

ACTIVIDADES DEL MODULO / ANEXO I: CASO PRÁCTICO

**“PROYECTO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA ADUANA LA ADUANA DE DESEMBARCO DEL REY EN EL PAIS DE LOS SIETE REINOS”**

La Aduana de Desembarco del Rey ha firmado un protocolo con una compañía extranjera por el que se abre la opción durante un periodo de 6 meses de construir una nueva terminal de contenedores privada. Para que se confirme la inversión, el potencial inversor exige una expectativa de mejora sustancial en el funcionamiento general del Puerto.

Que propone Vd. Para conseguir la construcción de esta terminal?





## **DATOS A TENER EN CUENTA PARA LA REALIZACION DEL EJERCICIO:**

El puerto de mar "Desembarco del Rey" del País de los Siete Reinos es una aduana marítima situada en un punto estratégico a nivel mundial, y durante mucho tiempo ha sido una de las más importantes del continente-país en el que está situada, puesto que controla todos los movimientos de mercancía a través del Mar Angosto.

Sin embargo, de un tiempo a esta parte se está produciendo una disminución del tráfico comercial. Esto se debe a la competencia que ejerce, por un lado, la Aduana de Puerto Blanco, situada al norte de la isla, y por otro, la aduana de Pentos, en el este, puerta del continente frontera con el País de Los Siete Reinos.

La situación es grave y exige la adopción de medidas, pues de lo contrario se juega el futuro económico de toda una región.

Para el diseño de un plan estratégico que vuelva a colocar la Aduana en su situación de liderazgo, y con ello se consiga la construcción de la nueva terminal de contenedores se ha hecho un análisis rápido de las circunstancias que rodean la misma.

De esta investigación se han obtenido los siguientes datos:

La competencia que ejerce la Aduana de Pentos se debe a que ofrece costes más reducidos en la manipulación de las mercancías, y menores tasas portuarias. Ello es posible pues la mano de obra en el país vecino es menos cualificada pero más económica. Las infraestructuras son también peores, pues no cuenta con suficientes instalaciones de almacenamiento y manipulación de mercancías y no puede atender a determinados tráficos especializados. Pero está en fase de crecimiento y ofrece buenas condiciones para la instalación de operadores de tráfico exterior.

No obstante, como la Aduana de Pentos pertenece a continente distinto, solo puede competir en mercancías de transbordo. Aquella mercancía que tiene como destino el País de Los Siete Reinos necesariamente tiene que entrar por una aduana de la Isla.

La competencia que presenta la Aduana de Puerto Blanco, se debe a que ofrece una gestión integrada de la aduana, coordinando todas las autoridades implicadas en la gestión portuaria con la administración de aduanas. Además, muchas administraciones publicas no aduaneras también están implicadas en la mejor venta de la imagen de la aduana de Puerto Blanco, como la Universidad (subvenciona cursos de formación para personal de otros países potenciales clientes en colaboración con una Institución auspiciada por la Autoridad Portuaria), o el Ayuntamiento (organiza actividades en el Puerto, de forma que los ciudadanos son más sensibles a las necesidades del comercio.

La propia aduana de Puerto Blanco tiene un buen gabinete de comunicación y está presente en muchos foros internacionales para publicitar sus servicios.

La Aduana de Desembarco del Rey está situada en una zona geográfica poco atractiva, de forma que los funcionarios en ella destinados no suelen encontrar motivos para quedarse de forma estable.

Esto hace plantillas muy jóvenes e inexpertas, con un altísimo grado de rotación, que obliga a enseñar continuamente a funcionarios de nueva entrada.

De este problema participan los Administradores, que habitualmente llegan a la Aduana de Desembarco del Rey como primer destino y necesitan un periodo amplio de rodaje hasta que se encuentran en condiciones de tomar decisiones estructurales.

Por otra parte existe un pequeño núcleo de funcionarios de la zona o integrados en la vida de la ciudad que tienen un perfil totalmente diferente: con mucha experiencia y muchos años de servicio.

El contraste entre unos y otros es evidente:

a) Los jóvenes vienen muy bien formados y son nativos digitales, tienen entusiasmo y capacidad de aprender. Pero les falta guía y experiencia. El entorno es muy agresivo y se sienten inseguros.

b) Los más antiguos son muy expertos, conocen muy bien el entorno, los operadores y los posibles riesgos. Sin embargo tienen dificultades para trabajar con las nuevas tecnologías y se encuentran desmotivados por la inestabilidad de las plantillas, que les hace sentirse solos y aislados en muchas ocasiones. La rotación de los jefes hace además que no sean proclives a desarrollar lealtades, por lo poco que duran.

Existe un plan nacional de formación, de carácter anual, sin embargo, la lejanía de esta Aduana de los centros de formación desincentiva a los funcionarios a participar en los cursos.

La estructura de la Aduana responde a un organigrama y reparto del trabajo que lleva inamovible 60 años, y no se ha adaptado a las novedades en la forma de trabajar con utilización de tecnología de la información. Las resistencias no solo aparecen dentro de la organización sino desde los propios operadores, para los cuales trabajar en entornos virtuales, donde no existe traslado de expediente o ni siquiera los expedientes mismos, lo identifican con una pérdida de control de la operación o no saben cómo justificar los costes de intermediación cargados a sus clientes.

Los operadores de aduanas están muy poco formados, lo que les hace cometer muchísimos errores y eso contamina el trabajo en la Aduana. Al emplear muchos funcionarios para atender a los operadores que solicitan rectificaciones, no pueden liberarlos para otras tareas de calidad.

Existe mucha presión de las autoridades externas (ayuntamiento, cámaras de comercio, asociaciones de operadores) para que los controles aduaneros se minimicen al máximo y con ello agilizar el movimiento de mercancías. No obstante, el hecho de que exista un riesgo alto de introducción de droga exige unos dispositivos muy estrictos.

Precisamente, por ser una zona muy sensible al tráfico de estupefacientes hace que los equipos de investigación y operativos para la persecución de este tráfico sean muy potentes y a la vez muy poderosos para presionar a la Aduana e influir en sus decisiones.

El software utilizado por la Aduana es muy potente y permite la realización de los despachos en unos tiempos muy competitivos. Pero la falta de coordinación con los sistemas informáticos de las otras Administraciones implicadas en el control (paraaduaneros e investigación del contrabando) provoca en muchos casos duplicidades en el control que ralentizan y encarecen el coste de la operación (algunas veces hay que

descargar y cargar varias veces para cada uno de los equipos de control), para los importadores y para la propia administración.

El control aduanero se realiza en base a técnicas de análisis de riesgos. No obstante, al venir las directrices desde la Dirección Nacional en muchos casos no se adapta a la realidad del tráfico en la Aduana A y se provocan demoras.

Recientemente se ha introducido el sistema de levante sin papeles, lo que ha supuesto un éxito en relación a la agilidad de los tramites, sin perjuicio de que las operaciones contaminadas por los problemas estructurales de la Aduana (duplicidad de controles, errores en la cumplimentación de los documentos) no permiten reducir su tiempo de despacho en la misma medida que el resto de las operaciones.

La Aduana del Pentos no ha alcanzado el nivel de informatización de la Aduana de Desembarco del Rey.

La Aduana de Desembarco del Rey es pionera en el uso de tecnología para realizar controles de amenazas radioactivas.

Esta Aduana posee además un escáner de camiones, cuyo uso intensivo permitiría reducir los controles físicos, mucho mas invasivos, pero su utilización está muy limitada por falta de personal cualificado para mantener un funcionamiento continuado, y esto a su vez está provocado por una inadecuada retribución al personal, que no contempla los riesgos físicos asociados a la utilización de este tipo de aparatos. Por ello, el reconocimiento físico se apoya aun fundamentalmente en la descarga física de la mercancía, con lo que supone de tiempo y coste para los usuarios.

La Aduana de Desembarco del Rey tiene un horario de funcionamiento más amplio que la aduana de Pentos.

Se ha puesto operativa una línea de tren que une la Aduana con las principales líneas férreas del continente-país.

La ciudad que acoge a la Aduana basa su actividad esencialmente en el Puerto, por lo que es muy sensible a cualquier cambio en la gestión del recinto, ya venga por la Administración Aduanera como por parte de cualquiera de las Autoridades implicadas en su funcionamiento.

Las distintas Autoridades que tienen encomendada la gestión del puerto (administración para aduanera, autoridad portuaria, asociación de consignatarios, estibadores, armadores, asociaciones de intermediarios) son rivales entre sí, lo que dificulta la introducción de cualquier cambio en la operativa. Todos ven a todos como una amenaza a sus intereses y cuotas de poder.