los beneficios fiscales, incluso reconocen que sus inversiones no hubieran sido ejecutadas si no existiera el régimen de Zonas Francas o algún régimen que otorgue beneficios fiscales similares. Referido a este aspecto, un explotador destacó especialmente un aspecto, que a su criterio son muy bien valorados por las empresas usuarias de Zona Franca:
 - Según consagra la Ley de Zonas Francas, Estado debe resarcir al usuario en caso de que haya modificaciones normativas que le sean perjudiciales, lo que ayuda a que las empresas se animen a hacer inversiones de largo plazo, porque tiene seguridad razonable de que se les respetará los beneficios prometidos¹⁵.
- Seguridad jurídica: La estabilidad política, el respeto por las instituciones y los contratos, son aspectos muy bien valorados por las empresas usuarias de Zona Franca. Esto es, por un lado, un activo a la hora de ofrecer el producto o servicio, dado que para los clientes finales es un plus el hecho de que el servicio se brinde desde Uruguay o haya sido producido en Uruguay y este controlado por el gobierno uruguayo.
Adicionalmente, desde el punto de vista de la inversión que la empresa hace, la seguridad jurídica de Uruguay es también un punto a favor, ya que le da confianza a la hora de invertir. Particularmente destacan que, según la reglamentación, si el explotador de la Zona Franca pierde la calidad de tal, el Estado le debe dar cumplimiento a todos los contratos que haya suscripto con

¹⁵Artículo 25 de la ley 15921: "El Estado, bajo responsabilidad de daños y perjuicios, asegura al usuario, durante la vigencia de su contrato, las exoneraciones tributarias, beneficios y derechos que esta ley le acuerda."

usuarios. Por lo que las empresas saben que sus contratos de uso van a cumplirse siempre.

- **Ubicación geográfica:** Por diferentes motivos, pero a los distintos entrevistados consideraban la ubicación de Colonia como estratégica. Para aquellos que están más relacionados a los servicios, la cercanía con Buenos Aires era determinante, tanto porque allí se centran gran parte de su clientela, como también por la posibilidad de acceder a fuerza laboral afincada en Buenos Aires que podría trasladarse fácilmente a Colonia a trabajar. Esto es especialmente importante ya que, como se verá más adelante, hay ciertas posiciones para las que es difícil encontrar en Colonia a los candidatos adecuados.

Quienes están más relacionados a la industria, también valoraron la ubicación estratégica, pero focalizando en la conectividad fluvial, por ejemplo: el principal responsable de la empresa Ontur SA, ubicada en Zona Franca Nueva Palmira, destacaba que ellos reciben la mercadería de su principal cliente, por barcas que navegan el Río Uruguay, ellos lo almacenan y luego los transportan a los clientes finales en barcos de mayor calado, gracias a que Nueva Palmira tiene calado suficiente para recibir buques de mayor capacidad. Toda esta operativa, que genera valor y empleo en Colonia, es posible gracias a la ubicación estratégica de la Zona Franca Nueva Palmira. La empresa como tal, no podría funcionar en otro lugar.

- **La ciudad Colonia del Sacramento:** Además de estar cerca de Buenos Aires, desde las empresas manifestaron que Colonia del Sacramento tiene características propias que la hacen atractivas para poder recibir trabajadores o inversores sin afectar negativamente su calidad de vida ni la de sus familias.

5.1.2 Desventajas de invertir en las Zonas Francas de Colonia

En general, ni los usuarios ni los explotadores encuentran desventajas al régimen de Zonas Francas en sí, incluso destacan que varios países han incorporado el concepto de Zonas Francas en su legislación, tomando como referencia el caso uruguayo. Las posibles desventajas relacionadas con la normativa de Zona Franca son menores y subsanables, pero si hay otras contras de invertir en el departamento, las mismas son:

- Hay usuarios que consideran que el nivel de capacitación en la región, sumado a la imposibilidad de acceder a talento adecuadamente capacitado a sus necesidades sin tener que pagar una prima por realojo, son limitantes para el crecimiento de las empresas, ya que encarece los proyectos de inversión lo que muchas veces termina haciéndolos inviables.
- Un usuario remarcó como negativo que, al haber un explotador, muchas veces los servicios dentro de la propia Zona Franca pueden cartelizarse en función de las ventajas del propio explotador, lo que puede generar sobrepuestos o demoras. Pero no tiene impacto significativo en su operativa.
- Finalmente, también fue destacado el hecho de que los profesionales que brinden servicio a usuarios de Zonas Franca tengan que facturar sus servicios con IVA, hace que sus costos no sean competitivos. Considerando que los usuarios de Zona Franca están exentos de IVA, cuando alguien incluye este impuesto en su factura, esto se transforma en un costo para la empresa, que podría contratar el mismo servicio fuera de Uruguay y el prestador lo facturaría IVA exento, por ser exportación de servicios.

5.2–El empleo en Zonas Francas

5.2.1 - El nivel educativo en las Zonas Francas de Colonia

5.2.1.1 – *La mirada de las empresas*

Al ser consultados sobre el nivel educativo en la región, tanto empresas usuarias de Zonas Francas como empresas explotadoras, sostienen que es uno de los factores fundamentales para desarrollar su negocio. De hecho, un explotador señala que la diferencia entre las Zonas Francas que tienen buen desempeño y las que no, es principalmente por su ubicación respecto de los centros educativos lo que facilita captar talento con formación superior. Según explican, previo a ofrecer su Zona Franca a los potenciales usuarios, los explotadores tienen que valorar el nivel general educativo en la región, lo que les va a determinar a cuáles empresas apuntar. Por un lado, están aquellas que no les importa el nivel de la fuerza laboral, porque son capaces de formar y capacitar su plantilla sin grandes costos, estas empresas son las menos y además son las más difíciles de captar, porque la competencia es muy agresiva, tanto con las Zonas Francas del país como las extranjeras. Por otro lado, están las empresas que no pueden soportar los costos de

capacitar desde cero a su personal y para ellos, el nivel de formación de fuerza laboral regional es un factor clave en su decisión de inversión.

Luego de realizada la valoración, los explotadores ya saben cuáles son las empresas a las que pueden acudir y tener altas posibilidades de atraer y cuáles no. Claramente mientras mejor sea el nivel educativo regional, mayor será la cantidad de potenciales usuarios de Zonas Francas.

Entre los usuarios actuales, hay consenso en que captar talento capacitado es difícil, y la dificultad aumenta a medida que el puesto es más especializado y de mayor responsabilidad. Generalmente los de gerencia superior terminan siendo ocupados por personas de otros lugares que se trasladan, inclusive extranjeros que por beneficios fiscales ven en el trabajo en Zona Franca una buena oportunidad para mejorar su situación económica. En cualquier caso, siempre que haya traslado, las empresas saben que el salario a ofrecer debe ser mayor que el salario de mercado, porque deben pagar una prima por realojo.

La falta de calificación, según usuarios, es multicausal. Por un lado, se relaciona con que hay relativamente pocas empresas en plaza, lo que hace difícil encontrar trabajadores con experiencia suficiente en el rubro (esto tiene una contrapartida positiva: las empresas tienen la tranquilidad de que sus empleados no van a ser tentados por la competencia, ya que es escasa).

Por otro lado, las ofertas educativas o la cantidad de personas que acceden, no son suficientes para cubrir la capacitación requerida por las empresas. En referencia a esto, un usuario comenta que la pandemia COVID 19 los ha ayudado mucho, ya que ahora la oferta académica se amplió gracias a la virtualidad y eso les permite capacitar a su personal sin tener que pagar traslado, alojamiento y tampoco tiene el costo personal de viajar tantas horas hacia Montevideo que es donde se encuentra principalmente la mejor oferta de cursos y capacitaciones.

5.2.1.2 – La mirada de los trabajadores

Las respuestas a la encuesta presentada a los trabajadores permiten ver que en el caso de las Zonas Francas de Colonia, la situación es muy similar a la situación general presentadas previamente en el punto 5.2.1.

Los trabajadores que contestaron la encuesta son en su mayoría jóvenes, con estudios superiores culminados (no hubo encuestados cuyo máximo nivel académico culminado sea solamente primaria, y solo 17.8% de los encuestados tenía como máximo nivel alcanzado la enseñanza secundaria).

Edad

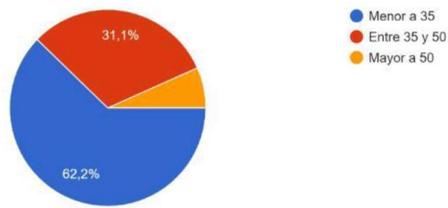


Ilustración 28 Edades de empleados de ZZFF según encuesta. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada

Nivel educativo máximo completado

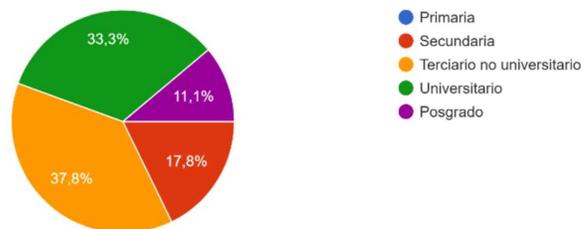


Ilustración 29 Nivel educativo en empleados de ZZFF según encuesta. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada

En su mayoría (95,6% de los encuestados) los empleados en Zona Franca consideran que su nivel educativo le ayudo a acceder a su empleo actual y la mayoría de los encuestados (55.6%) cree que su sueldo trabajando para una empresa de Zona Franca no es mayor que el sueldo al que accedería trabajando en una empresa ubicada en territorio no franco, incluso el salario no es la primer razón por la que los encuestados eligen trabajar en las compañías que los emplean, sino que el driver principal es referido a la empresa empleadora.

Considera que su nivel educativo le ayudó a acceder a su trabajo actual?

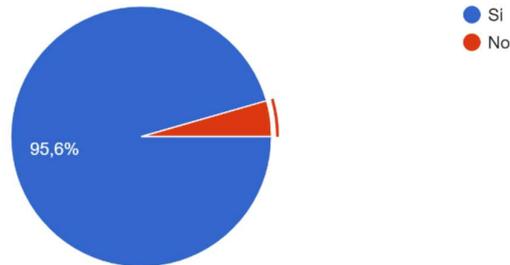


Ilustración 30 Respuestas sobre nivel educativo. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada

Por que elijes tu trabajo?

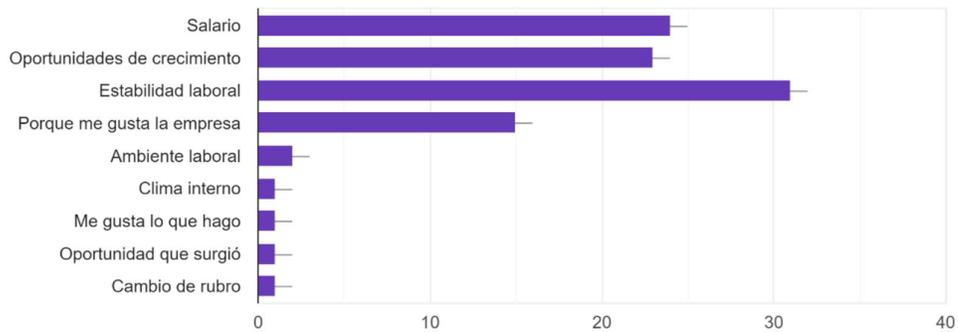


Ilustración 31 Motivos para permanecer en la empresa según encuesta. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada

5.2.1.3 – La mirada de los formadores de talento

De la entrevista realizada a quien dirige la universidad local, se extrajeron las siguientes conclusiones:

- Consideran el nivel educativo general como ‘muy bajo’, llama la atención la cantidad de personas sin siquiera terminar educación secundaria. Probablemente este fenómeno sea multicausal, desde aspectos referidos a la familia y la crianza hasta la labor de las instituciones que tienen a su cargo formar a las personas desde edades tempranas.

- Estiman que la baja calificación educativa en la población debe ser una dificultad para las empresas a la hora de querer instalarse en Colonia o para aumentar la plantilla, en los casos de empresa ya instaladas en el departamento.
- Según su consideración, en Colonia sería importante capacitar más gente en Recursos Humanos y Comercio Exterior. La primera porque tiene salida laboral en todos los rubros y la segunda porque tiene especial relevancia en el departamento de Colonia debido a sus características económicas y geográficas.
- Desde el gobierno departamental hay apoyo, principalmente porque el gobierno entrega becas a estudiantes que de otra manera no podrían hacerlo. Dichas becas se entregan mirando exclusivamente mirando la situación socioeconómica del interesado, en ningún momento se mira otro aspecto tal como la rentabilidad de la inversión, la salida laboral de la carrera en cuestión o sueldos del sector. Sobre este punto cabe destacar que, en términos reales, el apoyo del gobierno departamental ha disminuido.
- La universidad no ha logrado instancias relevantes de intercambio con los usuarios. Llama la atención especialmente que el intercambio con los explotadores es nulo.
- El empleo generado por las empresas de Zona Franca es un aliciente para que las personas del departamento se acerquen a la universidad. Muchos alumnos lo miran como una oportunidad y se preparan académicamente para acceder a empleos en empresas de Zonas Franca

Si bien en Colonia hay universidad pública (UTECH), la misma no está abocada en carreras relacionadas a empresas de Zona Franca, por lo que las oportunidades formativas en departamento se encuentran solamente en la educación privada. Sobre este punto se le consultó a los trabajadores empleados en Zona Franca (ilustración 32) y un número importante (46.7%) considero que las oportunidades académicas privadas le son inaccesibles, teniendo en consideración que los sueldos de Zona Franca son mayores que los sueldos del resto de la población, es válido pensar si hiciéramos la misma pregunta al resto de la población, el número sería aún mayor. Desde la universidad apuntan a que ellos son conscientes de que no todos pueden pagar el costo

de las carreras que ofrecen y para mitigarlo ofrecen cantidad de becas, donde miran especialmente la situación económica de cada interesado.

Consideras que desde la educación privada se ofrecen oportunidades que te servirían para crecer en tu trabajo?

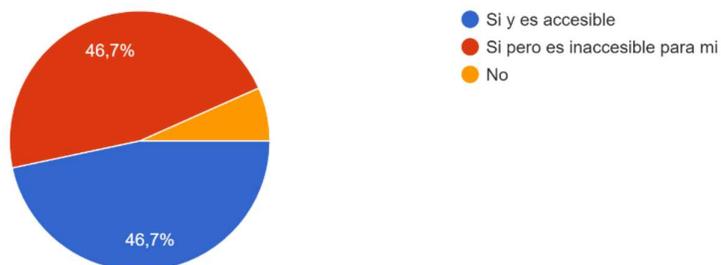


Ilustración 32 Respuestas sobre el rol de la educación privada. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada

5.2.1.4 - El futuro del trabajo en las Zonas Francas de Colonia

Sobre el futuro del trabajo se preguntó tanto a usuarios, explotadores, formadores de talento y trabajadores. En cuanto a los usuarios, no hubo consensosobre cómo los cambios que se puedan avecinar afectarán a sus empresas. Por un lado, aquellos relacionados con el rubro industrial entienden que las tecnologías que se avecinan (automatización de tareas, robotización, inteligencia artificial) van a ser determinantes y cambiarán su forma de trabajar. Todo esto daría como resultado que las tareas rutinarias tanto de baja como de alta calificación ya no serían desempeñadas por personas, sino por alguna forma de tecnología y sin duda tendría como resultado una disminución en la plantilla de trabajadores de la empresa. También entienden que la reconversión será fundamental pero no es una tarea de la empresa, ya que las misma no necesitará a todos los empleados que hoy tiene.

Por su parte, los empresarios ligados a los servicios consideran que en su rubro no habrá cambios sustanciales o los cambios serán positivos debido a que muchas empresas venden servicios relacionados a la tecnología, por lo que el trabajo aumentaría. Quienes dicen no esperar cambios en sus empresas, son soluciones generalmente a medida del cliente y entienden que la automatización aún está muy lejos de poder procesar esas tareas.

Los explotadores entienden que en el futuro si habrá cambios que los afectarán, por un lado, el creciente uso del teletrabajo les modificará su negocio, las facilidades que deberán entregar a las empresas usuarias serán diferentes. Por otro lado, las consecuencias de los desarrollos tecnológicos que podrían afectar al empleo, lo consideran como un proceso normal donde las personas debemos ir formándonos de manera continua para evitar el riesgo de que nuestro trabajo sea sustituible por una máquina.

En relación al futuro del trabajo, la mayoría de los trabajadores que se desempeñan en empresas usuarias de Zonas Francas (71.1%), no considera que la tecnología pueda afectar su fuente laboral, mientras que el restante 28.9% considera que la tecnología si puede afectar su puesto de trabajo y en su mayoría manifiestan estar tomando alguna iniciativa para mitigarlo, por ejemplo: capacitándose más o en otras áreas, intentando generar valor allí donde la tecnología no puede.

Consideras que tu empleo se puede ver afectado por la tecnología? (automatización de tareas, robotización, etc)

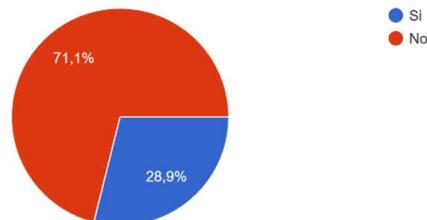


Ilustración 33 Respuestas sobre el futuro del trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada

Conclusiones

En base a lo expuesto, se puede concluir que:

- Las empresas a las cuales les es atractivo el régimen de Zonas Francas, se caracterizan por contar con personal de alta calificación en todas las áreas. Sin embargo, tal como se expuso en el Capítulo 1, en el departamento de Colonia la cantidad de personas con ese nivel educativo es relativamente bajo, solo 8.5% del total, según la Encuesta Continua de Hogares del Instituto Nacional de Estadística. Por lo cual la atractividad del departamento para potenciales inversores bajo el régimen de Zonas Francas esta acotada.
- El régimen de Zonas Francas, que tanta relevancia ha tomado en el departamento de Colonia ha sido una buena estrategia para atraer inversiones y generar fuentes de empleo. Sin embargo, los beneficios fiscales deben acompañarse con una eficiente generación y desarrollo de talento, lo que incentivaría a más empresas a elegir el departamento y a las empresas ya instaladas les sería viable desarrollar nuevos negocios o proyectos de expansión.
- Si bien se están llevando adelante iniciativas que apuntan a la generación de talento, por ejemplo, otorgando becas para estudiantes, estas son muy puntuales y las empresas se siguen viendo en la necesidad de captar talento fuera del departamento, asumiendo los costos incrementales. Los sistemas de becas deberían apuntar más directamente al trabajo en Zonas Francas, dado que el retorno de la inversión sería más alto, por los salarios al que los becados podrán acceder luego de culminada su formación.
- El rol pasivo de los explotadores de Zonas Francas en la generación de talento local es llamativo y, al mismo tiempo, contraproducente para ellos mismos, considerando que estos son un jugador central en el sistema y teniendo en cuenta que su clientela (empresas que se instalan en Zonas Francas) aumentaría si la región fuera capaz de generar mayor talento.
- Por la variedad de las empresas que pueden sacar provecho de las Zonas Francas, es muy difícil definir un área del conocimiento puntual en la que haya que acelerar la formación de capital humano, las necesidades de talento se encuentran en un espectro muy amplio, con la particularidad de que, según las

empresas, en todas las áreas sigue haciendo falta personal calificado. Si bien por el tipo de empresas que actualmente se encuentran instaladas (mayormente industria) puede dar la sensación de que lo que se necesita son profesionales en áreas afines a la producción industrial, la realidad muestra que eso es solo una parte y la falta de talento es más general y eso se profundizará si se concretan proyectos relacionados a Zonas Francas de servicios.

- Sería importante brindar todo el apoyo posible a iniciativas que promuevan los servicios por sobre las industrias ya que los avances tecnológicos van a tener un impacto negativo en la cantidad de empleo generado por las industrias. Por eso es importante focalizar en la capacitación de la población y estimular sectores que no se verán tan afectados por fenómenos tales como la robotización, inteligencia artificial y automatización de tareas.

Bibliografía

- Asociación de Zonas Francas de las Américas. (2017). *Mapa Zonas Francas 2017*. Obtenido de <http://www.asociacionzonasfrancas.org/es/>.
- Banco Mundial - Departamento de Financiamiento y Desarrollo del Sector Privado. (2012). *Desarrollando el Potencial Exportador de América Central*. Washington DC.
- Bizneo. (s.f.). *Bizneo*. Obtenido de www.bizneo.com:
<https://www.bizneo.com/blog/habilidades-laborales/>
- Camara de Industrias del Uruguay. (2015). *El interior industrial: Colonia*. Obtenido de [ciu.com.uy](http://www.ciu.com.uy):
http://www.ciu.com.uy/innovaportal/file/68971/1/el_interior_industrial_2015-02_.pdf
- CETP - UTU - Consejo de Educación Técnico Profesional. (s.f.). *CETP - UTU - Carreras*. Obtenido de <https://educacionterciaria.utu.edu.uy/>:
<https://educacionterciaria.utu.edu.uy/novedades>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México, DF: McGraw-Hill.
- Colonia Noticias. (12 de 12 de 2018). *Fotmer instala cultivos de cannabis medicinal en Nueva Helvecia*. Obtenido de [colonianoticias.com.uy](http://www.colonianoticias.com.uy):
<https://www.colonianoticias.com.uy/2018/12/fotmer-instala-cultivos-de-cannabis-medicinal-en-nueva-helvecia/>
- Council, C. L. (2006-2007). *Atrayendo y Reteniendo Segmentos de Talento Crítico, Creando una Propuesta Competitiva de Valor de Empleo*.
- Deloitte. (2020). *The social enterprise at work: Paradox as a path forward*.
- El País. (12 de 8 de 2021). <https://www.elpais.com.uy>. Obtenido de <https://www.elpais-com-uy.cdn.ampproject.org/c/s/www.elpais.com.uy/amp/negocios/noticias/detalles-nueva-zona-franca-colonia-preve-crear-empleos.html>
- Grupo Continental Zona Franca S.A. (s.f.). *zonafrancacolonia*. Obtenido de <https://zonafrancacolonia.com/empresa/>
- Hatum, A. (2014). Demographic Changes in the Workplace, Different Generations and Perspectives. *The European Business Review*, 76 - 78.
- IMPO. (12 de 12 de 2019). *Resolución N° 674/019*. Obtenido de Presidencia ROU:
<https://www.impo.com.uy/bases/resoluciones/674-2019/3>
- INALOG. (s.f.). *Inalog*. Obtenido de [inalog.org.uy](http://www.inalog.org.uy): <http://www.inalog.org.uy/es/infraestructura-de-zonas-francas/>
- Instituto Tecnológico CTC Colonia. (s.f.). *CTC Colonia*. Obtenido de <https://ctc.edu.uy/>
- Institute for the future. (2019). *Future of work. Forecasting emerging technologies' impact on work in the era of human-machine partnerships*. California.

- Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Microdatos de la Encuesta Continua de Hogares 2019*. Montevideo, Uruguay.
- Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Microdatos de la Encuesta Continua de Hogares 2020*. Montevideo, Uruguay.
- La Diaria. (25 de 06 de 2021). *Anuncian instalación de nueva zona franca de servicios en Colonia del Sacramento*. Obtenido de ladiaria.com.uy:
<https://ladiaria.com.uy/colonia/articulo/2021/6/anuncian-instalacion-de-nueva-zona-franca-de-servicios-en-colonia-del-sacramento/>
- Mapas del Uruguay. (s.f.). Obtenido de [mapasdeluruguay.eluruguayo.com/](http://www.mapasdeluruguay.eluruguayo.com/):
<http://www.mapasdeluruguay.eluruguayo.com/mapa-de-colonia.htm>
- Ministerio de Economía y Finanzas - Área de Zonas Francas. (2020). *Análisis de la ocupación en Zonas Francas*. Montevideo, Uruguay.
- Ministerio de Economía y Finanzas - Área de Zonas Francas. (2020). *Análisis de las exportaciones desde Zonas Francas*. Montevideo, Uruguay.
- Ministerio de Economía y Finanzas - Área de Zonas Francas. (s.f.). *Zona Franca Colonia Suiza*. Obtenido de <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas>:
<https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/zonas-francas/zona-franca-colonia-suiza>
- Ministerio de Economía y Finanzas - Área de Zonas Francas. (s.f.). *Zona Nueva Palmira*. Obtenido de <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas>:
<https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/zonas-francas/zona-nueva-palmira>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (1 de 10 de 2019). *¿Por qué elegir las Zonas Francas en Uruguay?* Obtenido de <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/politicas-y-gestion/elegir-zonas-francas-uruguay>
- Ministerio de Industria, Energía y Minería. (2019). Obtenido de Inversión global de UPM 2: <https://www.miem.gub.uy/noticias/inversion-global-de-upm-2-asciende-4000-millones-de-dolares>
- Montes del Plata. (s.f.). *Montes del Plata - Celulosa y energía*. Obtenido de [montesdelplata.com.uy](https://www.montesdelplata.com.uy): <https://www.montesdelplata.com.uy/espanol/celulosa-y-energia-4>
- Munyo, I. (2021). *La Revolución de los Humanos*. Montevideo: Penguin Random House.
- Nayar, V. (2013). Handing the Keys to Gen Y. *Harvard Business Review*, 40.
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto. (2018). *INDICE DE DESARROLLO HUMANO POR DEPARTAMENTO*. Montevideo, Uruguay.
- On the world map. (s.f.). *ontheworldmap.com*. Obtenido de <https://ontheworldmap.com/es/uruguay/>

- Presidencia ROU - MEF. (9 de 6 de 2021). *Atorizacion WTC Punta del Este*. Obtenido de <https://www.gub.uy/presidencia/institucional/normativa/resolucion-sn021-se-autoriza-midony-sa-tramite-cambio-denominacion-wtc>
- Subrayado. (24 de 09 de 2019). *La empresa Fotmer Life concretó la primera exportación de Cannabis Medicinal*. Obtenido de [subrayado.com.uy](https://www.subrayado.com.uy/): <https://www.subrayado.com.uy/la-empresa-fotmer-life-concreto-la-primera-exportacion-cannabis-medicinal-n553707>
- UDE - Universidad de la Empresa. (s.f.). *Institucional*. Obtenido de <https://ude.edu.uy/>: <https://ude.edu.uy/>
- UNCTAD. (6 de 6 de 2019). *World Investment Report 2019*. Obtenido de CHAPTER IV SPECIAL ECONOMIC ZONES: <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2019>
- Uruguay XXI. (2014). *INFORME ZONAS FRANCAS*. Montevideo, Uruguay.
- Uruguay XXI. (2017). *Informe de oportunidades de inversión - Colonia, Uruguay*. Montevideo, Uruguay.
- Uruguay XXI. (2018). *LAS ZONAS FRANCAS IMPACTAN EN LA CAPTACIÓN DE INVERSIONES, CREACIÓN DE EMPLEO CALIFICADO Y DIVERSIFICACIÓN DE EXPORTACIONES*. Montevideo, Uruguay.
- Uruguay XXI. (2020). *Informe sectorial Exportaciones de bienes desde Zonas Francas*. Montevideo, Uruguay.
- UTEC - Universidad Tecnológica. (s.f.). *UTEC Institucional*. Obtenido de utec.edu.uy: <https://utec.edu.uy/institucional/>
- Wikiwand. (s.f.). *Wikiwand.com*. Obtenido de Departamento de Colonia: https://www.wikiwand.com/es/Departamento_de_Colonia

Anexos

Anexo I –Resumen de entrevistas

PREGUNTAS	USUARIO INDUSTRIAL	USUARIO SERVICIOS
¿Cuáles son los factores que mejor se valoran del régimen de ZF?	Les facilita el trabajo con su principal cliente, UPM, que también está en ZF y beneficios fiscales	Beneficios fiscales de ZF. Sin dejar de estar en una plaza seria y regulada.
¿Cuál es el origen de las empresas interesadas en instalarse?	--	--
¿Por qué eligen Colonia?	Es puerto oceánico de buen calado, lo que hace más eficiente los transportes internacionales.	Cercanía con Bs. As. que es donde están la mayoría de sus clientes.
¿Cuáles son las contras del régimen de ZF para captar inversión?	No encuentran. Incluso facilita mucho el trabajo con su principal cliente	Cartelización entre el explotador y los servicios necesarios. Lo que genera costos extra. Cantidad de extranjeros en algún momento los limitó, pero ahora no.
¿Cuáles son los principales obstáculos que encuentran los usuarios?	Conseguir gente cada vez más especializada. Mientras más arriba jerárquicamente, más difícil es la captación. Los puestos de mayor jerarquía terminan siendo ocupados por extranjeros	--
¿Como valoran el nivel de capacitación de las personas de Colonia?	Localmente no encuentran oferta educativa acorde a la empresa. Suelen terminar contratando personas que estudian en Montevideo. La pandemia COVID-19 ha democratizados el acceso a la educación, porque permitió que las personas estudien de forma virtual. Capacitar a alguien antes era muy difícil y muy caro. Se perdía el recurso por muchos días debido al viaje y el tiempo dedicado a cursar.	Cuesta encontrar gente capacitada. La industria financiera no abunda en Colonia y no hay gente con experiencia en el mismo negocio

<p>¿Cree que esto es una fortaleza o debilidad para captar usuarios?</p>	<p>Es una debilidad. Frena los proyectos porque los encarece</p>	<p>Ambas. Por un lado, es fortaleza porque no hay fuerte competencia sobre el talento. Por otro lado, es desventaja porque tenés más costos de capacitación</p>
<p>¿Considera que las empresas la tienen difícil a la hora de captar talento?</p>	<p>El usuario comenta que él hace una separación entre los roles: Por un lado, los menos especializados (por debajo de planificación) y por otro lado los de planificación para arriba. Las primeras se cubren fácil, las segundas no y se hace difícil encontrar personas con calificación suficiente.</p>	<p>Si, en puestos técnicos es difícil llenar. Por ejemplo, mesa de operaciones de trading, esos puestos se suelen llenar con argentinos.</p>
<p>¿Considera que falta talento en algún área particular?</p>	<p>Todo lo que sea planificación para arriba. Personal administrativo en general y puestos específicos (Logística, Comercio Exterior y administración portuaria) más aún. "la masa laboral especializada, ya está tomada".</p>	<p>--</p>
<p>¿Considera que sobra talento en algún área particular?</p>	<p>Las personas apuntan mucho a las carreras clásicas, conseguir talento más preciso es difícil.</p>	<p>--</p>
<p>¿Considera que los costos de capacitación de las empresas son una limitante?</p>	<p>Si, pero no solo capacitación, sino atractividad. Hacerlos mover hacia el interior. Específicamente a los talentos locales siempre tienen que pagarles cursos para prepararlos. Mientras que a los de otras ciudades en vez de pagar la capacitación, les tienen que pagar una prima por traslado.</p>	<p>Si, especialmente la parte comercial que implica mucho conocimiento técnico y matemático</p>
<p>¿Considera que estos costos son mayores a los de las empresas no ZF?</p>	<p>En general el limitante es la ubicación en el interior, no el régimen.</p>	<p>--</p>

¿Considera que hay apoyo del gobierno para generar talento adecuado a las ZF?	<p>Si, a través de cursos en UTU</p>	<p>--</p>
¿Tienen oportunidades de intercambio con demás interesados en el desarrollo de talento?	<p>Solo CETP-UTU se ha acercado a Ontur. Con regularidad se acercan a pedir información para los planes, etc.</p>	<p>No, nadie se ha acercado.</p>
¿Toman alguna iniciativa considerando los cambios futuros en el mercado de trabajo?	<p>Si, ya realizaron el primer diagnóstico primario incorporando los probables cambios en el mercado</p>	<p>No ve mayores cambios en el rubro</p>
¿Como considera que dichos cambios van a afectar al trabajo en ZF?	<p>Eliminar tareas rutinarias (baja y alta calificación). Bajando cantidad de mano de obra. No hay reconversión interna. El principal impacto es en tareas especializadas pero rutinarias. En general, el remplazo se da afuera, donde el desarrollo de tecnologías esta más desarrollado.</p>	<p>En caso de mantenerse la regulación actual, el negocio debería crecer.</p>

PREGUNTAS	EXPLORADOR	UNIVERSIDAD
¿Cuáles son los factores que mejor se valoran del régimen de ZF?	<p>Incentivos fiscales a los clientes. Principalmente dos cosas lo hacen el mejor régimen de ZF del mundo: lo primero es que si el explotador de la ZF pierde la calidad de explotador, el estado le debe dar cumplimiento a todos los contratos. eso les da la seguridad a las empresas de que sus contratos de uso van a cumplirse siempre. además, otro artículo que dice que</p>	<p>--</p>

	cualquier cambio en la ley de ZF que afecte a los usuarios, el estado debe resarcirles. por eso las empresas se animan a hacer inversiones de largo plazo.	
¿Cuál es el origen de las empresas interesadas en instalarse?	Apuestan principalmente a argentinos	--
¿Por qué eligen Colonia?	Colonia porque cierra la oferta, tenés WTC en Montevideo y Punta del Este y el otro destino natural sería Colonia, por proximidad con Bs. As. como por sus características propias, que lo hacen atractivo para personas que puedan venir	Surge con la necesidad de descentralizar la educación terciaria, primero fue a Punta del Este y luego para colonia.
¿Cuáles son las contras del régimen de ZF para captar inversión?	Ninguna, nuestro régimen es referencia regional	--
¿Cuáles son los principales obstáculos que encuentran los usuarios?	En general, lo que diferencia a las ZF que andan y las que no, están relacionadas a la ubicación. Ciertas ubicaciones hacen imposible acceder a la capacitación y personas capacitadas.	--
¿Como valoran el nivel de capacitación de las personas de Colonia?	Hicieron una valoración, que no es ciencia cierta porque mucha gente de afuera puede llegar, por lo que un trabajo sobre colonia actual no es un mapa perfecto	Muy bajo, llama la atención la cantidad de personas sin siquiera terminar secundaria. Probablemente sea multicausal, desde la casa hasta las instituciones

¿Cree que esto es una fortaleza o debilidad para captar usuarios?	Depende el tipo de empresa que se interese por colonia	--
¿Considera que las empresas la tienen difícil a la hora de captar talento?	Depende, algunos tienen más capacidad de autogenerar, mientras que otros si tienen que hacer el cálculo más fino	probablemente sí, porque hay poco
¿Considera que falta talento en algún área particular?	es probable que sí, pero la propia ZF puede generar la atraktividad	sí, Recursos Humanos y Comercio Exterior.
¿Considera que sobra talento en algún área particular?	--	No, el talento no sobra
¿Considera que los costos de capacitación de las empresas son una limitante?	Depende, algunos tienen más capacidad de autogenerar, mientras que otros si tienen que hacer el cálculo más fino	--
¿Considera que estos costos son mayores a los de las empresas no ZF?	--	--
¿Considera que hay apoyo del gobierno para generar talento adecuado a las ZZFF?	Hay otros regímenes igual de atractivos, pero siempre algún beneficio brinda	Si, dando becas, aunque los montos no han crecido. En términos reales han bajado. Al momento de elegir se mira más la situación familiar que la rentabilidad
¿Tienen oportunidades de intercambio con demás interesados en el desarrollo de	Sí, con institutos de idioma y están interesados en buscar nexos con UDE. Entre las ZF se apoyan a través de la cámara de ZF	Algún vínculo, pero muy menor. Y menos aún con los desarrolladores

talento?		
¿Toman alguna iniciativa considerando los cambios futuros en el mercado de trabajo?	Las iniciativas las tomo el gobierno, actualizando la normativa	tratan de incentivar el estudio, como herramienta que permita estar insertado definitivamente en el mercado
¿Como considera que dichos cambios van a afectar al trabajo en ZF?	automatización va a afectar la cantidad de empleos, pero es a nivel global. Por otro lado, el teletrabajo si va a afectar	--
¿Consideran la demanda de talento de las ZF a la hora de definir oferta académica?	--	no por la zona en sí, sino por la salida laboral, las personas miran mucho que el trabajo directo o indirecto siempre funciona
¿Tienen apoyo de empresas usuarias de ZF para desarrollar talentos?	--	muy poco, no han logrado que se interesen.
¿Tienen apoyo de empresas usuarias de ZF para desarrollar contenidos?	--	muy poco, no han logrado que se interesen
¿Cómo definen becas para los estudiantes?	--	Hay algunas que la dan directo los directores de liceos gracias a un convenio. Otras becas las otorga UDE directamente y finalmente la Intendencia también otorga becas. Tanto la UDE como la Intendencia miran principalmente la situación del alumno más que la carrera y/o la

		rentabilidad de la inversión en capacitación.
--	--	--