



# “Zonas Francas del Uruguay: Plataformas de Operaciones y Servicios Globales Sostenibles”

**Ing. Juan R. Operti (MBA)**  
**Director Cámara de Zonas Francas del Uruguay**



## Zonas Francas en America Latina.

¿Qué significan las ZFs para la región?

**Edad del régimen**

La primera legislación de Zona Franca en LATAM se creó en Uruguay en 1923, desde entonces los diferentes países han promovido las Zonas Francas en sus países.

El régimen de Zonas Francas en la región tiene más de **90 años**

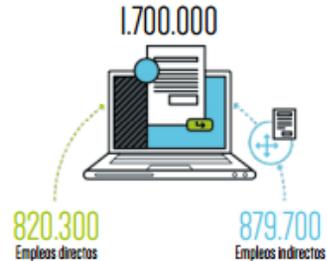
**Empresas instaladas**

**10.800** fue el número de empresas instaladas en Zona Franca de la región\* en 2015.

Fuente: AZFA

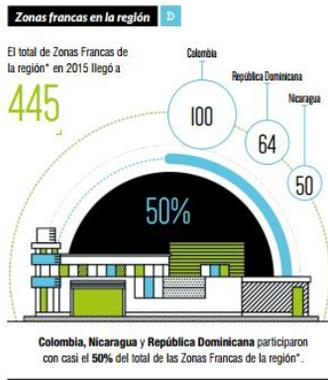
### Empleos

El total de empleos directos e indirectos generados en Zonas Francas de la región\* a 2015 fueron



Fuente: AZFA.

## Zonas Francas en America Latina.



**República Dominicana** contribuyó con el **20%** del total de empleos directos en Zonas Francas de la región\*.

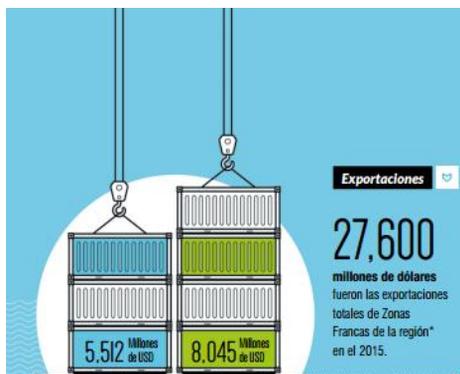


**Nicaragua** con un total de **330.940** fue el país de la región que más empleos indirectos generó con una participación del



Fuente: AZFA.

## Zonas Francas en America Latina.

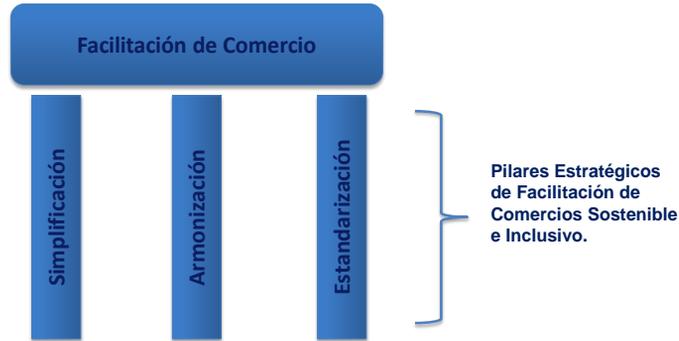


Fuente: AZFA.



## Facilitación de Comercio Sostenible en ZZFF.

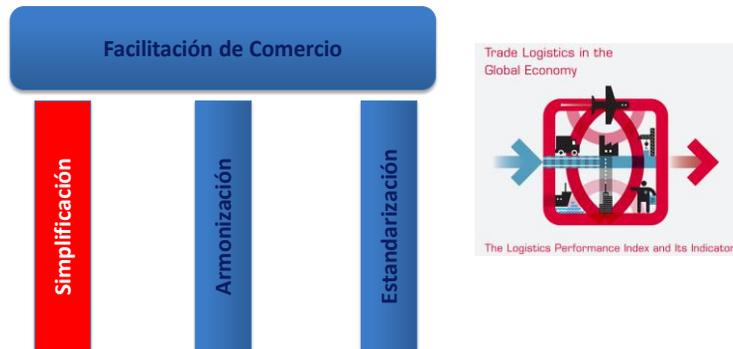
Facilitación de Comercio implica la simplificación, armonización y estandarización de mejores prácticas de comercio internacional basadas en estándares de gestión sostenibles en lo referente a importación, exportación, tránsitos y... e-commerce.



Fuente: UNCTAD.



## Facilitación de Comercio Sostenible → Simplificación.



**Simplificación en la Facilitación de Comercio** se refiere a la eliminación de aquellas pasos en las Cadenas de Abastecimientos Globales (Supply Chain) que no agregan valor, transparencia y eviten la duplicidad. (Pasos de Frontera, Tasas a la mercaderías, Códigos Aduaneros.)



## Facilitación de Comercio Sostenible → Armonización.



**Armonización de la Facilitación de Comercio** se refiere a la alineación de procedimientos nacionales acordes a los estándares y certificaciones internacionales y mejores prácticas.



## Facilitación de Comercio Sostenible → Estandarización.



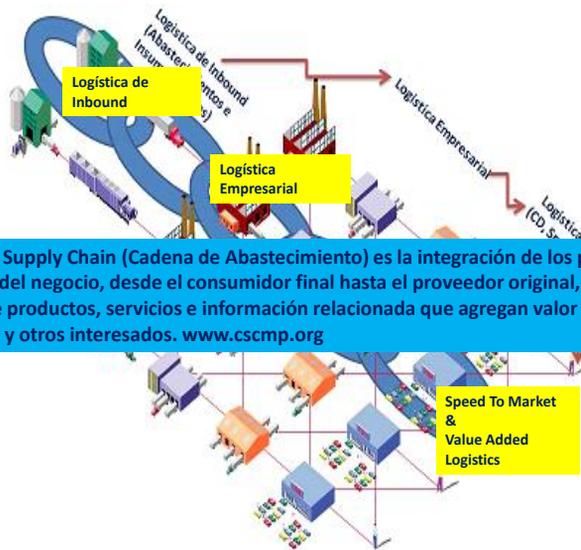
**Estandarización en la Facilitación de Comercio** se refiere al desarrollo y cumplimiento de formatos internacionalmente avalados en lo referente a documentos, procedimientos e información.



## Cadenas Globales de Valor.

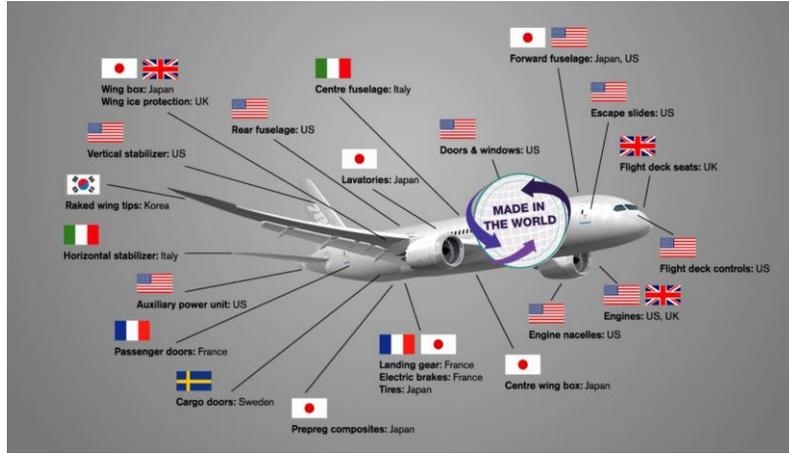


## Global Supply Chain.





## Cadenas Globales & Logísticas de Valor– Boeing 787 “Dreamliner”.



Source: WTO.



## Offshoring desde ZZFF de Uruguay.



**Offshoring-** Se define como la localización y/o recolocalización de operaciones **administrativas, comerciales, servicios, tecnología, logística o manufactura de alto valor agregado** transfiriéndolo desde un país (en general donde se encuentra la casa matriz) hacia otro país a fin de optimizar la **gestión competitiva de la empresa**.

El proceso de Offshoring otorga a las empresa el beneficio de **“cost arbitraje”** (arbitraje de costos), acceso a mano de obra calificada y una distribución ágil de productos y/o servicios.

Fuente: BID



## Captive & Outsourced Offshoring en ZZFF de Uruguay.



**Captive Offshoring**, se refiere al proceso en el cual una empresa decide desde su **casa matriz localizar una operación de centralización de actividades en otro país (offshore)** pero lo hace la propia empresa como filial o branch de la casa matriz.



**Outsourced Offshoring**, se refiere al proceso en el cual una empresa decide desde su **casa matriz localizar una operación de centralización de actividades en otro país (offshore)** pero lo hace **subcontratando o tercerizando (Outsourcing)** la función en otra empresa radicada en el país en el cual se va a desarrollar la operación offshore.



Fuente: BID



## Modos de Operaciones & Servicios Globales desde ZZFF de Uruguay.



Ej.: Empresa de Ingeniería que realiza desde ZF cálculos de Estructuras y Planos para Proyectos en el Exterior (E-Engineering). Se destaca que Telemedicina es el sector de mayor Crecimiento en este modo.



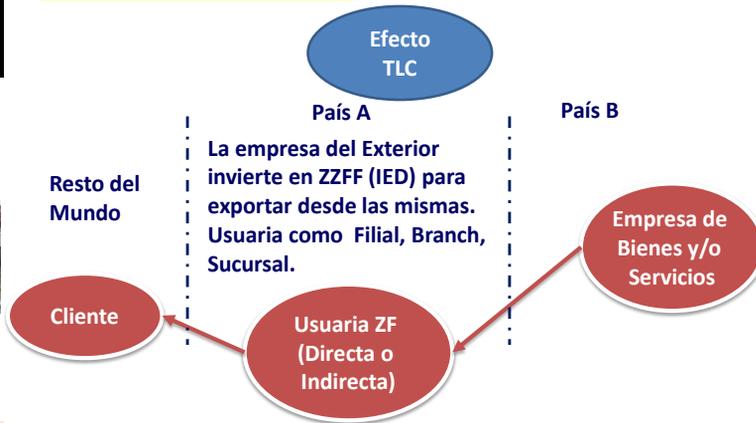
Ej.: Turismo Medico, un paciente del exterior que viene a hacerse un Tratamiento dental en ZF de Colombia, Costa Rica, Uruguay, etc.



## Modalidades de Operaciones & Servicios Globales desde ZZFF de Uruguay.



### Modo 3 - presencia comercial

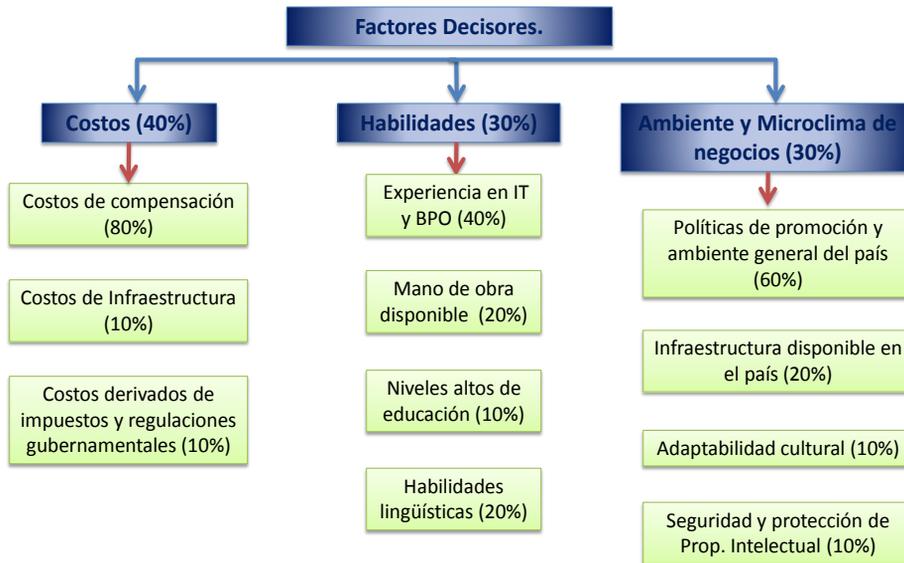


Ej.: Una empresa del Exterior que establece un centro regional de Manufactura y/o Servicios en ZZFF de LAC. Se denomina Captive Offshoring. Ej. Sabre, Tata, Ricoh, Pepsi, Botnia, en Uruguay. Hospira, BS, Intel, HP, en en Costa Rica. etc.

## Modalidades de Offshoring – Outsourcing & Captive.

VAMO	Value Added Manufacturing Offshoring.	Manufactura del alto valor agregado High Value- High Volume o Low Volume – Very High Value. Farma, Medical Devices, Electrónica.
SCLO	Supply Chain & Logistics Offshoring.	Centralización de inventarios y actividades de Logística operativa y administrativa, para acceso "Speed to Market" a los clientes.
ITO	Information Technology Offshoring.	Funciones asociadas a IT, tanto en infraestructura Como en aplicaciones: Soporte técnico, desarrollo de software, generación y administración de bases de datos, desarrollo sitios web, hosting servidores, mantenimiento.
BPO	Business Process Offshoring.	Procesos administrativos de back y front office de las Empresas: Centros de contacto (procesamiento de ordenes, Telemarketing, call centers, etc.); administración (de pagos, Cuentas por cobrar y pagar, nóminas, etc.); finanzas (contabilidad; procesamiento de cheques, tarjetas debito y crédito, consolidación de cuentas, servicios de pagos, etc.); legales; administrativas; compras corporativas.
KPO	Knowledge Process Offshoring.	Procesos de alto valor agregado en temas investigación y Desarrollo, ingeniería y diseño, farmacéutico, biotecnología, Contenidos médicos, e-learning, animación y edición, turismo medico.

## Drivers para Localización en ZZFF en LATAM.

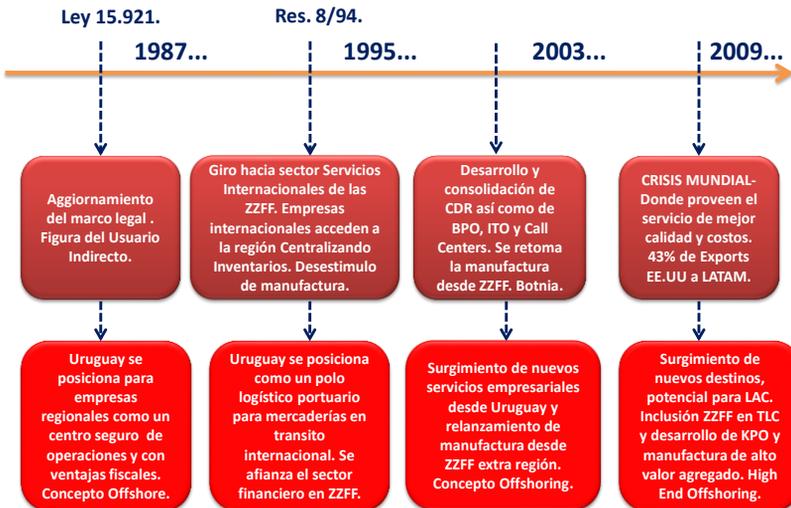


Fuente: AT Kearney, Presentado en Abril 2010 en Seminario Globalización de los Servicios, Montevideo- Uruguay, MEF-Uruguay XXI y BID.





## Ciclo de Vida: Servicios & Operaciones Globales de Offshoring desde ZZFF de Uruguay.



## Marco Legal: Resumen.

- Las Zonas Francas → ley 15.921, sancionada en 1987.
- La supervisión y control de las Zonas Francas → Ministerio de Economía y Finanzas.
- Estado solidariamente responsable → Frente modificación de beneficios.
- Estado garantiza → Prestación de infraestructura y servicios.
- Uruguay → 10 Zonas Francas autorizadas operativas.



## Stakeholders claves en ZZFF del Uruguay.



### ● Zona Franca:

Áreas del territorio nacional debidamente cercadas y aisladas, que el Poder Ejecutivo declara sujetas al régimen de Zonas Francas.



### ● Explotador:

Persona física o jurídica que explota la Zona Franca y concede a otros la calidad de usuarios.

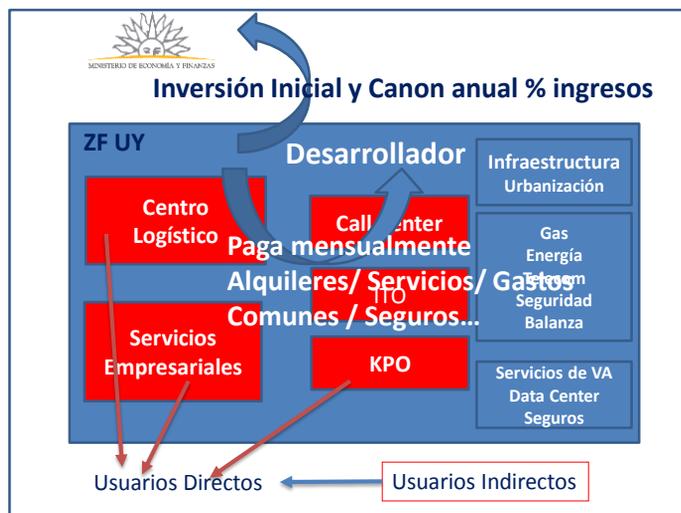


### ● Usuario:

Persona física o jurídica que desarrolla operaciones en Zona Franca al amparo de los beneficios que otorga el régimen (Usuarios Directos o Indirectos).



## Desarrolladores y Usuarios de ZZFF de Uruguay.





## Ventajas Competitivas - Beneficios.



### **Exoneración tributaria:**

Los usuarios de las Zonas Francas están exentos de todo tributo nacional, creado o a crearse respecto de las actividades que desarrollen en la misma.



### **Libre entrada y salida de bienes y servicios:**

Los bienes, servicios, mercaderías y materias primas ingresan y egresan de las Zonas Francas, ya sea al exterior u otras zonas francas, sin la aplicación de tributo alguno.



### **Seguridad jurídica:**

El Estado Uruguayo, bajo responsabilidad de daños y perjuicios, asegura al usuario de Zona Franca las exoneraciones, beneficios y derechos que el régimen concede.



AZF-MEF-CZFUY



## Ventajas Competitivas - Beneficios.



### **No aplicación de monopolios estatales:**

Los monopolios que actualmente detenta el Estado Uruguayo no son de aplicación dentro de las Zonas Francas.



### **Libre Circulación de divisas:**

El ingreso y egreso a las Zonas Francas de títulos valores, monedas, metales preciosos es libre de la aplicación de cualquier tributo o gravamen.



### **Certificados de Origen:**

Se expedirán certificados de origen para productos elaborados en Zona Franca sin discriminación alguna respecto de los elaborados en territorio no franco.



AZF-MEF-CZFUY



## Ventajas Competitivas - Beneficios.



### Tipo de actividades:

El régimen de Zonas Francas permitirá albergar todo tipo de actividades; centro de servicios compartidos, servicios financieros, call centers, tecnología y software, logística y distribución, consultoría, industria, etc.



### ZZFF dentro de TLC:

Consideración de las Zonas Francas dentro de los Tratados de Libre Comercio celebrados con México, Israel, India y Chile sin un tratamiento diferencial como en el caso del Mercosur y su Decisión 8/94 que implica en algunos casos la pérdida de origen para bienes elaborados o provenientes de Zonas Francas.



AZF-MEF-CZFUY



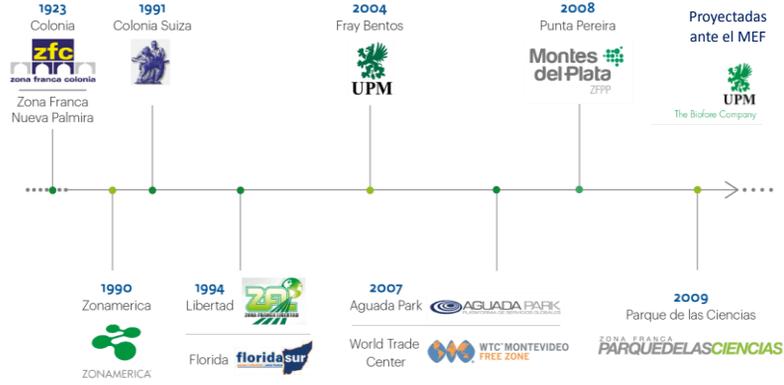
## Plataformas de Negocios de Offshoring ZZFF Uruguay.



Nota: Plataformas 2010  
consensuadas por BID-  
Tholons--UY XXI.



# Zonas Francas en Uruguay.



Fuente: CZFUY – MEF Mayo 2016.



# Zonas Francas en Uruguay.



Fuente: CZFUY 2016 / MEF 2016.



## Caso de Éxito: Uruguay Logístico.



## Costos Logísticos en LATAM y RM.



Prolog 2010: Ing. Agustín Aguerre en base a González, Guasch y Serebrinsky, 2007: "Latin America: Addressing High Logistics Costs and Poor Infrastructure for Merchandise Transportation and Trade Facilitation"



## Rutas Internacionales Porta Contenedores.



## Square Root Law



$$\bullet X_2 = (X_1) * \sqrt{(n_2/n_1)}$$



–  $n_1$  = numero de localizaciones actuales

–  $n_2$  = numero de futuras localizaciones



–  $X_1$  = inventario en unidades o US\$ total en las localizaciones (depositos) actuales.



–  $X_2$  = inventario en unidades o US\$ total en las localizaciones (depositos) futuras.

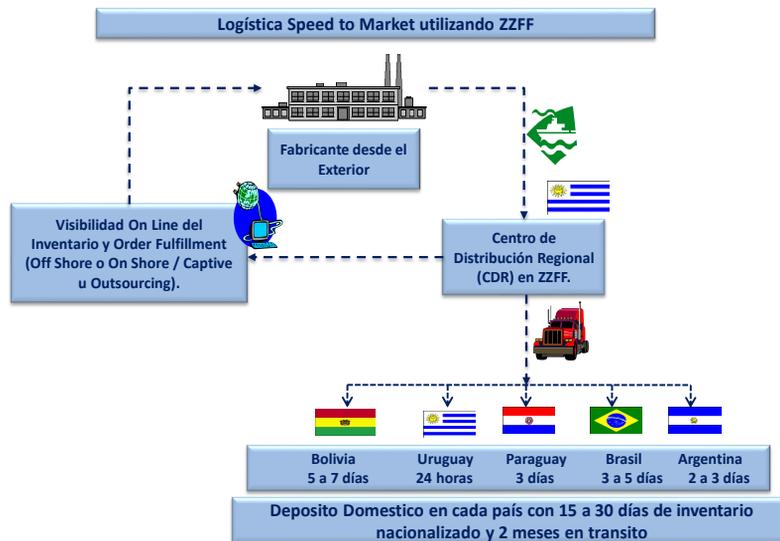




## Logística tradicional.



## Logística CDR en ZZFF “Speed to Market”.





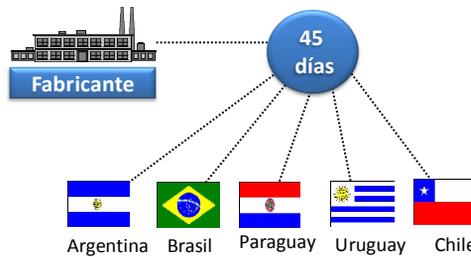
## Caso de Estudio Real → Farmacéutico Nutricional.



COMPANIA FARMACEUTICA	
<b>Facturacion por pais</b>	<b>US\$</b>
Argentina	16.784.015
Brasil	33.568.030
Paraguay	3.356.803
Uruguay	3.356.803
Chile	6.713.606
<b>Total</b>	<b>63.779.257</b>
<b>Promedio de Stock en USD almacanda y nacionalizado en cada pais</b>	<b>En meses</b>
Argentina	3,5
Brasil	3,5
Uruguay	3,5
Paraguay	3,5
Chile	3,5
<b>Service Level</b>	<b>95%</b>
<b>Lead Time</b>	<b>45</b>
<small>(desde que se embarca desde la fabrica hasta recepcion en el Deposito Domestico en cada pais)</small>	
<b>Tasa de Interes (%) intercompany</b>	<b>10%</b>



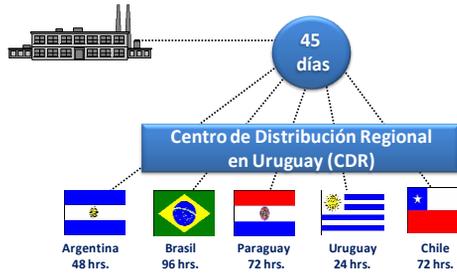
## Caso de Estudio Real → Farmacéutico Nutricional.



	Argentina	Brasil	Paraguay	Uruguay	Chile	Total
<b>Facturacion por pais</b>	16.784.015	33.568.030	3.356.803	3.356.803	6.713.606	<b>63.779.257</b>
<b>Facturacion % region</b>	26%	53%	5%	5%	11%	<b>100%</b>
<b>Inventarios en meses en C/pais</b>	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	<b>0,0</b>
<b>Inventarios en USD en cada pais</b>	5.874.405	11.748.811	1.174.881	1.174.881	2.349.762	<b>22.322.740</b>



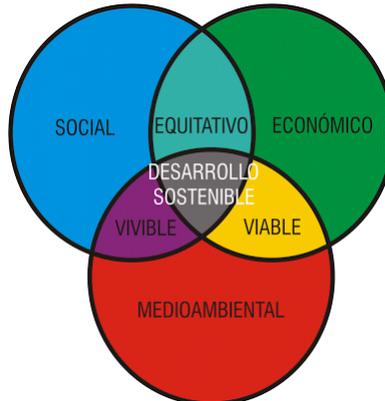
## Caso de Estudio Real → Farmacéutico Nutricional.



	Argentina	Brasil	Paraguay	Uruguay	Chile	Total
Facturacion por pais	16.784.015	33.568.030	3.356.803	3.356.803	6.713.606	63.779.257
Facturacion por pais %	26%	53%	5%	5%	11%	100%
Inventarios en meses	<b>2,0</b>	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0
Inventarios en USD	<b>8.858.230</b>	699.334	1.398.668	139.867	139.867	11.515.699



## Hacia Zonas Francas Sostenibles.





## Hacia Zonas Francas Sostenibles.



### Zonas Francas de Sostenible.

#### Económico:

- Generación de Inversiones.
- Captación de IED.
- Aporte al PIB.
- Generación de Impuestos
- Accesos a nuevos Mercados.
- "Know Your Customer & Supplier".

#### Social:

- Generación de Empleo Calificados.
- Oportunidades de Inclusión de Social.
- Centros de Excelencia.
- Hábitos y Ética Laborales.
- ISO 9001, 26000. OSHAS 18000.

#### Medio Ambiental:

- Sustentabilidad.
- Normas Leeds.
- Huella de Carbono.
- Huella Hídrica.
- ISO 14000.
- Convenio de Basilea – Logística Reversa – Recall.



## Hacia Zonas Francas Sostenibles.



### Zonas Francas de Sostenible.

Reimaginar

Rediseñar

Relanzar

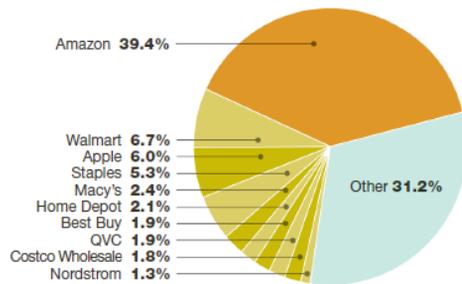
Retroalimentar



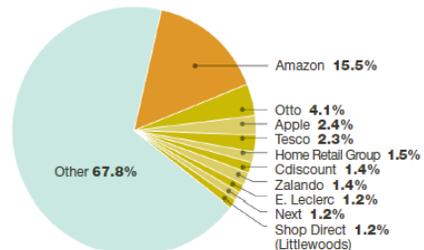


## E Commerce Trends.

Top 10 online retailers: U.S.



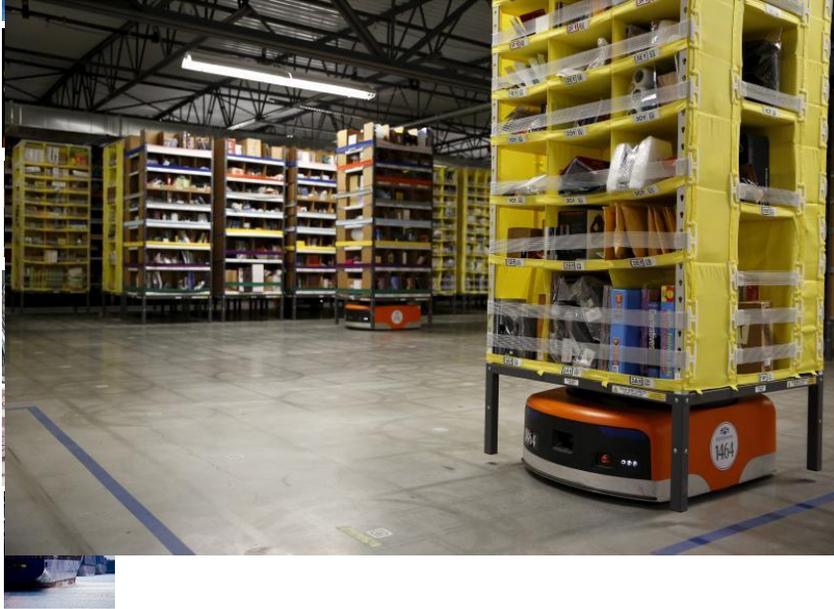
Top 10 online retailers: Europe



Source: eMarketer for U.S. data; RetailMeNot, Centre for Retail Research, ibusiness and Veraart Research for Europe data



## Fullfillment Center en ZZFF.



## On Line – E-Tail - Retail.





**On Line – E-Tail - Retail.**



**On Line – E-Tail - Retail.**





**XXII** CONFERENCIA DE  
— ZONAS FRANCAS  
DE LAS AMÉRICAS —  
*¡Enlazando inversión  
y oportunidades!*

Antigua Guatemala  
Casa Santo Domingo

**1, 2 y 3 DE OCTUBRE**  
2018

¡Sea parte de este  
*exclusivo evento!*



ASOCIACIÓN DE ZONAS FRANCAS DE LAS AMÉRICAS



**SAVE  
THE DATE**

Foto: Inguat / Arco Santa Catalina, Antigua Guatemala

Organizan:







**Muchas Gracias!  
Obrigado!  
Thank You!**

**Ing. Juan R. Operti (MBA)**

**Muchas Gracias!**

[juan.operti@czfuy.com](mailto:juan.operti@czfuy.com)

[www.czfuy.com](http://www.czfuy.com)

