



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA**  
**OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL**

**PROPUESTA PRÁCTICA DEL EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE**  
**CARRERA (DE CARÁCTER COMPLEXIVO)**  
**INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

**TEMA:**  
**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN APLICADA AL PROCESO DE**  
**EXPORTACIÓN PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LA**  
**AGENCIA DE ADUANAS “GRUPO LANATA S.A.”**

**Autor:**  
**AILYN BEATRIZ BURGOS ARCE**

**Milagro, 11 de enero del 2019**  
**ECUADOR**

## DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.  
Fabricio Guevara Viejó, PhD.  
**RECTOR**  
**Universidad Estatal de Milagro**  
Presente.

Yo, **Ailyn Beatriz Burgos Arce** en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de la propuesta práctica de la alternativa de Titulación – Examen Complexivo: Investigación Documental, modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor de la propuesta practica realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la **Línea de Investigación Producción y Productividad, Innovación y Desarrollo Empresarial, Gestión de Empresas** de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de esta propuesta practica en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, a los 11 días del mes de enero de 2019



Firma del Estudiante  
AILYN BEATRIZ BURGOS ARCE  
CI: 0952256204

## APROBACIÓN DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Yo, **Javier Antonio Benítez Astudillo** en mi calidad de tutor de la Investigación Documental como Propuesta práctica del Examen de grado o de fin de carrera (de carácter complejo), elaborado por el estudiante **Ailyn Beatriz Burgos Arce**, cuyo tema de trabajo de Titulación es **GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN APLICADA AL PROCESO DE EXPORTACIÓN PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LA AGENCIA DE ADUANAS "GRUPO LANATA S.A."**, que aporta a la **Línea de Investigación Producción y Productividad, Innovación y Desarrollo Empresarial** previo a la obtención del Grado **Licenciatura en Gestión Empresarial**; trabajo de titulación que consiste en una propuesta innovadora que contiene, como mínimo, una investigación exploratoria y diagnóstica, base conceptual, conclusiones y fuentes de consulta, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo **APRUEBO**, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de del Examen de grado o de fin de carrera (de carácter complejo) de la Universidad Estatal de Milagro.

En la ciudad de Milagro, a los 11 días del mes de enero de 2019.



---

JAVIER BENITEZ ASTUDILLO

Tutor

C.I.: 091808984-8

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

Javier Antonio Benítez Astudillo

Carlos Alberto Bastidas Vaca

José Luis Tenorio Almache

Luego de realizar la revisión de la Investigación Documental como propuesta práctica, previo a la obtención del título (o grado académico) de **LICENCIATURA EN GESTIÓN EMPRESARIAL** presentado por el /la señor (a/ita) **AILYN BEATRIZ BURGOS ARCE**.

Con el tema de trabajo de Titulación: **GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN APLICADA AL PROCESO DE EXPORTACIÓN PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LA AGENCIA DE ADUANAS "GRUPO LANATA S.A."**

Otorga a la presente Investigación Documental como propuesta práctica, las siguientes calificaciones:

Investigación documental	[ 80 ]
Defensa oral	[ 20 ]
Total	[ 100 ]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) APROBADO

Fecha: 11 de enero del 2018.

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos
Presidente	Javier Antonio Benítez Astudillo
Secretario /a	Carlos Alberto Bastidas Vaca
Integrante	José Luis Tenorio Almache

Firma



The image shows three handwritten signatures in blue ink, each written over a horizontal line. The top signature is the most prominent and appears to be 'Javier Antonio Benítez Astudillo'. Below it is a smaller signature, likely 'Carlos Alberto Bastidas Vaca'. The bottom signature is also smaller and appears to be 'José Luis Tenorio Almache'. The word 'Firma' is written above the top signature.

## **DEDICATORIA**

“No hay secretos para el éxito, este se alcanza preparándose, trabajando arduamente y aprendiendo del fracaso”.

Colin Powell

A Dios, por ser el proveedor y portador de mi vida, de quien recibo fortaleza para seguir adelante.

A mi esposo, por ser parte de mi vida, mi amigo, mi compañero, quien da animo cada día y sueña siempre verme triunfar y celebrar mis logros.

A mi hija, quien es un regalo del cielo y el motivo por quien luchar y el ejemplo a dar.

A mis Padres, quienes me han incentivado desde un principio en mis estudios y han sido mi apoyo durante estos años, siempre llevando consigo los valores morales.

## **AGRADECIMIENTO**

“La posibilidad de realizar un sueño es lo que hace que la vida sea interesante”

Paulo Coelho

A Dios, que día a día ha guiado mi camino dándome sabiduría para alcanzar cada meta en mi vida.

A mis padres, por enseñarme a luchar, ser perseverante y tener presente la humildad.

A mi esposo Kevin Ortega, por su apoyo incondicional y su confianza, motivándome en cada momento y compartir este paso de mi vida profesional.

A mi director de carrera y tutor de tesis Ing. Javier Benítez Astudillo, por su ayuda y valiosos aportes para el desarrollo y culminación de esta investigación.

A la Universidad Estatal de Milagro, que en el transcurso de cuatro años en sus aulas y con la enseñanza de nuestros maestros nos supieron guiar con la experiencia, ciencia y técnicas que hoy en día las he podido poner en práctica.

## ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR .....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
RESUMEN .....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	4
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	7
METODOLOGÍA .....	13
DESARROLLO DEL TEMA .....	14
CONCLUSIONES .....	21
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	22

# **GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN APLICADA AL PROCESO DE EXPORTACIÓN PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LA AGENCIA DE ADUANAS “GRUPO LANATA S.A.”**

## **RESUMEN**

El presente documento tiene por finalidad explorar la necesidad de la agencia de aduanas “GRUPO LANATA S.A” de la ciudad de Guayaquil en desarrollar actividades encaminadas a la gestión de innovación en el proceso de exportación, siendo esta uno de los principales instrumentos para el crecimiento de las empresas. Puesto que, el sistema aduanero tiene como finalidad hacer más fácil el comercio exterior, por lo que se ejerce un control de la entrada y salida de mercancías, unidades de carga y medios de transporte por las fronteras y zonas aduaneras del país, así como quienes efectúen actividades directa o indirectamente relacionadas con el tráfico internacional de mercancías. Utilizando como apoyo sus operaciones donde se puede aplicar la innovación, se podrá demostrar que las compañías pueden reinventarse. Cabe recalcar que, a través del proceso de gestión de la innovación se puede aportar a la empresa ideas clave y elementos de consulta posteriores que, sin duda, conformarán de forma rápida un bagaje de conocimiento importante mejorar su proceso de exportación. Para alcanzar el objetivo de la presente investigación que ha sido tipo exploratorio y descriptivo, se ha llevado a cabo una amplia revisión de diversas fuentes documentales científicas y teóricas, información que ha sido extraída, analizada y correlacionada de manera integral con el fin de dar respuesta al objetivo. Como resultado se resalta la posibilidad que tienen las empresas dedicadas al comercio exterior para gestionar la innovación, la cual, además de ser una herramienta de desarrollo y crecimiento, genera como efectos otras ventajas económicas y sociales para el país. Es así que, la propuesta se basa en que como agentes y operadores logísticos de aduanas sean facilitadores del proceso comercial bajo estándares de innovación, brindando seguridad y garantizando la entrega oportuna de las mercancías y la reducción de costos del comercio internacional.

**PALABRAS CLAVE:** Innovación, Exportación, Proceso, Desarrollo Competitivo.



# **MANAGEMENT OF THE INNOVATION APPLIED TO THE EXPORT PROCESS FOR THE COMPETITIVE DEVELOPMENT OF THE AGENCY OF CUSTOMS "GRUPO LANATA S.A."**

## **ABSTRACT**

The purpose of this document is to explore the need of the customs agent company "GRUPO LANATA SA" of the city of Guayaquil to develop activities aimed at the management of innovation in the export process, this being one of the main instruments for the growth of the companies. Since, the customs system aims to make foreign trade easier, so that control of the entry and exit of goods, cargo units and means of transport across the borders and customs areas of the country is exercised, as well as carry out activities directly or indirectly related to international merchandise traffic. Using as support their operations where innovation can be applied, it will be possible to demonstrate that companies can reinvent themselves. It should be noted that, through the process of innovation management, key ideas and subsequent consultation elements can be contributed to the company, which will undoubtedly quickly shape a wealth of important knowledge to improve its export process. In order to achieve the objective of this research, which has been exploratory and descriptive, an extensive review of diverse scientific and theoretical documentary sources has been carried out, information that has been extracted, analyzed and correlated in an integral manner in order to respond to the objective. As a result, the possibility that companies dedicated to foreign trade have to manage innovation is highlighted, which, besides being a tool for development and growth, generates other economic and social benefits for the country. Thus, the proposal is because as customs agents and logistic operators, they are facilitators of the commercial process under innovation standards, providing security and guaranteeing the timely delivery of the goods and the reduction of international trade costs.

**KEY WORDS:** Innovation, Exportation, Process, Competitive Development.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación da a conocer la importancia de gestionar la innovación dentro del proceso de exportación efectuado por la Agencia de Aduanas “GRUPO LANATA S.A.” En las últimas décadas el comercio internacional en Ecuador ha experimentado mucho dinamismo lo que ha hecho necesaria la participación de agentes externos como intermediarios entre las Aduanas y los particulares (empresas, personas).

Si bien, la innovación en los procesos que manejan las empresas día a día se ha convertido en el elemento protagonista para alcanzar el éxito y el crecimiento de las mismas; por tanto, han de satisfacer las exigencias y necesidades internas, así como las particularidades o desafíos de un entorno cada vez más complejo. El Grupo LANATA es un conjunto de operadores que brindan un Servicio Logístico Integral de Comercio Exterior, con una trayectoria y experiencia de más de 75 años en el ámbito del Comercio Exterior, Aduana y Transporte.

La empresa ha prestado su contingente para el desarrollo y producción de las principales Industrias del país, Construcción de Obras Públicas, Multinacionales e importadores formales brindándoles un servicio integral de excelencia con asesoramiento de comercio exterior, trámites de aduana, servicios logísticos y transportes de sus cargas de importación y exportación de mercancías a nivel nacional.

De tal forma, en la presente investigación se plantea la manera de innovar el proceso logístico de exportación de la empresa antes mencionada para así, implementar una gestión logística integral adaptándose a las tendencias actuales, dado que para las empresas dedicadas a esta actividad principalmente representa una importancia estratégica. En el marco teórico se exponen y analizan las teorías que sirven como fundamentación de la investigación; habiendo así estudios que reflejan que la ventaja competitiva de algunas de ellas reside precisamente en sus operaciones.

De acuerdo a lo propuesto, estableceré la relación innovación – exportación que serán los puntos clave para desarrollo de esta investigación.

# CAPÍTULO 1

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad, la gestión de la innovación como tal se ha convertido en una estrategia fundamental para el crecimiento en las empresas cuya implementación faculta una efectiva generación de nuevas ideas, nuevo conocimiento, valor agregado y ventajas competitivas que perduren en el largo plazo de la organización gestionado por parte de las personas que la conforman (Lam & Lundvall, 2007).

Considerando que el mundo del comercio exterior es muy complejo y está sujeto a cambios constantes, existen lo que llamamos agentes de aduanas que se encargan de la gestión aduanera de aquellas empresas que deciden exportar; este es el caso de LANATA S.A., una agencia dedicada a esta actividad.

Al hablar de comercio exterior, nos referimos precisamente a procesos como importación y exportación. Es así, que el proceso elegido para esta investigación es el de exportación donde se desea llegar con una propuesta para aplicar una eficiente gestión de la innovación dentro del proceso mencionado.

El agente de aduana como tal, es un ente muy ligado al exportador siendo este el caso, ya que él se convierte en su representante ante la aduana; de modo que la gestión aduanera estará a cargo del agente por lo que debe existir absoluta confianza en él.

En vista de que, es cada vez más común notar el uso de las TIC's como una herramienta para el desarrollo de diferentes procesos, no pueden ser excluidas en el ámbito del comercio exterior; por tanto, Ecuador cuenta hoy en día con un sistema aduanero, denominado ECUAPASS que está íntegramente direccionado a buscar la mayor simplificación de los procesos que conllevan las operaciones de comercio exterior.

Es vital que la gerencia esté comprometida totalmente con la planificación y el seguimiento en términos de innovación – exportación al contar con personal altamente capacitado para

realizar todo el proceso de exportación y trámites relacionados con la salida de mercadería del país, desde la asesoría al exportador hasta la legalización ante Aduana.

En efecto, la empresa debe aprovechar los beneficios que brinda la SENAE que, gracias a sus competencias técnico-administrativas, resultan elementales para conseguir una correcta planificación y ejecución de la política aduanera del país y para ejercer las facultades tributarias de determinación, de resolución, de sanción y reglamentaria en materia aduanera.

Así también, es importante manifestar que la SENAE se encarga del mejoramiento continuo del sistema operativo de los procesos de comercio exterior, lo que permite de una u otra manera a los operadores aduaneros llevar a cabo sus actividades de manera eficiente.

No obstante, hay actividades que realiza el agente de aduanas que no dependen de un ente regulador externo, sino que están dentro del marco interno en el que este opera.

GRUPO LANATA S.A. como agente de aduana y operador logístico tiene la necesidad de gestionar correctamente la innovación dentro de su proceso de exportación para hacer el paso por la aduana más fácil y rápido para sus clientes, lo que significa que ganará competitividad mediante una nueva combinación de ideas, conocimientos, capacidades y recursos.

Por ello, es imprescindible describir el funcionamiento de este proceso aduanero que realiza Grupo Lanata actualmente. Al desarrollar una estrategia para exportar bajo estándares de innovación, con el fin de agilizar y optimizar la tramitación aduanera de sus envíos.

Sin duda alguna, el sistema aduanero se moderniza para mantenerse al compás del intercambio comercial, con el modelo Aduana Siglo XXI. De acuerdo con esto,

## **OBJETIVO**

Realizar una investigación sobre la gestión de la innovación en operaciones mediante su aplicación al proceso de exportación para el desarrollo competitivo de la agencia de aduanas “Grupo Lanata”.

## **JUSTIFICACIÓN**

La importancia de esta investigación radica en el fortalecimiento y sostenibilidad de las operaciones que realiza Grupo Lanata dentro de su proceso de exportación, una de las actividades principales como agente de aduana. A través de esta propuesta práctica se pretende llegar al mundo real, profundizando la manera en que una empresa de servicios aduaneros enfrenta una problemática en su proceso de exportación, refiriéndonos así a la gestión de la innovación.

Para una buena gestión de la innovación en el campo aduanero se realizarán exhaustivos estudios que le facilitarán la toma de decisiones y evaluará sus necesidades para implementar aquellas mejoras que le permitan explotar sus ventajas competitivas y avanzar a su competencia.

Del mismo modo, esta investigación ayudará a mejorar el servicio aduanero dentro de la agencia, logrando un mejoramiento continuo en la calidad de gestión de esta empresa y para que contribuya al crecimiento de este sector de la economía del país.

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En esta investigación se analizará un amplio campo sobre el crecimiento de las empresas al gestionar la innovación como un eje transversal. En este caso, el estudio se aplica a una agencia de aduanas como parte elemental del sistema aduanero.

A continuación, se conceptualizarán los términos clave para el despliegue de esta investigación con el fin de aportar al desarrollo de la misma y de facilitar el entendimiento del lector.

La innovación de proceso es el concepto aplicado tanto a los sectores de producción como a los de distribución. Se logra mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, que tengan por objeto la disminución de los costes unitarios de producción o distribución, a mejorar la calidad, o la producción o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados. Las innovaciones de proceso incluyen también las nuevas o sensiblemente mejoradas técnicas, equipos y programas informáticos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo tales como compras, contabilidad o mantenimiento (OCDE, 2006).

La gestión de la innovación se convierte en un elemento directivo de gran importancia, capaz de contribuir principalmente al éxito y al desarrollo de una empresa, y, en general, al de cualquier organización. Gartner (2017) afirma: “La gestión de la innovación es una disciplina de negocios que pretende impulsar un proceso o cultura de innovación sostenible dentro de una organización”. Es así que la gestión de la innovación contribuye al desarrollo económico y la competitividad; por lo tanto, sin esta gestión, los productos y servicios corren el riesgo de volverse obsoletos y desaparecer por la fuerza que tienen los mercados.

Así también en el Manual de Oslo (citado por Palacios y Saavedra, 2016) notamos que:

(...) una innovación recae en la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que

se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales. Una innovación de proceso es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. (Manual de Oslo, p. 58-59)

De cierta forma, se puede decir que los gastos que tiene una empresa en innovación son difíciles de medir como lo menciona el Manual de Oslo (Manual de Oslo, 2006).

Dentro del manual de Oslo, desarrollado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), para la innovación consideran tanto las actividades que han sido exitosas anteriormente, como las que se encuentren en curso o aquellas realizadas en proyectos cancelados al ser considerados inviables.

Según publicación realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) indica que es necesario hacer una diferencia entre el concepto de invención e innovación. El primero supone avanzar en el conocimiento, sin tener otras implicaciones posteriores y el segundo, necesariamente debe incluir la capacidad de ser operacionalizado, es decir la materialización de una idea en un proyecto que genere soluciones a los problemas existentes. Sin transformación del invento en un nuevo producto, en una nueva tecnología productiva u organizativa y su aceptación por los usuarios potenciales, no existe innovación (Pulido, 2005).

Como lo cita Alicia Lam (2011) en su artículo, la teoría de la empresa innovadora propuesta por Lazonick (Lazonick, 2004, 2010) tiene sus raíces en el marco chandleriano, teniendo en cuenta de que esta teoría se centra en el modo en que la estrategia y la estructura determinan la ventaja competitiva de una empresa. Dado que las condiciones en las que se sustenta la empresa innovadora son sociales, el tipo de capacidad de integración organizacional y la naturaleza de la empresa innovadora suelen variar en función de los distintos contextos institucionales y a lo largo del tiempo (Whitley, 2000; Lazonick, 2005).

La Universidad de Jaén (2017) en su sistema documental indica que: “Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado”. ISO 9001: 2000 (como se citó en Pérez y Múnera, 2007) afirma: “El proceso, entendido como un conjunto de actividades que toman unas entradas, le añaden valor y entregan unas salidas, fue desarrollado en los Estados Unidos en las primeras cuatro décadas del siglo XX” (pág. 47).

Ahora veamos, la competitividad ya no es una opción para las empresas y organizaciones en el siglo XXI. Un momento en el que innovación, conocimiento y responsabilidad se deben unir para impulsar la cultura de la excelencia.

Levy (2013) refiere que el desarrollo competitivo tiene diferentes matices según el tipo de organización de que se trate; para las empresas, la competitividad es el proceso de innovación sistemática y sistémica que sirve para lograr sus objetivos económicos y mantener esos logros en el tiempo.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) propone el concepto de competitividad estructural. Éste se entiende como el resultado de la gestión exitosa de las empresas, pero también toma en cuenta la fortaleza y eficiencia de la estructura productiva nacional, las tendencias a largo plazo en la tasa y estructura de la inversión, la infraestructura técnica y otros factores determinantes de las externalidades sobre las que las empresas se apoyan (OCDE, 1992).

Así también, en el artículo Importancia y análisis del desarrollo competitivo, Delfín y Acosta (2016) afirman:

El desarrollo competitivo articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Elementos como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación. Es un concepto integrador con el que se puede lograr un impacto positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano.



Se puede considerar que, al alcanzar un desarrollo competitivo, el empresario podrá aprovechar las oportunidades que se le presentan a la empresa en un entorno globalizado.

Si nos apegamos al ámbito aduanero, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador es parte activa del quehacer nacional e internacional, facilitadores del Comercio Exterior, con un alto nivel profesional, técnico y tecnológico, el mismo que está en constante innovación, y perfeccionamiento de los procesos, con el objetivo de brindar la mejor calidad en el servicio al usuario (SENAE, 2018). Podemos decir que, el SENAE tiene como función institucional dentro de su plan estratégico el control del ingreso y salida de mercancías, personas y medios de transporte desde y hacia el país facilitando la actividad comercial internacional.

Al hablar sobre el comercio exterior Ballesteros (2001) dice:

Este es tan antiguo como cualquier otra actividad económica (...). El comercio exterior es aquella actividad económica basada en el intercambio de bienes, capitales y servicios que lleva a cabo un determinado país con el resto de los países del mundo, regulado por normas internacionales y acuerdos bilaterales. (pág. 11)

Al plantear el término intercambio nos estamos refiriendo precisamente al trueque, una palabra arcaica que definía esta actividad sin la intervención de dinero como tal.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (2017) nos indica que: “Exportación es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano o a una Zona Especial de Desarrollo Económico, con sujeción a las disposiciones establecidas en la normativa legal vigente”.

Por su parte, en la octava edición de la Revista Diario Exportador (2017), Walter Gudiño afirma: “La exportación es un proceso de internacionalización y mejoramiento de la competitividad”.

Según los datos de Doing Business de 2008 (como lo citó el Banco Mundial, 2014) demuestran que:

El proceso de importación requería 20 días y el proceso de exportación, 24. En Ecuador, importar y exportar eran procesos largos, complicados y con mucho papeleo, e involucraban la presentación de una gran cantidad de documentos y más de 40 etapas en los trámites aduaneros. Esta logística comercial ineficiente e impredecible exageraba el tiempo e inflaba los costos de las transacciones para los comerciantes que intentaban obtener acceso a los mercados mundiales.

El sistema informático Ecuapass que se creó el 22 de octubre del 2012 con la finalidad de reemplazar al Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE). Según el Portal de la Aduana:

El Ecuapass es el sistema con el cual el Servicio Nacional de Aduana facilita los procesos de comercio exterior, refuerza y asegura el control aduanero de nuestro país ahorrando tiempo en los trámites de importación y exportación. Sirve para que los procesos aduaneros sean más fáciles y seguros, ya que con la firma electrónica se pueden realizar los trámites desde cualquier lugar por medio de un dispositivo que permite operar de manera segura. (SENAE, 2018)

Dentro de la guía del exportador emitida por Aduanas del Ecuador indica que el proceso de exportación se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañada de una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque. Dicha declaración no es una simple intención de embarque, sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante (PROECUADOR, 2017).

Cabe indicar que dependiendo del tamaño de la empresa y de la actividad económica de la misma, donde se implique más de un encadenamiento productivo, se sugiere contratar los servicios de un agente de aduanas para que lo asesore en la apertura y cierre de la exportación.

La Corporación Aduanera Ecuatoriana (2008) afirma: “Un agente de aduanas es la persona natural o jurídica cuya licencia otorgada por el Gerente General de la Corporación Aduanera

lo faculta gestionar de manera habitual, el despacho de las mercancías, debiendo para el efecto firmar la declaración aduanera” (pág. 1).

En la entrevista realizada por Diario El Telégrafo al gerente del Grupo Lanata, Jaime Iván Lanata cuenta que actualmente el operador logístico y aduanero dispone de una amplia cartera de empresas que ofrecen servicios de calidad, mostrándose como un proveedor de soluciones completas de logística interna; a su vez, resalta que la implementación del Ecuapass, el cual fue una iniciativa del ministro de Industrias, Santiago León y que desde hace ya algunos años la Aduana mejoró, contando ahora con el sistema Ecuapass, cero papeles, el cual permite realizar trámites desde la misma plataforma aduanera y consultas vía online (El Telégrafo, 2016). En otras palabras, este sistema genera un significativo ahorro para el comercio exterior en el Ecuador.

Teniendo en cuenta que el paso por aduanas es un acto obligado para todos aquellos agentes que buscan participar en el comercio exterior. Como se citó en Zamora y Navarro (2015) dice:

Resulta fundamental que las aduanas funjan como facilitadores del proceso comercial brindando seguridad y garantizando la entrega oportuna de las mercancías y la reducción de costos del comercio internacional. Ello conlleva la optimización de la logística internacional y la ventaja competitiva de las empresas y naciones en la cadena de valor global (Shujie & Zhao, 2009).

Al analizar estas teorías, podemos ver el importante papel que juega un agente de aduanas en el comercio exterior; gracias a que las nuevas orientaciones y normativas aduaneras posibilitan el quehacer aduanero, el agente de aduanas pasó a ser partícipe de la función pública aduanera. En la actualidad muchas de las Agencias de aduanas brindan una atención integral al usuario, en distintos aspectos vinculados con el comercio internacional y mantienen sucursales en las principales ciudades del país (Bernal, 2011).

Entonces, la innovación de las operaciones significa idear formas completamente nuevas de operar, es decir, formas nuevas de gestionar pedidos, fabricar productos o prestar el servicio al cliente (Davenport, 1992).

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA**

En este capítulo vamos a conocer y analizar concretamente los pasos que llevamos a cabo para nuestro proceso de investigación, así como los métodos base que se han utilizado en este proyecto. El proceso metodológico, consistió en recabar la información actual, legal y teórica, como resultado de la información obtenida vemos la importancia de la operación aduanera y los servicios que se derivan de esta, así como los elementos que se encuentran involucradas en este proceso.

Esta investigación tiene un enfoque exploratorio de carácter cualitativo, se realizó con base a la observación, a través de experiencias y no con base a números o estadísticas como se hace en el caso de una investigación cuantitativa (Landeu, 2007). De la misma forma este proyecto es de tipo descriptivo no experimental, de acuerdo a este tipo de investigación como señala (Sampieri, 2008) se busca especificar las características, así como describir el fenómeno en cualquier dimensión.

Se aplicó también, la revisión documental, puesto que se dispuso del apoyo de documentos afines al tema de Innovación en el Sistema Aduanero para las Exportaciones, como libros, tesis de grado, artículos científicos, reglamentos, entre otros, estos documentos sirvieron de guía durante el desarrollo del presente trabajo.

Por lo tanto, con la metodología empleada se ha tratado de identificar si realmente la innovación en operaciones es un factor crucial para el desarrollo de las organizaciones. Al elaborar una revisión bibliográfica de los conceptos generales a partir de los cuales se sustenta el análisis de la información en el ámbito aduanero; el eje de estudio ha sido la gestión de la innovación ciertamente, aplicada a la actividad de exportación que realiza Grupo Lanata de quien se logró obtener datos directos sobre su actividad en cuanto al comercio, propendiendo a la gestión eficiente y planificada de los recursos, creando estrategias para el correcto desenvolvimiento de la logística dentro y fuera de los terminales portuarios y aéreos de carga, cumpliendo las normativas, estándares y formalidades aduaneras tanto nacionales como internacionales.

## CAPÍTULO 4

### DESARROLLO DEL TEMA

Ecuador se mantiene rezagado en el Índice Mundial de Innovación. Durante el 2017, el país se ubicó en el puesto 92 entre 127 economías analizadas. Si bien hubo una ligera mejora frente al 2016, cuando Ecuador ocupó el puesto 100, estos los datos dejan al descubierto que el país se mantiene bastante atrás en esta materia (Revista Líderes, 2017). En vista de que la clasificación anual, divulgada por décima vez por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) en colaboración con la Universidad de Cornell de EE.UU. y la escuela de negocios francesa Insead. Suiza es por séptimo año consecutivo el líder absoluto de la clasificación. En Ecuador, el tema se analiza de manera detenida y surge inquietud.

Si el país se enfocara en mejorar puntos críticos, claves para su desarrollo; sin duda alguna, mejoraremos en el ranking de innovación. El director de EDES Business School de la UTPL, Camilo Pinzón (2017), señala:

Es necesario que la academia, el sector público y la empresa privada trabajen de manera coordinada. Si ese triángulo funciona, la innovación despunta y se generará riqueza y bienestar. Eso es lo que ocurre en los países que lideran temas de innovación.

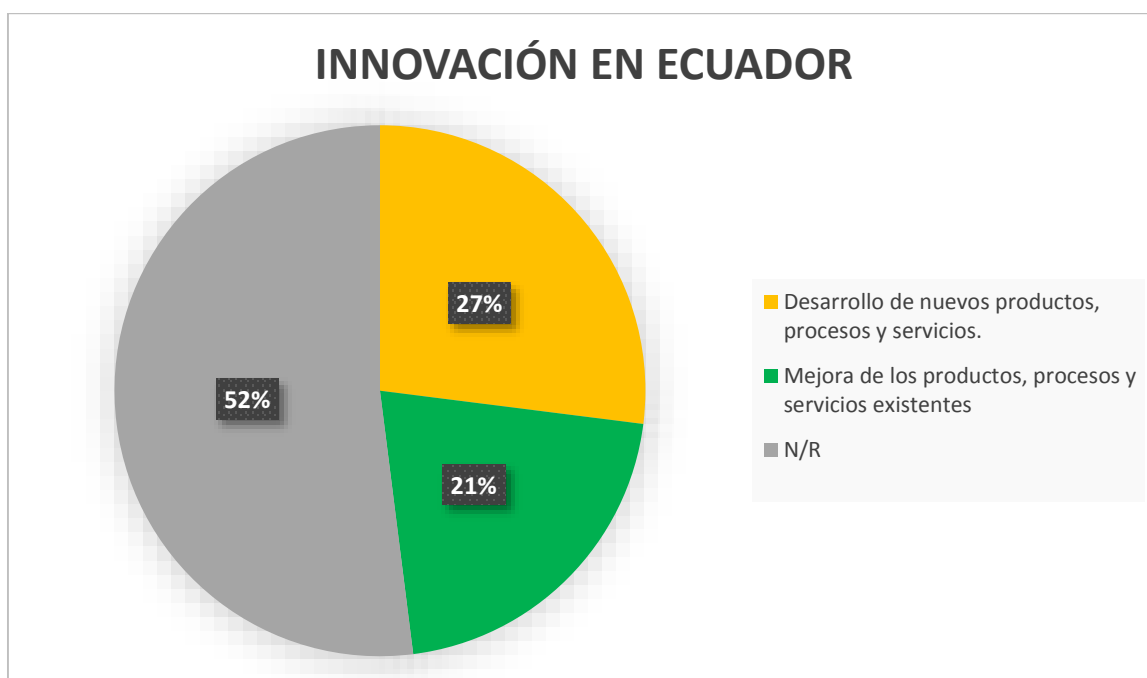
Por su parte, el vocero en Ecuador del Massachusetts Institute of Technology (MIT), Nelson Baldeón (2017) considera: “La innovación, la producción y la competitividad se dan con mercados abiertos, acuerdos comerciales, apertura de fronteras”.

Se piensa que, los principales obstáculos para innovar en nuestro país es la dificultad para liberar tiempo de los recursos humanos para dedicarlos al programa o la escasez de recursos en general. Es importante destacar que en la práctica la inversión más notable es el tiempo de la gente y la oportunidad que damos en las empresas para expresar ideas y el tiempo que damos para escucharlas activamente (Deloitte Ecuador, 2017).

La innovación no sólo es importante para obtener ganancias de productividad y mejorar la competitividad internacional de nuestras empresas y productos; es también la garantía para

incrementar el nivel de vida de toda la sociedad y perfeccionar el funcionamiento de todo tipo de instituciones, tanto en sus aspectos económicos como extra-económicos. Las políticas de estímulo a la innovación deben superar recetas simples, primando la coordinación de acciones público-privadas, los planteamientos globalizadores, las intersecciones innovadoras y rechazando la ingenuidad de identificar gasto en I+D con invención, e invención con innovación (Pulido, 2006).

Para entender mejor la cultura de innovación de los empresarios ecuatorianos, Deloitte realizó una encuesta a 150 líderes empresariales, donde una de las grandes interrogantes fue, ¿qué entienden estos líderes por innovación?



**Fuente:** Adaptado de Deloitte Ecuador (2017)

**Autor:** Ailyn Burgos Arce

El 27% de los encuestados entienden como innovación principalmente el desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios. Seguido está un 21% de encuestados que miran a la innovación como la mejora de los productos, procesos y servicios existentes. Esto evidencia que la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos es una importante motivación para los empresarios.

En la actualidad el comercio internacional ha experimentado un florecimiento en los últimos años y esto lo podríamos corroborar con acciones de gran complejidad como son las importaciones y exportaciones. Al referirme a esto, sin duda algún Grupo Lanata es un ejemplar en cuanto a operadores logísticos de comercio exterior en nuestro país. Si bien el grupo crecido durante los últimos años teniendo una actuación especial como agentes de aduana. Hoy por hoy, el Grupo Empresarial está conformado por las compañías Oficina Lanata Cía. Ltda., TRANSERES, CARGOLAN S.A. y Servicios de Comercio Exterior Lanata COMEXLAN S.A., las cuales trabajan conjuntamente para brindar un servicio integral y es que, la globalización es un factor que influye actualmente en que muchas de las agencias de aduanas brinden una atención total a las necesidades del usuario, en distintos aspectos vinculados con el comercio internacional.

Al estar facultado un agente de aduana puede prestar sus servicios a los clientes ante cualquier Aduana del país, puesto que posee el carácter de ministro de fe, en cuanto que la Aduana podrá tener por cierto los datos que registre en sus declaraciones,

En materia de exportaciones, si bien Grupo Lanata conoce perfectamente cómo es el proceso para llevar a buen término cada una de las exportaciones que maneja, realmente ha sido necesaria la gestión de innovación en sus operaciones. Dentro de su servicio para facilitar el proceso de exportación podemos encontrar: Orden de Embarque / Exportación a Consumo Cancelación y Regularización de Exportación, Exportaciones Temporales, Reexportaciones. Reembarques, Trasbordos, Obtención de Certificados de Origen, Obtención de certificados Fitosanitarios y Zoonosanitarios (GRUPO LANATA, 2017).

Hay que mencionar, además que, debido a los cambios legislativos implementados por su ente regulador, los agentes de aduanas deben enfrentar nuevos desafíos, en su momento un claro ejemplo fue la implementación del sistema ECUAPASS.

Por consiguiente, considerando que la gestión de la Innovación es la organización y dirección de los recursos tanto humanos como económicos, con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas técnicas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes, y la transferencia de esas mismas ideas a las fases de producción, distribución y uso (Asociación de la Industria

Navarra, 2008). Es decir, que el hecho de realizar una correcta gestión de innovación en cuanto a operaciones, se convierte en factor primordial para su supervivencia.

Mi propuesta se basa principalmente en la innovación continua de los servicios que ofrece Grupo Lanata, ya que, si bien es cierto las nuevas tendencias del mercado han logrado que se mantengan los servicios de despacho aduanero, dando paso a que este conjunto se amplíe. Como se ha dicho, los alcances de un agente de aduana van más allá de simplemente ser un mediador en las operaciones de comercio exterior, sino que en la actualidad es indispensable brindar un plus al servicio para facilitar así cualquier transacción aduanera.

Si bien, Grupo Lanata posee una gran gama de servicios; sin embargo, hay que destacar algo, es primordial que toda empresa tenga presente que debe reinventarse constantemente. En el caso de las exportaciones el proceso es el siguiente:

1. Elaborar Declaraciones Aduaneras de Exportación en el ECUAPASS que finalmente se procede a ser enviada hacia el distrito aduanero por el portal con el Firmado Digital (TOKEN). Esta declaración estará acompañada de una factura o proforma y documentación digital con la que se cuente previo al embarque, dicha declaración es una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.
2. Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito en donde se embarca, producto de lo cual el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación. Al exportar se le notificará el canal de aforo asignado, los mismos que pueden ser: Aforo Automático, Aforo Documental o Aforo Físico Intrusivo.

Cuando la DAE tenga canal de Aforo Automático, la autorización de salida, entiéndase con ello la autorización para que se embarque la mercancía, será automática al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias.



Cuando la DAE tenga canal de Aforo Documental se designará al funcionario a cargo del trámite, al momento del ingreso de la carga al depósito temporal o zona primaria, luego de lo cual procederá a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades. Es preciso indicar que, en caso de existir una observación al trámite, será registrada mediante el esquema de notificación electrónico. Una vez cerrada la DAE cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada.

Cuando la DAE tenga canal de Aforo Físico Intrusivo se procede según lo descrito en el punto anterior y adicionalmente se realiza una inspección física de la carga corroborándola con la documentación electrónica y digitalizada enviada en la DAE.

3. Es importante conocer que, el manifiesto de carga es un documento en que se encuentra todos los datos de la carga. De esta manera, puedo verificar valores como son: el peso y el precio del flete con el documento de transporte, así también sirve para conocer el almacén temporal donde se encuentra la mercancía, la misma que es necesario saber en caso de que se realice una inspección o aforo físico.

Dentro del proceso de exportación, cada operador de comercio exterior responsable del procedimiento, es el que puede realizar las correcciones necesarias a la declaración aduanera de exportación DAE según el caso y se lo hace dentro del plazo que se ha establecido y dependerá en la enmienda de errores de dígito, actualizar información, adjuntar documentos de acompañamiento o ratificar el envío de información al momento de regularizar la DAE.

4. Revisar la información contenida en los documentos necesarios para trámites aduaneros, es otro de los pasos que nos obliga a verificar que consten los documentos necesarios para el trámite aduanero y comparar que no haya diferencias en la información contenida, estos son: Factura, Bill of Lading o Conocimiento de Embarque Marítimo, Certificado de Origen y Manifiesto de Carga.
5. Se realiza el archivo de los trámites Aduaneros de Exportación una vez regularizados. Archivar cada uno de los trámites en portafolios de forma ordenada según número de referencia.

Es así que, todo proceso parte, inicialmente de la definición de los objetivos de la empresa y de sus fortalezas competitivas fijadas en su Plan Estratégico.

- Facilitar el intercambio en mundo del mercado global.
- Ser capaz de resolver problemas de manera espontánea y manejar los datos en un período de tiempo corto.
- Brindar seguridad a los clientes para que los bienes de estos permanezcan asegurados durante el proceso de envío, asegurándose de que el comercio se realice de manera precisa y correcta.
- Despachar los productos a través de la aduana y garantizar su entrega oportuna.

El siguiente paso tiene como propósito la generación de nuevas ideas a través de la puesta en marcha de mecanismos de creatividad interna y de vigilancia en la empresa. Las ideas aportadas no tienen por qué ser técnicas, si bien deben suponer actuaciones de tipo innovador que aportan aspectos diferenciales respecto a la competencia y/o constituyen una novedad, al menos para el sector donde compite actualmente la empresa.

No se logra nada sólo con incrementar el número de clientes, lo que importa es la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes con eficiencia. Dado que, muchos desconocen el gran impacto que una buena gestión de innovación puede tener en el desempeño de sus actividades y en el aporte al desarrollo de una organización. El aseguramiento de la innovación, en todo caso, debe estar enfocado en servicios como los de almacenaje de cargas, seguimiento total a la exportación origen-destino, detección de errores automáticamente, un archivo de transacciones aduaneras seguro a través de un sistema informático, outsourcing en comercio exterior y contar con consultores bilingües respectivamente, dentro de las propias dependencias del cliente o en las oficinas del agente de aduanas, serían muy útiles para la actividad de la empresa.

No obstante, se puede sugerir la innovación de servicios de "pick-up" de Grupo Lanata que no es otra cosa que el traslado local de cargas al aeropuerto, efectuar un transporte interno a un puerto desembarque. El Grupo Empresarial cuenta con CARGOLAN y TRANSERES S.A. que se encargan de brindar este servicio, aun así, la necesidad de innovar estaría enfocada en la sustitución o mejoramiento de los medios de transporte que usa la empresa.

Finalmente, al realizar esta propuesta de gestionar la innovación en el proceso de exportación del Grupo Lanata, es muy importante tomar en consideración que esto ayudará al crecimiento de la misma para aumentar su nivel de competitividad al distribuidos en todas las áreas de Puertos y Aeropuertos para agilizar, controlar, supervisar y mantener el status de sus trámites.

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES**

El éxito o fracaso de una organización depende mucho de la capacidad estratégica para innovar, sin dejar de lado la competitividad, lo cual debe tomarse en cuenta, antes, durante y después de la ejecución de las actividades operacionales.

El caso en estudio, ha sido el proceso de exportación del operador logístico Grupo Lanata, dichos aspectos deben construirse sobre una base sólida, para que se conviertan en la llave que generará un fuerte impacto en el éxito de una organización en un mercado tan competitivo como el de hoy en día.

Al desarrollarse las operaciones en entornos cada vez más cambiantes y globales, se hace más necesaria la protección y conservación de los productos, los procesos y las innovaciones, con la finalidad de mejorar la posición competitiva de las empresas. La innovación constante es la única forma de mantenerse competitivo, porque ninguna ventaja es sostenible en el largo plazo.

Por tanto, se debe realizar una correcta gestión de la innovación acorde a cómo funciona el sistema aduanero ecuatoriano que cada día exige cambios en cuanto a los servicios que ofrece como Grupo Empresarial, las exportaciones son muy importantes y al realizarse de manera eficiente las barreras para el comercio internacional podrían disminuir.

Se deben enfocar los esfuerzos y recursos por conocer la dinámica de la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I). En este caso, la competitividad significa equilibrar estos objetivos y escapar de la ambigüedad innovando sin parar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación de la Industria Navarra. (2008). *Fundación EDE Fundazioa*. Recuperado el 28 de octubre de 2018, de Guía práctica: La gestión de la Innovación en 8 pasos: [http://www.fundacionede.org/gestioninfo/docs/contenidos/\\_8pasosinnovacion\\_.pdf](http://www.fundacionede.org/gestioninfo/docs/contenidos/_8pasosinnovacion_.pdf)
- Ballesteros Román, A. J. (2001). *Comercio exterior: teoría y práctica* (Segunda ed.). Murcia: Universidad de Murcia. Recuperado el 15 de octubre de 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=bq4eT49QyHwC&pg=PA11&dq=comercio+exterior+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiU9eTDncreAhWOv1MKHc3VCZMQ6AEIJzAA#v=onepage&q=comercio%20exterior%20definicion&f=false>
- Bernald Pisfil, F. (2011). *Agente de aduanas*. Actualidad Empresarial. Recuperado el 28 de agosto de 2018, de [http://aempresarial.com/servicios/revista/241\\_10\\_ROIFAANKIDYIRMUUBHBNVEWCIUVJCHUUWCAWDNHLRGUJSODTWF.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/241_10_ROIFAANKIDYIRMUUBHBNVEWCIUVJCHUUWCAWDNHLRGUJSODTWF.pdf)
- Córdova, S. (2 de julio de 2016). "Desde hace 10 años el sistema aduanero mejoró". *EL TELÉGRAFO*. Recuperado el 5 de octubre de 2018, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/1/desde-hace-10-anos-el-sistema-aduanero-mejoro>
- Delfín Pozos, F. L., & Acosta Márquez, M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 187. Recuperado el 12 de noviembre de 2018, de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/8810/8595>
- Deloitte Ecuador. (2017). INNOVACION EN ECUADOR. Estudio 2017. Recuperado el 12 de noviembre de 2018, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Innovacion%202017.pdf>
- Devenport, T. (2011). *Process Innovation: Reengineering Work*. Harvard Business School. Recuperado el 12 de octubre de 2018
- Gartner CIO. (2017). *SearchDataCenter en Español*. Recuperado el 2 de noviembre de 2018, de Innovación debe ser clave para empresas y gobiernos de AL, dice Gartner: <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/cronica/Innovacion-debe-ser-clave-para-empresas-y-gobiernos-de-AL-dice-Gartner>
- GRUPO LANATA. (2017). Recuperado el 3 de noviembre de 2018, de OPERADORES LOGÍSTICOS DE ADUANA: <http://www.grupolanata.com/servicios>
- Gudiño, W. (2017). EXPORTACION: PROCESO DE INTERNACIONALIZACION Y MEJORAMIENTO DE LA COMPETIVIDAD. (D. D. EXPORTADOR, Entrevistador) Recuperado el 3 de noviembre de 2018, de

<https://www.diariodelexportador.com/2017/08/entrevista-walter-gudino-exportacion.html>

- Lam, A. (2011). Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación. *OpenMind*. Recuperado el 12 de octubre de 2018, de <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/organizaciones-innovadoras-estructura-aprendizaje-y-adaptacion/>
- Lam, A. y Lundvall, BA. (2007) 'La organización del aprendizaje y los sistemas nacionales de construcción de competencias e innovación ', en N. Lorenz y BA Lundvall (eds) *Cómo las economías europeas aprenden: coordinando modelos competitivos*, Universidad de Oxford Prensa, pp. 110-139.
- Una versión anterior de este documento se presentó en el taller de Loc Nis sobre 'Cómo funciona Europa'. *Economies Learn* ', Comisión Europea, Bruselas, 12-13 de febrero de 2004.
- Levy, A. (2013). DESARROLLO COMPETITIVO. Recuperado el 19 de noviembre de 2018, de <https://es.slideshare.net/tumejoropcionxxi/desarrollo-competitivo-albertolevy>
- Moscoso, P. (2011). Innovar en operaciones, fuente de ventaja competitiva. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW*, 64. Recuperado el 18 de octubre de 2018, de <https://ubr.universia.net/article/view/568/innovar-operaciones-fuente-ventaja-competitiva->
- OCDE, Statistical Office of the European . (2006). *Manual de Oslo* (Tercera ed.). Grupo Tragsa. Recuperado el 5 de noviembre de 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=CRixFkijlycC&printsec=frontcover&dq=manual+de+oslo+2016&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiJ4eDAu83eAhVDz1MKHbZLAmgQ6AEIKjAB#v=onepage&q&f=false>
- OCDE. (2006). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre Innovación*. Madrid: EUROSTAT.
- Palacios Duarto, P. D., & Saavedra García, M. L. (2016). El Desempeño Exportador y la Innovación como una Estrategia de Crecimiento para la PYME en México. *SCIELO*, 11(2). Recuperado el 16 de octubre de 2018, de [http://www.scielo.org.mx/article\\_plus.php?pid=S1665-53462016000200021&tlng=es&lng=es](http://www.scielo.org.mx/article_plus.php?pid=S1665-53462016000200021&tlng=es&lng=es)
- Pulido, A. (2006). LA INNOVACIÓN EN EL SIGLO XXI. Research Gate. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de [https://www.researchgate.net/publication/5164835\\_La\\_innovacion\\_en\\_el\\_siglo\\_XI](https://www.researchgate.net/publication/5164835_La_innovacion_en_el_siglo_XI)

- Pérez Villa, P. E., & Múnera Vásquez, F. N. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO 9001: 2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=-9q8MV\\_4pXcC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=-9q8MV_4pXcC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)
- PROECUADOR. (2017). *ALIANZA PARA EL EMPRENDIMIENTO Y LA INNOVACION*. Recuperado el 20 de octubre de 2018, de Guía del Exportador: <http://www.aei.ec/wp-content/uploads/2017/10/GuiaExportador-2017.pdf>
- REVISTA LÍDERES. (2017). Ecuador trabaja para mejorar los indicadores de innovación. Recuperado el 22 de noviembre de 2018, Diario El Comercio: <https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-mejorar-indicadores-innovacion-mundial.html>.
- SENAE. (2017). *SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018, de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- SENAE. (2018). *ECUAPASS*. Recuperado el 15 de octubre de 2018, de <https://ecuapass.aduana.gob.ec/>
- SENAE. (2018). *Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador*. Recuperado el 29 de agosto de 2018, de <https://www.aduana.gob.ec/introduccion/>
- Shujie, & Zhao. (2009). *The implication of customs modernization on export competitiveness in China*. China. Recuperado el 29 de agosto de 2018, de <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/download/9/9>
- SICE. (agosto de 2008). *CORPORACION ADUANERA ECUATORIANA*. Recuperado el 12 de octubre de 2018, de [https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/material\\_de\\_estudio\\_SICE.pdf](https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/material_de_estudio_SICE.pdf)
- Smillie, D. (2014). *Programa de logística comercial mejora la competitividad del sector privado en más de 50 países*. Banco Mundial. Recuperado el 18 de octubre de 2018, de <http://www.bancomundial.org/es/results/2014/04/07/trade-logistics-program-enhances-private-sector-competitiveness-in-more-than-50-countries>
- Universidad de Jaén. (2017). *Universidad de Jaén*. Recuperado el 5 de noviembre de 2018, de Documentos: [https://www.uja.es/servicios/archivo/sites/servicio\\_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf](https://www.uja.es/servicios/archivo/sites/servicio_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf)
- Van Hoof, B., & Gómez, H. (2015). *Pyme de Avanzada: Motor del desarrollo en América Latina* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Uniandes. Recuperado el 23 de octubre de 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=KdhdDwAAQBAJ&pg=PA236&dq=desarrollo+empresarial+concepto&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiZ95rPrcreAhWL71MKHR0YCO0Q6AEINTAD#v=onepage&q=desarrollo%20empresarial%20concepto&f=false>

Whitley, R. (2000). The institutional structuring of innovation strategies: business systems, firm types and patterns of technical change in different market economies. *Organization Studies* 21. Recuperado el 20 de octubre de 2018

Zamora Torres, A. I., & Navarro Chávez, J. C. (marzo de 2015). Competitividad de la administración de las aduanas en el marco del comercio internacional. *ELSEVIER*, 60(1), 5-282. doi:10.1016/S0186-1042(15)72152-2