



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“CARENCIA DEL MANUAL DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA
EN LA EFICIENCIA OPERATIVA Y ORGANIZACIONAL DE
ELECTRONIC AMUSEMENT S.A.”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

AUTORES: LUCERO RUMIPULLA CLAUDIO ISRAEL

TIGRE ZUMBA EVELYN NATALIA

DIRECTOR: ING. ESPINOZA PILLAGA HÉCTOR ALEJANDRO, PhD.

CUENCA - ECUADOR

2026

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“CARENCIA DEL MANUAL DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA EFICIENCIA OPERATIVA Y ORGANIZACIONAL DE ELECTRONIC AMUSEMENT S.A.”

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

**AUTORES: LUCERO RUMIPULLA CLAUDIO ISRAEL
TIGRE ZUMBA EVELYN NATALIA**

DIRECTOR: ING. ESPINOZA PILLAGA HÉCTOR ALEJANDRO, PhD.

CUENCA - ECUADOR

2026

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

“Carencia del manual de procesos y su incidencia en la eficiencia operativa y organizacional de Electronic Amusement S.A.”

Claudio Israel Lucero Rumipulla

Evelyn Natalia Tigre Zumba

Universidad Católica de Cuenca

Unidad de titulación

Ing. Espinoza Pillaga Héctor Alejandro, PhD.

28 de septiembre de 2026

DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Lucero Rumipulla Claudio Israel** portador de la cédula de ciudadanía N.º **0150561835**, y **Tigre Zumba Evelyn Natalia** portadora de la cédula de ciudadanía N.º **0106619422**. Declaramos ser los autores de la obra: “**Carencia del manual de procesos y su incidencia en la eficiencia operativa y organizacional de Electronic Amusement S.A.**” sobre la cual nos hacemos responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

Cuenca, septiembre de 2026



Firmado Digitalmente por:

**LUCERO RUMIPULLA
CLAUDIO ISRAEL**

28/9/2026 11:08

Lucero Rumipulla Claudio Israel



Firmado Digitalmente por:

**TIGRE ZUMBA
EVELYN NATALIA**

28/9/2026 11:10

Tigre Zumba Evelyn Natalia

CERTIFICACIÓN

Yo, **Héctor Alejandro Espinoza Pillaga**, certifico que el artículo titulado “**Carencia del manual de procesos y su incidencia en la eficiencia operativa y organizacional de Electronic Amusement S.A.**” fue desarrollado por **Claudio Israel Lucero Rumipulla** y **Evelyn Natalia Tigre Zumba**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido a que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del **LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

Cuenca, septiembre de 2026



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**HECTOR ALEJANDRO
ESPINOZA PILLAGA**

Ing. Espinoza Pillaga Héctor Alejandro, PhD.

Tutor

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, porque ha sido su mano la encargada de guiarme, iluminarme y permitir que todo esto sea posible. A Él le dedico este logro, porque en cada paso, en cada oportunidad y en cada dificultad he podido encontrar una razón para seguir adelante y confiar en que sus planes siempre tienen un propósito.

Quiero dedicar este trabajo y todos mis logros a mis padres, como una muestra de que cada esfuerzo, cada sacrificio y cada oportunidad que me brindaron a lo largo de mi vida no fueron en vano. Este logro también les pertenece, porque detrás de él están sus enseñanzas, sus consejos y todo aquello que hicieron para que pudiera llegar hasta aquí.

También quiero dedicar este logro a una persona que hoy ya no está aquí para verme alcanzarlo, pero de quien llevo mucho conmigo y cuya presencia siento que me ha acompañado en este camino. Se fue antes de verme cumplir muchas de mis metas, pero sé que, desde donde esté, conoce todo lo que he tenido que vivir y superar en silencio para llegar hasta aquí. Estoy seguro de que estaría feliz por mí y que seguirá aplaudiendo cada uno de los logros que aún están por venir.

Por último, quiero dedicar este trabajo a mi hermana y a la persona que, aun con temor, con dificultades, con todo en contra y con dilemas que muchas veces no cuenta a nadie, continúa avanzando hacia su meta. Les dedico este logro como un símbolo de que sí se puede y de que, por más difícil que parezca el camino, para Dios nada es imposible. Confíen siempre en los planes de Dios, incluso cuando no puedan entenderlos, y también confíen siempre en ustedes para seguir adelante y alcanzar todo aquello que se propongan.

Lucero Rumipulla Claudio Israel

DEDICATORIA

Dedico este logro, con todo mi amor, a mi abuelita, que desde el cielo sé que me acompaña y celebra conmigo este momento tan especial.

A mis Padres, por ser mi mayor apoyo, por impulsarme a seguir adelante y por estar a mi lado en cada paso de este camino. Este logro también es de ustedes, porque detrás de cada meta cumplida están su amor, esfuerzo y confianza.

Con todo mi amor y gratitud, gracias por ser parte de este sueño.

Tigre Zumba Evelyn Natalia

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios sobre todas las cosas, pues han sido sus planes y sus caminos los que me han permitido llegar hasta este punto de mi vida. Le agradezco por cada oportunidad, por guiarme por el camino correcto, por las bendiciones y también por las lecciones que me han permitido crecer. Gracias por mi familia y por cada una de las personas que ha puesto en mi camino, quienes, de una u otra manera, han contribuido a formar la persona que soy hoy.

Agradezco profundamente a mis padres, quienes hicieron todo lo posible por brindarme los recursos, el apoyo y la oportunidad de llegar hasta esta etapa y cumplir esta meta. Siempre llevaré conmigo cada enseñanza, cada consejo, cada palabra y cada oportunidad que me dieron, pues han sido fundamentales para mi formación y para convertirme en la persona que soy hoy. Gracias por siempre y gracias por todo mis padres queridos.

También quiero agradecer a las amistades que encontré a lo largo de este camino, por haber sido mucho más que compañeros de aula y por brindarme su apoyo, compañía y amistad. Los momentos compartidos y las experiencias vividas forman parte importante de esta etapa que hoy culmina. Finalmente, agradezco a todos los docentes que dedicaron su tiempo y conocimientos a nuestra formación, contribuyendo a nuestro crecimiento profesional y personal. De manera especial, agradezco a la Dra. Jannice Ordóñez, al Ing. Héctor Espinoza y al Ing. Geovanny Zamora, por su apoyo, orientación y acompañamiento durante esta etapa final de mi vida universitaria. A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento.

Lucero Rumipulla Claudio Israel

AGRADECIMIENTO

Llegar a esta etapa representa un logro lleno de aprendizajes, retos y satisfacciones. Este proyecto no solo refleja mi trabajo, sino también el cariño y apoyo de quienes me acompañaron durante este camino.

Agradezco a Dios por darme fortaleza y permitirme llegar hasta aquí. A mi familia, mi pilar y refugio, gracias por celebrar siempre mis pequeñas y grandes hazañas, sosteniéndome en los momentos difíciles.

A mi querida universidad y a todos los docentes que contribuyeron a mi formación, gracias por los conocimientos y experiencias que llevaré conmigo. De manera especial, agradezco al Ing. Héctor Espinoza y al PhD. Geovanny Zamora por su orientación, paciencia y valiosas recomendaciones durante el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, gracias a todas las personas que estuvieron presentes en esta trayectoria, porque estuvieron con una palabra de aliento, un consejo, un gesto de cariño o simplemente con su presencia. Cada uno de esos detalles tuvo un valor especial.

Hoy cierro esta etapa con profunda gratitud. Este título representa mucho más que un logro académico; representa esfuerzo, valentía y el amor de quienes caminaron conmigo hasta llegar aquí.

A todos ustedes, gracias por formar parte de este sueño que hoy se convierte en una realidad.

Tigre Zumba Evelyn Natalia

ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD	iv
CERTIFICACIÓN	v
DEDICATORIA	vi
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
AGRADECIMIENTO	ix
ÍNDICE GENERAL	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE TABLAS	xv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT.....	xvii
Introducción	1
Capítulo I: Marco Teórico y Estado del Arte.....	4
Estado del Arte.....	4
Marco Teórico.....	7
Enfoque a Procesos	7
Manual de Procesos	9
Eficiencia Operativa.....	13
Eficiencia Organizacional	15
Gestión por Procesos y Competitividad Empresarial	18
Síntesis del Capítulo	20
Capítulo II: Marco Metodológico	22

Diseño y Tipo de Investigación	22
Unidad de Análisis y Población	25
Operacionalización de las Variables	26
Técnica e Instrumento de Recolección de Información.....	28
Validación del Instrumento: Juicio de Expertos	29
Procedimiento de Aplicación.....	30
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	30
Consideraciones Éticas	31
Síntesis del Capítulo	31
Capítulo III: Diagnóstico Situacional	32
Perfil de Respuesta del Instrumento	32
Diagnóstico por Dimensión	32
Documentación y Conocimiento de Procesos.....	32
Duplicidad y Tiempos de Ejecución	33
Comunicación y Coordinación Interdepartamental	34
Calidad de Servicio y Necesidad Percibida del Manual	35
Puntajes Compuestos por Dimensión	36
Confiabilidad de las Dimensiones	38
Prueba de Normalidad.....	39
Análisis Correlacional entre Dimensiones.....	39
Comparaciones según Variables Categóricas del Instrumento	41
Documentación Formal e Índice Global de Eficiencia Percibida	42
Síntesis del Diagnóstico	43

Capítulo IV: Análisis de Resultados	45
De la Incidencia Global a la Incidencia Específica	45
Mapa de Incidencia Específica	45
Discusión de la Incidencia por Área Temática	47
Claridad de Responsabilidades y Resolución de Problemas Internos	47
Actualización Documental y Duplicidad de Tareas.....	48
Estandarización, Calidad de Servicio y Trabajo en Equipo.....	48
Instrucciones Documentadas, Comunicación y Conocimiento de Funciones	48
Contraste con la Evidencia Internacional	48
Síntesis Integradora: De la Evidencia a la Propuesta.....	50
Limitaciones del Análisis de Incidencia	51
Síntesis del Capítulo	52
Capítulo V: Propuesta de Manual de Procesos	53
Objetivo y Alcance de la Propuesta	53
Metodología de Elaboración	53
Mapa de Procesos de EASA	54
Priorización de Procesos a Documentar	55
Fichas de Caracterización de Procesos Prioritarios	56
Ficha: Gestión de Responsabilidades por Cargo	56
Ficha: Actualización y Control de la Documentación	57
Flujograma del Proceso de Gestión de Incidencias	58
Lineamientos de Implementación	60
Mecanismo de Actualización Periódica.....	60

Indicadores de Seguimiento de la Propuesta	61
Síntesis del Capítulo	61
Conclusiones y Recomendaciones	62
Conclusiones	62
Recomendaciones	64
Referencias.....	66
Anexos	70
Anexo 1 Autorización para el Repositorio Institucional.....	70
Anexo 2 Instrumento de Recolección de Datos (Encuesta Aplicada)	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de respuestas sobre el estado de actualización de la documentación disponible (Q6)	33
Figura 2. Distribución de respuestas sobre la ausencia de reprocesos, escala invertida (Q12) ...	34
Figura 3. Distribución de respuestas sobre la comunicación entre áreas de la empresa (Q9)	35
Figura 4. Distribución de respuestas sobre la necesidad percibida de implementar un manual de procesos (Q15)	36
Figura 5. Matriz de correlación de Spearman entre las cuatro dimensiones del diagnóstico	40
Figura 6. Relación entre el puntaje de documentación formal y el índice global de eficiencia percibida.....	43
Figura 7. Matriz de correlación entre ítems de documentación e ítems de eficiencia operativa y organizacional	47
Figura 8. Mapa de procesos propuesto para Electronic Amusement S.A.....	54
Figura 9. Flujograma propuesto para la gestión de incidencias y reclamos en EASA	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de consistencia metodológica.....	24
Tabla 2. Operacionalización de las variables de investigación.....	26
Tabla 3. Perfil del panel de expertos validadores del instrumento	29
Tabla 4. Estadísticos descriptivos por ítem del instrumento.....	36
Tabla 5. Puntajes compuestos por dimensión	37
Tabla 6. Confiabilidad (alfa de Cronbach) de las dimensiones construidas	38
Tabla 7. Correlaciones de Spearman entre dimensiones.....	39
Tabla 8. Comparación de dimensiones según el estado de actualización de la documentación (Q6).....	42
Tabla 9. Correlaciones significativas entre ítems de documentación e ítems de eficiencia	45
Tabla 10. Síntesis de los niveles de análisis de incidencia y sus implicaciones para la propuesta	50
Tabla 11. Priorización de procesos a documentar según evidencia de incidencia.....	55
Tabla 12. Ficha de caracterización del proceso de gestión de responsabilidades por cargo.....	56
Tabla 13. Ficha de caracterización del proceso de actualización y control de la documentación	57

RESUMEN

La presente investigación analiza la incidencia de la carencia de un manual de procesos en la eficiencia operativa y organizacional de Electronic Amusement S.A. (EASA), empresa ecuatoriana dedicada a la integración de soluciones tecnológicas audiovisuales. Bajo un enfoque metodológico de dominancia cuantitativa —con insumos cualitativos de apoyo—, de alcance exploratorio-descriptivo y diseño no experimental transversal, se aplicó una encuesta estructurada de quince ítems —validada por un panel de cinco expertos— mediante censo a los treinta y un trabajadores de la empresa, complementada con observación directa. La información se analiza mediante estadística descriptiva, análisis de fiabilidad, pruebas de normalidad y estadística no paramétrica (correlación de Spearman, pruebas de Mann-Whitney y Kruskal-Wallis), evidenciando que el 96.8% de los trabajadores reporta la ausencia de documentación oficial en los procedimientos, mientras que la documentación existente se correlaciona con la eficiencia global ($\rho = .629$, $p < .001$). Entre las correlaciones a nivel de ítem destacan la claridad de las tareas para resolver problemas internos con mayor rapidez ($\rho = .755$) y la actualización de documentos para evitar duplicar el trabajo ($\rho = .692$). Con base en estos resultados, se elaboró una propuesta de manual de procesos enfocada en estas dos cuestiones, que incluye un mapa de procesos, fichas de caracterización y diagramas de flujo para la resolución de incidentes. Los resultados muestran una falta crítica de documentación en EASA, asociada de manera desigual con distintas dimensiones de su eficiencia, por lo que la propuesta busca subsanar esta carencia y contribuir a su gestión.

Palabras clave: EASA. manual de procesos, eficiencia operativa, eficiencia organizacional, gestión por procesos

ABSTRACT

This study analyzes the impact of the lack of a process manual on the operational and organizational efficiency of Electronic Amusement S.A. (EASA), an Ecuadorian company specializing in integrating audiovisual technology solutions. Using a predominantly quantitative methodological approach—supplemented by qualitative data—with an exploratory-descriptive scope and a cross-sectional, non-experimental design, a structured fifteen-item survey—validated by a panel of five experts—was administered to all thirty-one employees of the company, supplemented by direct observation. The data were analyzed using descriptive statistics, reliability analysis, normality tests, and nonparametric statistics (Spearman's correlation, Mann-Whitney, and Kruskal-Wallis tests), revealing that 96.8% of employees reported a lack of official documentation for procedures, while the existing documentation correlates with overall efficiency ($\rho = .629$, $p < .001$). Notable item-level correlations include the clarity of tasks for resolving internal problems more quickly ($\rho = .755$) and updating documents to avoid duplicating work ($\rho = .692$). Based on these results, a proposal for a process manual was developed focusing on these two issues, including a process map, process characterization sheets, and flowcharts for incident resolution. The results reveal a critical lack of documentation at EASA, which is unevenly linked to different dimensions of its efficiency; therefore, the proposal aims to address this shortcoming and support its management.

Keywords: EASA, process manual, operational efficiency, organizational efficiency, process management

Introducción

Electronic Amusement S.A. (EASA) es una empresa ecuatoriana fundada en el año 2001, con sede en la ciudad de Quito, dedicada al diseño, integración e implementación de soluciones tecnológicas audiovisuales en áreas como audio profesional, iluminación escénica y arquitectónica, acústica, videoproyección, automatización y domótica. A lo largo de más de dos décadas ha consolidado una trayectoria técnica reconocida en el medio. Proyectos emblemáticos como el Teatro Capitol, el auditorio del Banco Central del Ecuador, la Concha Acústica del Parque Samanes y diversos estudios de grabación profesional la posicionan como un actor relevante dentro del sector audiovisual ecuatoriano.

Pese a esta solvencia técnica, EASA no cuenta con un manual de procesos que estandarice su trabajo diario. Esto no es trivial. Las cinco áreas estratégicas de la empresa (ventas técnicas, ingeniería, logística, servicio postventa y administración) funcionan, en la práctica, con criterios que cada persona construye desde su propia experiencia, sin ninguna guía interna que unifique el trabajo. El resultado no es consistente: tareas duplicadas, plazos que se retrasan, dependencia de unas pocas personas que saben cómo se hace cada cosa, y dificultades cada vez que hay que incorporar personal nuevo. Cuando el conocimiento vive en la memoria de la gente y no en la estructura de la empresa, cualquier cambio de equipo se convierte en un riesgo directo de perder ese capital intelectual. Y en una industria donde cada proyecto es técnicamente exigente y cada entrega es distinta a la anterior, ese riesgo termina notándose en la calidad del servicio.

La problemática ha sido abordada en la literatura especializada desde múltiples perspectivas. Huldt Navarro y Haag (2024) muestran que la gestión por procesos aporta estructura y pensamiento sistémico para sostener la ventaja competitiva de las pymes, y señalan la gestión del conocimiento, el estilo directivo y la orientación a procesos como factores clave. A nivel más

local, según Bello Parra et al. (2023), se podría decir que "la estandarización de procesos es una forma de lograr la competitividad empresarial y que la competitividad interna se asociaría con la eficiencia de los procesos y la competitividad externa con la eficacia, la cual podría adquirirse satisfaciendo las necesidades del cliente" (p. 237). Inspirándose en el trabajo de Hammer y Champy, los investigadores Echeverría Vasquez et al. (2025) señalan que la gestión de procesos clave ayuda a la identificación de procesos de valor añadido, contribuye a reducir la variabilidad y a aportar consistencia. A nivel regional, el trabajo de Viteri-Quishpi et al. (2022), quienes propusieron un modelo de gestión por procesos y mejora continua para el departamento técnico de Cocavision, es significativo. Sin embargo, tras la revisión de la literatura, apenas se han encontrado estudios en el campo de la ingeniería audiovisual. Esta investigación espera llenar las lagunas de investigación.

El estudio encuentra justificación en tres aspectos. Teóricamente, recopila evidencia aplicada para la gestión de procesos, que es un sector poco estudiado entre los autores ecuatorianos de gestión. Desde un aspecto práctico, se pretende otorgar a EASA una herramienta que ayude a organizar mejor sus actividades, depender menos del conocimiento empírico, facilitar la contratación de personal y mejorar la coordinación entre departamentos, afectando directamente el tiempo de ejecución, la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes. Metodológicamente, se basa en un enfoque de dominancia cuantitativa, complementado con insumos cualitativos de apoyo —revisión documental, observación no participante y consultas exploratorias—, para obtener un diagnóstico más sólido e integral de la situación actual de la empresa.

El objetivo general de la investigación consiste en evaluar la incidencia de la carencia de un manual de procesos en la eficiencia operativa y organizacional de Electronic Amusement S.A., con el propósito de diseñar una propuesta ajustada a la realidad de la empresa que contribuya al

fortalecimiento de su estructura administrativa. Este objetivo se desagrega en cinco objetivos específicos: (1) analizar los fundamentos teóricos vinculados a la gestión por procesos y la eficiencia organizacional; (2) diagnosticar la situación actual de los procesos operativos y administrativos de la empresa; (3) identificar las limitaciones derivadas de la ausencia del manual; (4) determinar la incidencia concreta de dicha carencia en la eficiencia operativa y organizacional; y (5) diseñar una propuesta de manual de procesos adaptada a las particularidades de EASA.

Metodológicamente, el estudio adopta un enfoque de dominancia cuantitativa, de alcance exploratorio y descriptivo. La fuente primaria de datos es una encuesta estructurada dirigida al personal de las distintas áreas funcionales (ventas técnicas, ingeniería y proyectos, logística e importación, servicio postventa y administración), aplicada previa solicitud formal a la gerencia. Este instrumento se complementa con insumos cualitativos de apoyo (revisión documental, observación no participante y consultas exploratorias con los responsables de área) que permiten contextualizar la claridad actual de las funciones, la coordinación interdepartamental (vertical y horizontal), los tiempos de ejecución, los retrabajos y las dificultades en los flujos actuales. Toda esta información se analiza mediante estadística descriptiva y no paramétrica, y de ahí sale el diagnóstico que fundamenta la propuesta final.

Con esto, la investigación busca contribuir al fortalecimiento organizacional de Electronic Amusement S.A.: por un lado analizando la incidencia que tiene la ausencia de un manual de procesos sobre su eficiencia operativa y organizacional, y por otro diseñando una propuesta ajustada a su realidad administrativa. La aspiración va más allá del beneficio inmediato para la empresa. Si los hallazgos y la metodología empleada le sirven también a otras organizaciones del sector audiovisual ecuatoriano que enfrenten problemas parecidos, tanto mejor.

Capítulo I: Marco Teórico y Estado del Arte

Estado del Arte

En las últimas dos décadas, la gestión de procesos ha cambiado bastante: de un enfoque centrado en la estandarización operativa y en tareas prescriptivas, pasó a uno más estratégico, que incorpora también una dimensión tecnológica, organizacional y hasta de sostenibilidad. El entorno se volvió más dinámico después de 2010, y la investigación comenzó a incorporar tecnologías de la información y enfoques ágiles para la gestión de procesos. Esto permitió a las organizaciones modelar, mejorar y automatizar sus procesos de negocio para ganar calidad, eficiencia y agilidad —un cambio que, según Ortiz-Fernandez et al. (2024), refleja el escenario contemporáneo de esta investigación.

Podemos distinguir tres líneas de producción académica al revisar la literatura más reciente. Dos de ellas abordan conceptos, principios y técnicas de gestión de procesos. La primera aborda la gestión de procesos desde un punto de vista conceptual y general. Viteri-Sánchez y Novillo-Villegas (2025) revisan sistemáticamente 92 estudios entre 2000 y 2024 y desarrollan un marco para la adopción sostenible de BPM (Business Process Management). Los autores distinguen seis niveles, desde los niveles iniciales de documentación hasta adopciones maduras con la implementación de tecnología moderna. Ahí señalan que existen pocos estudios aplicados a pymes en países en desarrollo. En este contexto, Ecuador se sitúa con una gran parte de su economía compuesta por PYMES y enfrentando problemas estructurales análogos.

La segunda examina la relación entre la gestión de procesos y la competencia empresarial. Mediante una revisión narrativa y un estudio de casos múltiples con investigación-acción en dos pymes de transporte de carga por carretera, Huldt Navarro y Haag (2024) encontraron que la gestión de procesos aporta estructura y pensamiento sistémico para sostener la ventaja competitiva,

con la gestión del conocimiento, el estilo directivo y la orientación a procesos como factores clave. En la misma línea de lograr una forma concreta para una mayor competitividad internamente con la eficiencia de los procesos y externamente con la efectividad para satisfacer las necesidades de los clientes de las organizaciones, Bello Parra et al. (2023) propusieron un procedimiento metódico para la estandarización de procesos en empresas agroproductivas en Manabí (Ecuador). A pesar de la diferencia en el contexto agroproductivo con el campo audiovisual, el método, que se basa en la identificación, clasificación y estandarización de los procesos clave, también puede adaptarse mediante algunos ajustes finos.

La tercera línea de investigación analiza estudios sobre calidad de servicio y sistemas de gestión enfocados en esto. Echeverría Vasquez et al. (2025) realizaron una revisión bibliográfica basada en pymes ecuatorianas para discutir la importancia para la competitividad de las empresas nacionales de contar con estándares de calidad como la ISO 9001:2015, destacando que la calidad del servicio, así como la rentabilidad, estriba en la gestión adecuada de los procesos (International Organization for Standardization [ISO], 2015). Peña Zaruma y Burgos Burgos (2025) consideraron la relación entre la gestión de procesos y la calidad del servicio de las empresas públicas de saneamiento ambiental y encontraron una relación positiva y estadísticamente significativa entre las variables, concluyendo que contribuye a alcanzar niveles satisfactorios respecto al servicio ofrecido a la comunidad. A pesar de haber realizado su estudio en una industria diferente a las empresas a examinar aquí, sus hallazgos generales sobre la relación son útiles porque apoyan la visión general de que la formalización de procedimientos tiene un gran impacto en la percepción del usuario sobre la calidad del servicio prestado. De manera similar, Echeverría Vasquez et al. (2025) afirmaron la importancia de adaptar los procesos para el desarrollo y la existencia de

cualquier organización durante estas condiciones difíciles sin precedentes que cualquier empresa debe afrontar en la competencia económica y la incertidumbre.

En cuanto a usos concretos para aplicaciones específicas en empresas técnicas, el estudio de Viteri-Quishpi et al. (2022) proporcionó una propuesta para un modelo eficiente de gestión de procesos y mejora continua como una intervención en el departamento técnico de la empresa Cocavision. Realizado como una encuesta a 45 trabajadores, el estudio de Viteri-Quishpi et al. identificó que la falta de un modelo de procesos estaba llevando a una situación de desorganización, retrasos y dificultades para coordinar acciones durante las actividades diarias. Con la ayuda del sistema propuesto, los procesos podrían ordenarse, se podría asignar una responsabilidad clara y los gerentes podrían disponer de información sistematizada para ayudarles a decidir sus próximos pasos. Las similitudes entre el caso discutido por Viteri-Quishpi et al. y la situación que concierne al estudio actual son evidentes: ambos involucran a empresas técnicas con sede en Ecuador con departamentos especializados que carecen de procesos formalizados adecuados.

Centrándose más en el contexto latinoamericano en su conjunto, Carrasco Vega et al. (2021) examinaron los desafíos y el alcance de la competitividad empresarial en las PYMES, destacando la planificación estratégica, la innovación, la gestión de recursos humanos y, especialmente, el estándar de los procesos internos, como todos igualmente importantes. Esto coincide con lo que plantean Viteri-Sánchez y Novillo-Villegas (2025): la gestión de procesos no funciona como intentos aislados, funciona como parte de una estrategia organizacional sostenida en el tiempo.

Si bien la producción académica sobre el tema parece ser razonablemente abundante, existen algunas lagunas de investigación. La primera es que la presente revisión encuentra pocos

estudios aplicados al sector de la ingeniería audiovisual y la integración de sistemas electrónicos, tanto en Ecuador como en la región andina; la mayoría de las investigaciones disponibles se concentran en la industria manufacturera, la agricultura, los servicios públicos y farmacéuticos, y descuidan relativamente a las empresas integradoras de tecnología audiovisual. Además, la investigación disponible está sesgada hacia el análisis de los procesos de producción, mientras que los procesos de soporte, comerciales y de posventa de empresas con soluciones técnicas personalizadas quedan menos analizados. Y los estudios de empresas como EASA, que combinan actividades comerciales (importación y venta de equipos) con servicio técnico especializado, son todavía menos comunes. Estas tres lagunas, en conjunto, justifican la relevancia y originalidad de la presente disertación.

Marco Teórico

Enfoque a Procesos

El enfoque por procesos se considera una de las claves para la gestión moderna de organizaciones. Autores como Hammer y Champy (1993) son considerados pioneros en el campo, haciendo hincapié en la forma en que definieron el proceso como una actividad que comienza tomando una o más entradas y genera un producto de valor para el cliente. Sus obras han ejercido un gran impacto en la literatura de gestión contemporánea, en la que la reingeniería de procesos continúa integrada con la gestión del conocimiento, la gestión de relaciones con clientes y la estrategia competitiva (Al-Shammari, 2023); la misma definición fue posteriormente integrada y ampliada incluso por la norma ISO 9001:2015 (ISO, 2015). La gestión por procesos es vista hoy por Ortiz-Fernandez et al. (2024) como una herramienta para lograr mayores ventajas competitivas organizacionales debido a su capacidad para mejorar la eficiencia operativa, al tiempo que asegura la excelencia de las ofertas y promueve la creatividad. En consecuencia, la implementación de

procesos más robustos tiende a traducirse en mayor eficacia y productividad de las unidades operativas, así como en una experiencia del cliente más consistente y, con ello, en mayor lealtad a largo plazo.

Concepto de Proceso e Información del Proceso. Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas que convierten las entradas (recursos, información, materiales) en las salidas (productos, servicios, decisiones) que tienen un valor para clientes internos o externos. Debe tener seis puntos principales identificados para un proceso: entradas, salidas, actividades subsiguientes (flujo de actividades), recursos consumidos, personas responsables e indicadores para verificar dicho proceso. Según lo establecido por Viteri-Quishpi et al. (2022), la información exacta sobre el proceso (misión, propietario, límites, etc.) debe definirse estrictamente para que sea rastreable y proporcione a la dirección herramientas de control. Sin procesos claramente definidos, funciona basándose en suposiciones tácitas, lo que inhibe la mejora continua y la transferencia de conocimiento entre colaboradores.

En la literatura, se distinguen tres tipos de procesos. Estratégicos, que definen la dirección y los objetivos de la organización e incluyen: planificación estratégica, innovación y gestión en general. Operacionales -procesos clave- son los procesos centrales que generan -en un sentido amplio- valor para el cliente e incluyen: producción, servicio y atención comercial. En tercer y último lugar, están los de Apoyo -son procesos que respaldan los procesos operacionales/no generan valor para un cliente externo, pero son necesarios para que todo el sistema funcione e incluyen. Esta división puede utilizarse para abordar el análisis de una organización mediante un sistema y para encontrar procesos prioritarios en los que vale la pena intervenir (Ortíz-Fernandez et al., 2024).

Efectividad de los Procesos. La efectividad de un proceso se entiende como su capacidad para alcanzar los resultados previstos, cumpliendo simultáneamente con criterios de eficiencia y eficacia. Mientras que la eficacia se refiere al grado en que se logran los objetivos planteados, la eficiencia se asocia con la optimización de los recursos empleados para alcanzarlos; la efectividad, por tanto, constituye una síntesis integradora de ambas dimensiones. Bello Parra et al. (2023) advierten que un proceso puede ser eficaz sin ser eficiente —cuando alcanza sus objetivos, pero a costa de un uso desmedido de recursos— o eficiente sin ser eficaz, cuando optimiza recursos pero no logra cumplir con las expectativas del cliente. La efectividad exige un equilibrio que solo puede alcanzarse mediante la medición sistemática y la mejora continua.

La medición de la efectividad de los procesos requiere la definición de indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan monitorear el desempeño en intervalos regulares. Echeverría Vasquez et al. (2025) sostienen que las empresas que adoptan un enfoque a procesos con indicadores definidos detectan con mayor rapidez las desviaciones, reducen la variabilidad y mejoran la consistencia en la ejecución, lo que se traduce en una calidad más estable del producto o servicio entregado.

Manual de Procesos

Concepto y Propósito del Manual de Procesos. El manual de procesos es un documento técnico-administrativo que describe de manera sistemática, ordenada y formal el conjunto de procesos que conforman el quehacer de una organización. Varios son sus objetivos: por un lado, como estandarización de las actividades (se realizan de forma similar independientemente de los colaboradores) y por otro lado como una herramienta de transferencia de conocimiento entre los colaboradores, para conservar este cerca de la organización y no cerca de los individuos. Para Viteri-Sánchez y Novillo-Villegas (2025) la formalización de los procesos es la primera etapa en

el recorrido de seis fases de una empresa hacia un modelo de gestión por procesos, siendo la condición previa a toda optimización, reautomatización y transformación digital.

Además, el manual funciona como componente de formación y control. Un menor tiempo de aprendizaje y la reducción de la curva son algunas ventajas del manual como herramienta de formación. El gerente puede verificar si sus instrucciones se ejecutaron correctamente, desviarse de sus directrices y tomar decisiones basándose en la información proporcionada a través de los manuales en relación con la función de control. Estas son funciones de formación y control de un manual (Viteri-Quishpi et al., 2022).

Diferencia entre Manual de Procesos, Manual de Procedimientos y Manual de Funciones. La práctica organizacional utiliza indistintamente el manual de procesos, el manual de procedimientos y el manual de funciones, aunque la literatura especializada establece distinciones entre ellos. El manual de procesos describe integralmente el flujo de operaciones que convierten las entradas en resultados, incluyendo una visión de sistema (entradas, salidas, responsables, recursos, indicadores, etc.). El manual de procedimientos describe la secuencia exacta de tareas que deben cumplirse para realizar una actividad concreta que forma parte de algún proceso, detallando cómo llevarla a cabo. Finalmente, el manual de funciones proporciona una descripción de las responsabilidades/atribuciones/competencias asignadas a los puestos de trabajo sin describir necesariamente el flujo de trabajo entre posiciones. (Ortíz-Fernandez et al., 2024; Viteri-Quishpi et al., 2022).

Estos son documentos complementarios más que conflictivos. En una organización madura, los tres se incorporan normalmente en un sistema de documentación: la macroestructura o el diagrama de flujo que describe cómo la empresa crea sus productos y servicios se presenta en el manual de procesos; el ‘quién hace qué, dónde y cuándo’ se describe en el manual de

procedimientos; y los detalles de las operaciones diarias de cada persona, encajados dentro de esa disposición general, dan como resultado el manual de descripción de puestos. Si falta alguno de estos tres documentos, la organización puede tener serias lagunas en su mecanismo de coordinación y en su capacidad de gestión integral.

Estructura y Componentes de un Manual de Procesos. La estructura de un manual de procesos varía según el enfoque elegido, pero la mayoría de los autores coinciden en cuatro partes principales. La primera es la parte introductoria, que presenta de forma general la organización, el alcance, el objetivo y las bases normativas y definiciones operativas del manual. La segunda es el mapa de procesos: una representación gráfica que muestra los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la empresa, así como la relación entre ellos. La tercera son las fichas o caracterización de cada proceso, que incluyen su misión, su propietario, sus entradas, salidas, proveedores y clientes internos o externos, sus recursos y sus indicadores de medición. El cuarto componente lo constituyen los diagramas de flujo o flujogramas, que representan visualmente la secuencia de actividades, las decisiones, los actores involucrados y los puntos de control (Viteri-Quishpi et al., 2022).

De manera complementaria, los manuales modernos suelen incorporar secciones sobre la gestión de riesgos asociados a cada proceso, los criterios de mejora continua, los procedimientos de revisión periódica y los anexos documentales —formatos, registros y plantillas—. Esta estructura ampliada se alinea con los requisitos de la norma ISO 9001:2015, que promueve un enfoque basado en procesos integrado con el pensamiento basado en riesgos (Echeverría Vasquez et al., 2025; ISO, 2015).

Beneficios Organizacionales de Contar con un Manual. La literatura empírica reciente documenta beneficios concretos derivados de la implementación de un manual de procesos en

organizaciones de diversos sectores. Viteri-Quishpi et al. (2022), en su estudio sobre la empresa Cocavision, reportan mejoras en la organización del trabajo diario, mayor claridad en la asignación de responsabilidades, reducción de tiempos muertos y mejor circulación de la información entre niveles jerárquicos tras la implementación de un modelo formal de gestión por procesos. Peña Zaruma y Burgos Burgos (2025), por su parte, encontraron que la formalización de procesos en empresas públicas de saneamiento ambiental incrementó significativamente la calidad percibida del servicio por parte de los usuarios.

Los beneficios pueden agruparse en cinco categorías. En el plano operativo, el manual reduce reprocesos, errores de ejecución y tiempos de ciclo. En el plano organizacional, mejora la coordinación interdepartamental, clarifica responsabilidades y reduce los conflictos derivados de zonas grises de gestión. En el plano del talento humano, facilita la inducción del personal nuevo, reduce la dependencia del conocimiento empírico y fortalece la transferencia intergeneracional del saber hacer. En el plano del cliente, contribuye a una calidad más consistente del servicio, lo que incide en la satisfacción y la fidelización. Finalmente, en el plano estratégico, dota a la dirección de información sistematizada que permite tomar decisiones basadas en evidencia y no en percepciones aisladas (Ortíz-Fernandez et al., 2024).

Riesgos y Consecuencias de su Ausencia. Un manual de procesos que registre formalmente todos los procesos es fundamental para eliminar riesgos cuya magnitud puede no percibirse hasta que se produce una pérdida. Como mencionan Carrasco Vega et al. (2021), las pequeñas y medianas empresas que operan sin directrices de procedimiento formales encuentran difícil mantenerse competitivas y adaptarse a los cambios del entorno. Además de esto, Bello Parra et al. (2023) también señalaron que no tener ningún estándar haría que el personal realizara actividades basándose en su propia percepción y eso a su vez llevaría a variaciones en los

resultados obtenidos, ningún control sobre la calidad del producto y un rendimiento que no puede medirse utilizando indicadores similares.

Los resultados más comunes pueden agruparse en cinco categorías. Un primer patrón es que la operación depende del conocimiento de ciertos colaboradores, de modo que su ausencia, enfermedad o jubilación causa una interrupción considerable. También ocurre que las funciones se superponen, y la confusión sobre quién es responsable de qué actividad genera fricción interna y recursos desperdiciados. El servicio al cliente, a su vez, resulta inconsistente, porque distintos colaboradores reaccionan a las mismas situaciones de forma diferente. La expansión se dificulta, ya que difundir el saber hacer sin documentos formales es caro o directamente imposible. Y, por último, la ausencia de documentación formal complica la rendición de cuentas dentro de la organización (Viteri-Sánchez & Novillo-Villegas, 2025).

Eficiencia Operativa

Definición de Eficiencia, Eficacia y Efectividad. Los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad, aunque relacionados, presentan diferencias conceptuales que conviene precisar. La eficiencia se define como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados para alcanzarlos; una organización es eficiente cuando logra sus objetivos minimizando el uso de tiempo, dinero, materiales o esfuerzo humano. La eficacia, por su parte, se refiere al grado en que se alcanzan los objetivos previstos, sin considerar necesariamente los recursos consumidos en el proceso. La efectividad integra ambas dimensiones: una organización efectiva es aquella que alcanza sus objetivos —eficacia— optimizando el uso de sus recursos —eficiencia— (Bello Parra et al., 2023).

En el contexto empresarial actual, la eficiencia operativa importa especialmente, porque es un indicador directo de si una organización puede sostenerse en el tiempo y competir en mercados

exigentes. Para Echeverría Vasquez et al. (2025), la eficiencia operativa (ejecutar procesos gastando el mínimo de recursos posible sin sacrificar calidad) es uno de los beneficios más visibles de implementar sistemas de gestión basados en procesos.

Factores que Afectan la Eficiencia Operativa. Escritos especializados señalan una enumeración recurrente de factores que influyen (positiva y negativamente) en la eficiencia empresarial, los cuales se han agrupado en cuatro factores básicos: factores estructurales, factores de proceso, factores de talento humano y factores tecnológicos.

Los factores estructurales se refieren a la estructura organizacional y conciernen la formalidad y claridad de su estructura jerárquica; la definición de responsabilidades claras entre los diferentes niveles; y la consistencia entre la estrategia organizacional elegida y las prácticas de trabajo diarias. Una estructura difusa/demasiado grande genera redundancia, conflictos de autoridad y ralentización en la toma de decisiones y la implementación de proyectos, a medida que pasan de nivel en nivel por la cadena de mando. Los factores de proceso implican la calidad de la documentación de procesos (mapas de procesos de todo tipo), la presencia de indicadores de control, elementos para la mejora continua de procesos y la capacidad del sistema para identificar desviaciones del flujo correcto y corregirlas de manera oportuna (Ortíz-Fernandez et al., 2024).

En cuanto al factor humano, se consideran las habilidades, la experiencia, la motivación, el trabajo en equipo y el aprendizaje del personal. El factor humano es uno de los elementos más delicados de las operaciones de procesos eficaces, ya que un proceso elaborado podría convertirse en un fracaso total simplemente porque el personal que opera en este proceso no lo entiende o no siente ninguna necesidad o motivación para hacerlo. Finalmente, el factor del entorno tecnológico define la presencia de herramientas de TI, sistemas de información y gestión, y herramientas de automatización que aumentan la productividad (Carrasco Vega et al., 2021). La transformación

digital se está convirtiendo en uno de los problemas más importantes hoy en día. Es relevante también para empresas técnicas, como las empresas AV (Viteri-Sánchez & Novillo-Villegas, 2025).

Eficiencia Organizacional

Concepto de Estructura Organizacional. La estructura organizacional se describe como relaciones de estructura formal, responsable de la división del trabajo, la determinación de responsabilidades, los canales de autoridad y el flujo de comunicación dentro de una empresa. Puede verse como la base para las operaciones diarias de la empresa. Cuando la estructura es buena en la empresa, coordinará el trabajo entre áreas, permitiendo respuestas rápidas y que el proceso transcurra sin problemas; por el contrario, se pueden generar algunas barreras por divisiones de trabajo no calificadas dentro de la empresa para su gestión, con conflictos de competencia que desmotivan al personal en el lugar de trabajo (Carrasco Vega et al., 2021).

Las estructuras organizativas hoy en día tienden a ser más planas que las estructuras más jerárquicas del pasado, ya que un mundo competitivo exige velocidad de respuesta, adaptabilidad y capacidad para trabajar entre áreas. Este tipo de organizaciones, como empresas técnicas que se ocupan de lo comercial junto con la ingeniería, la logística, los servicios postventa (es decir, integraciones audiovisuales); se estructurarían de tal manera que permita una articulación fluida entre los departamentos más especializados sin perder el control gerencial.

Coordinación Interdepartamental. Las áreas funcionales en una organización coordinan acciones hacia objetivos comunes en las empresas mediante la coordinación. Cuando un proyecto necesita aportaciones de ventas, ingeniería, logística y postventa, como en las estructuras más complicadas de una empresa, la coordinación puede determinar el éxito o fracaso de esta. Si esta es deficiente, existe un fallo de coordinación entre secciones, es decir, cuando cada sección logra

sus propios objetivos sin considerar su impacto en el sistema global. También puede causar problemas derivados de cuellos de botella, esperas, acumulaciones de existencias, etc., que afectan el servicio real al mundo exterior en lugar del funcionamiento interno (Ortíz-Fernandez et al., 2024).

Los mecanismos formales de coordinación incluyen el manual de procesos que documenta las actividades de las diferentes áreas en una secuencia lógica, reuniones interdepartamentales periódicas, sistemas de información integrados para la trazabilidad de proyectos y resultados compartidos de medición del desempeño que alinean los incentivos. Bello Parra et al. (2023) también mencionan la estandarización de procesos clave como uno de los mejores mecanismos para fortalecer la coordinación entre áreas, ya que establece lenguajes y referencias comunes que de otro modo estarían actuando con criterios completamente diferentes.

Comunicación Interna y Flujo de Información. La comunicación dentro de la organización es como la circulación vital de la organización; a través de ella fluyen decisiones estratégicas, órdenes operativas, retroalimentación entre diferentes niveles jerárquicos e información técnica necesaria para ejecutar un proceso. Sin una comunicación interna adecuada, la fragmentación de la información, la opacidad de las decisiones o incluso la ausencia de un canal formal pueden provocar en los empleados confusión, desinformación y, en última instancia, errores operativos (Echeverría Vasquez et al., 2025).

La jerarquía de la información en una organización se transmite mediante tres métodos principales. El primero es descendente: desde la cima hacia los niveles inferiores, transmitiendo la visión, la estrategia y las políticas. El segundo es ascendente: informes, retroalimentación, ideas y observaciones que suben hacia los niveles superiores. El tercero es horizontal: la relación entre dos áreas o dos equipos, incluidos los equipos multifuncionales y los proyectos que requieren

intercomunicación dentro de un sistema organizacional matricial. El manual de procesos tiende a complementar estos tres modos de comunicación, reduciendo la ambigüedad.

Cultura Organizacional y su Relación con los Procesos. La cultura organizacional es el conjunto de valores y conceptos mediante el cual los miembros de una organización orientan su pensamiento y comportamiento. Afecta de manera significativa la eficacia con la que operará una organización y la forma en que los procesos deberán ser diseñados, construidos y mejorados. Si bien una cultura que busca la excelencia, el aprendizaje y que promueve el trabajo en equipo puede fomentar el uso de la gestión de procesos, también es cierto que una cultura reservada, que promueve una orientación individual y que intenta escapar del cambio, actuará como un factor obstructivo, imponiendo un límite severo a cualquier esfuerzo de formalización (Viteri-Sánchez & Novillo-Villegas, 2025).

La influencia entre cultura y procesos es bidireccional. La cultura determina la velocidad y la viabilidad de introducir un manual de procesos. Implementar y mantener un manual de procesos ayuda a transformar la cultura hacia una mayor responsabilidad, orientación al cliente y la búsqueda de la mejora constante. Cualquier cambio en el proceso debe abordar un cambio en la cultura de forma concurrente, ya que un cambio solo en los documentos rara vez produce un cambio duradero en la situación existente sin modificar los hábitos y creencias de las personas (Carrasco Vega et al., 2021).

Indicadores de Desempeño Organizacional. Los indicadores de desempeño organizacional, conocidos comúnmente por sus siglas en inglés como KPI (Key Performance Indicators), son métricas cuantitativas y cualitativas que permiten monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la organización. Un sistema de indicadores bien diseñado suele evaluarse mediante criterios de especificidad, medición, alcance,

relevancia y delimitación temporal, sintetizados en el acrónimo SMART (Echeverría Vasquez et al., 2025; Selvik et al., 2021).

En el ámbito de la gestión por procesos, los indicadores se clasifican habitualmente en cuatro categorías: indicadores de eficiencia —que miden el consumo de recursos—, indicadores de eficacia —que miden el logro de resultados—, indicadores de calidad —que miden la conformidad del producto o servicio con las especificaciones— e indicadores de satisfacción del cliente —que miden la percepción del usuario final—. Para empresas integradoras de soluciones audiovisuales, indicadores particularmente relevantes incluyen el cumplimiento del cronograma de instalación, el porcentaje de proyectos entregados sin reprocesos, el tiempo de respuesta del servicio postventa y los niveles de satisfacción del cliente medidos mediante encuestas estructuradas (Peña Zaruma & Burgos Burgos, 2025).

Gestión por Procesos y Competitividad Empresarial

Aportes de la Gestión por Procesos a la Competitividad. La competitividad empresarial se entiende como la capacidad de una organización para ofrecer productos o servicios de mejor calidad, a menor costo y con mayor velocidad de respuesta que sus competidores, manteniendo simultáneamente la rentabilidad y la sostenibilidad en el largo plazo. Huldt Navarro y Haag (2024) mostraron, con investigación-acción en dos pymes, que la gestión de procesos le da a la empresa estructura y pensamiento sistémico para sostener una ventaja competitiva en el tiempo. Al-Shammari (2023) llega a algo parecido desde otro ángulo: la reingeniería de procesos ayuda a coordinar mejor entre áreas y a construir una estrategia centrada en el cliente.

Puestos juntos, estos aportes tocan al menos cinco frentes de la competitividad empresarial. Reducen costos operativos, al eliminar actividades que no agregan valor y disminuir los reprocesos. Acortan los tiempos de respuesta al cliente, algo decisivo en sectores donde la

velocidad importa mucho. Mejoran la consistencia de la calidad, porque una actividad documentada varía menos que una que cada persona ejecuta a su manera. Facilitan la innovación, porque es más fácil detectar oportunidades de mejora cuando el proceso está escrito y no solo en la cabeza de quien lo hace. Y, finalmente, hacen a la empresa menos dependiente del talento individual y más resiliente frente a cambios en el equipo humano (Bello Parra et al., 2023; Ortíz-Fernandez et al., 2024).

Calidad del Servicio. La calidad del servicio se refiere al grado en que un servicio satisface las expectativas del cliente, considerando tanto las dimensiones técnicas —lo que se entrega— como las dimensiones funcionales —cómo se entrega—. En empresas técnicas como los integradores audiovisuales, la calidad del servicio comprende múltiples dimensiones: calidad técnica de la instalación, profesionalidad del personal, cumplimiento de los plazos comprometidos, claridad de la comunicación con el cliente y efectividad del servicio postventa (Peña Zaruma & Burgos Burgos, 2025).

Echeverría Vasquez et al. (2025) demuestran cómo el uso formal de procesos orientados al control de calidad; la serie ISO, para ser específicos, afecta la competencia por el consumidor en un mercado, la rentabilidad general de las ventas y la competitividad de los proveedores de servicios menores en Ecuador. Peña Zaruma y Burgos Burgos (2025) examinan empresas públicas dedicadas al saneamiento ambiental y encuentran una relación evidente y directamente proporcional entre los indicadores de calidad de los servicios (calificados por los consumidores) y el grado de formalización de la gestión de procesos en ellas. De ello se desprende que la gestión de procesos no se percibe únicamente como un vehículo para aumentar la eficiencia, sino también como una vía para responder a las demandas de los consumidores (ISO, 2015).

Mejora Continua. La idea básica es que un proceso nunca debe considerarse terminado o definitivo, sino que debe someterse a una optimización progresiva pasando por ciclos de planificación, ejecución, verificación y ajuste. El proceso cíclico propuesto para esta idea se conoce como ciclo P.D.C.A. (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), que se origina de la contribución de Deming y está incluido en los sistemas de G.C. actuales y, como se mencionó anteriormente, en la I.S.O. 9001:2015 (Deming, 1986; ISO, 2015; Viteri-Quishpi et al., 2022).

Para aplicar la mejora continua deben cumplirse tres condiciones previas: procesos formales y documentados, sin los cuales no es posible determinar con precisión qué se está haciendo actualmente y qué puede mejorarse; indicadores que permitan conocer el desempeño alcanzado respecto a una meta o punto de referencia; y una cultura facilitadora, orientada al aprendizaje, que no interprete los errores como fracasos que deben ocultarse (Viteri-Sánchez & Novillo-Villegas, 2025).

En el caso de EASA, los procesos con mayor margen de mejora son el dimensionamiento del proyecto técnico, la coordinación entre ingeniería e instalación, la gestión de la cadena de suministro de equipos importados y el servicio postventa. Los ciclos de mejora continua, aplicados a estos procesos, elevarían el nivel de rendimiento con el tiempo e institucionalizarían el aprendizaje organizacional.

Síntesis del Capítulo

El debate teórico propuesto en este capítulo permite extraer cuatro conclusiones que enmarcan todo el resto de la investigación, resultado de comparar y contrastar los puntos de vista revisados. La literatura coincide en algo: la gestión por procesos incide en la eficiencia operativa, la eficiencia organizacional y la competitividad empresarial, y esto se repite en empresas de ámbitos muy distintos. Junto a ello, la presencia de un manual de procesos no es solo un asunto

administrativo; es una herramienta de gestión, y cuando falta o es insuficiente, eso se nota en la calidad, en la coordinación entre áreas y en la sostenibilidad de la organización. La eficiencia operativa y la eficiencia organizacional, por su parte, no se sostienen una sin la otra: ambas necesitan como punto de partida esa formalización de los procedimientos. Y queda un vacío que esta investigación busca llenar. La literatura aplicada al sector de ingeniería audiovisual ecuatoriano todavía es escasa, lo que le da sentido académico y práctico a este trabajo.

Capítulo II: Marco Metodológico

El presente capítulo expone el diseño metodológico que orienta el estudio. Se detallan el enfoque, el tipo y diseño de investigación, la caracterización de la población, las técnicas e instrumentos de recolección de información, el proceso de validación mediante juicio de expertos, el procedimiento de aplicación y las técnicas de procesamiento y análisis de los datos.

Diseño y Tipo de Investigación

Este estudio se apoya principalmente en datos cuantitativos, con algunos insumos cualitativos que funcionan como apoyo. Siguiendo la tipología de diseños mixtos de Creswell y Creswell (2023), el componente cuantitativo es el que se procesa y se reporta como resultado; lo cualitativo no genera hallazgos propios, sino que ayuda a entender mejor el diagnóstico y alimenta la propuesta del Capítulo V. Esta combinación tiene sentido aquí porque diagnosticar la situación de Electronic Amusement exige tanto medir percepciones como entender, en contexto, cómo funcionan realmente sus procesos.

En términos más precisos, se trata de un diseño incrustado (embedded design) de dominancia cuantitativa, también dentro de esa tipología de Creswell y Creswell. Los datos de la encuesta son el componente central del diagnóstico, y alrededor de ellos se ubica un componente cualitativo de apoyo: la revisión de la poca documentación e instructivos que existen en EASA, la observación no participante de las dinámicas de trabajo durante las visitas de campo, y algunas consultas exploratorias con los responsables de cada área. Ese componente cualitativo no busca generar resultados por sí solo, sirve para contextualizar los hallazgos estadísticos y para nutrir directamente la construcción de las fichas de caracterización y los flujogramas de la propuesta del Capítulo V. La combinación se justifica porque el objetivo general de la investigación exige, a la

vez, cuantificar relaciones entre dimensiones y entender cómo se ejecutan realmente los procesos, y ninguna de las dos fuentes de evidencia bastaría por sí sola para responder a ese objetivo.

El alcance de la investigación es exploratorio y descriptivo a la vez. Exploratorio porque entra en un terreno poco documentado en la literatura administrativa regional (la gestión por procesos en empresas integradoras de soluciones audiovisuales ecuatorianas), un vacío que ya se constató en la revisión del estado del arte del Capítulo I. Descriptivo porque busca, ante todo, caracterizar la situación actual de los procesos de EASA, identificar las limitaciones que trae la ausencia del manual y determinar cómo esa carencia incide en la eficiencia operativa y organizacional, sin manipular variables ni establecer relaciones de causalidad experimental (Creswell & Creswell, 2023).

El diseño, además, es no experimental y de corte transversal: la recolección se hace en un único momento, sin seguimiento a lo largo del tiempo. Y el estudio sigue la lógica de un caso único, en el sentido que le dan Varela et al. (2021): una investigación empírica que examina a fondo un fenómeno contemporáneo en su contexto real.

Este carácter transversal trae un límite metodológico que hay que decir con claridad: el estudio permite ver asociaciones entre la carencia de documentación y la eficiencia percibida en un momento dado, pero no permite demostrar efectos a lo largo del tiempo, ni evaluar si la propuesta del Capítulo V realmente funciona en la práctica. Eso solo podría comprobarse con una medición posterior a su implementación. Por eso el manual de procesos que se propone es justamente eso, una propuesta técnica fundamentada en evidencia diagnóstica, y no una intervención cuyos resultados ya estén verificados empíricamente.

La Tabla 1, a modo de síntesis, resume cómo se articulan el objetivo general, los cinco objetivos específicos, las variables involucradas, la técnica o fuente de evidencia usada y el capítulo del informe donde se desarrolla cada uno.

Tabla 1

Matriz de consistencia metodológica

Objetivo específico	Variable(s) asociada(s)	Técnica / fuente de evidencia	Capítulo
1. Analizar los fundamentos teóricos vinculados a la gestión por procesos y la eficiencia organizacional	— (marco conceptual)	Revisión bibliográfica y documental	I
2. Diagnosticar la situación actual de los procesos operativos y administrativos de la empresa	VI; VD1; VD2	Encuesta estructurada; observación no participante	III
3. Identificar las limitaciones derivadas de la ausencia del manual	VI	Encuesta estructurada; revisión documental de instructivos existentes	III y IV
4. Determinar la incidencia concreta de dicha carencia en la eficiencia operativa y organizacional	VI → VD1; VI → VD2	Análisis estadístico correlacional (rho de Spearman)	IV
5. Diseñar una propuesta de manual de procesos adaptada a las particularidades de EASA	VI; VD1; VD2 (traducidas a lineamientos)	Mapeo de procesos; fichas de caracterización; consultas con responsables de área	V

Nota. VI = variable independiente (carencia de manual de procesos); VD1 = eficiencia operativa; VD2 = eficiencia organizacional. **Fuente:** A partir del planteamiento del problema y los objetivos de la investigación. **Elaborado por:** Los autores

Unidad de Análisis y Población

La unidad de análisis del estudio es Electronic Amusement S.A. (EASA), empresa ecuatoriana con sede en Quito. La población comprende a los trabajadores activos de EASA, distribuidos en las áreas funcionales de ventas técnicas, ingeniería y proyectos, logística e importación, servicio postventa y administración general. Dado que la población es pequeña, finita y accesible, se optó por recopilar datos de toda la población accesible en lugar de extraer una muestra, decisión metodológicamente justificable cuando es posible estudiar a casi toda la población (Lakens, 2022). El instrumento se aplicó a treinta y un (31) trabajadores, cifra que corresponde al total de personal que respondió dentro del período de aplicación.

Esta decisión censal, y no muestral, tiene tres implicaciones que se hacen explícitas para justificar su idoneidad. La primera es que, al tratarse de un censo y no de una muestra probabilística, no corresponde calcular un margen de error muestral ni aplicar fórmulas de tamaño de muestra: el $n = 31$ no busca representar a una población mayor, sino describir exhaustivamente a la población de interés (Lakens, 2022). La segunda es que un $n = 31$ limita la potencia estadística para detectar relaciones de magnitud pequeña. Esto es coherente con el alcance exploratorio-descriptivo declarado en el apartado 2.1, y explica por qué en el Capítulo III se reportan los coeficientes de correlación junto con sus valores p exactos, distinguiendo entre hallazgos robustos y exploratorios en vez de generalizar más de lo que los datos permiten. Esta limitación, además, no es exclusiva de este estudio: coincide con lo que encontraron Viteri-Quishpi et al. (2022) en organizaciones técnicas ecuatorianas de tamaño similar, trabajando con 45 colaboradores de un único departamento técnico. Eso sugiere que el tamaño de la unidad de análisis, más que el diseño muestral en sí, es la restricción estructural común a este tipo de estudios de caso en pymes.

Operacionalización de las Variables

La variable independiente es la carencia de un manual de procesos, definida operativamente como la ausencia de documentación formal, sistemática y accesible que describa los procesos operativos y administrativos de la organización. Las variables dependientes son la eficiencia operativa y la eficiencia organizacional. La eficiencia operativa se define operativamente como el grado en que las tareas y procesos internos de EASA se ejecutan sin duplicidad, dentro de los plazos previstos y con un flujo interno fluido, en función de la claridad de responsabilidades y de la actualización de la documentación disponible. La eficiencia organizacional se define operativamente como el grado en que la estructura de EASA facilita la comunicación y coordinación interdepartamental, la resolución oportuna de problemas internos y la calidad del servicio percibida por los clientes internos y externos. La Tabla 2 presenta la estructura completa de operacionalización, incluyendo los ítems específicos del instrumento asociados a cada indicador.

Tabla 2

Operacionalización de las variables de investigación

Variable	Dimensión	Indicadores	Técnica / instrumento	Escala	Ítems del instrumento
VI: Carencia de un manual de procesos	Documentación de procesos	Existencia de procedimientos escritos; claridad de responsabilidades; actualización de los documentos e instructivos disponibles	Encuesta estructurada en línea	Dicotómica; Likert (1–5); categórica ordinal	Q1, Q3, Q4, Q6
	Conocimiento de funciones	Nivel de conocimiento de las funciones y responsabilidades propias del puesto	Encuesta estructurada en línea	Categórica ordinal (3 niveles)	Q2

Variable	Dimensión	Indicadores	Técnica / instrumento	Escala	Ítems del instrumento
VD1: Eficiencia operativa	Duplicidad y tiempos de proceso	Duplicidad de tareas entre colaboradores; cumplimiento de plazos; fluidez de los procesos internos; frecuencia de reprocesos	Encuesta estructurada en línea	Likert (1–5); categórica ordinal (4 niveles)	Q5, Q7, Q8, Q10, Q12
VD2: Eficiencia organizacional	Comunicación y coordinación	Calidad de la comunicación interdepartamental; trabajo en equipo entre áreas; oportunidad en la solución de problemas internos	Encuesta estructurada en línea	Likert (1–5)	Q9, Q11, Q14
	Calidad de servicio y necesidad percibida	Rapidez y eficiencia en la atención al cliente; necesidad percibida de un manual de procesos	Encuesta estructurada en línea	Likert (1–5)	Q13, Q15

Nota. VI = variable independiente; VD = variable dependiente. La escala Likert utilizada es de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo). **Fuente:** A partir de la revisión teórica del Capítulo I.

Elaborado por: Los autores

La correspondencia entre estos indicadores y los constructos revisados en el Capítulo I no es arbitraria. Para la variable independiente, la dimensión documentación de procesos opera como el indicador más directo del factor de proceso descrito en el apartado 1.2.3.2 —calidad de la documentación y capacidad del sistema para corregir desviaciones—. La dimensión conocimiento de funciones, en cambio, traduce el factor de talento humano al plano individual: si el colaborador no tiene claro qué le corresponde hacer, la ausencia de manual deja de ser solo un vacío documental y se convierte en un problema de desempeño cotidiano. En la eficiencia operativa (VD1), la dimensión duplicidad y tiempos de proceso junta los ítems que miden, a la vez, la redundancia de

tareas y los retrasos que trae la falta de estandarización, algo que ya se había señalado como factor estructural y de proceso en esa sección teórica. En la eficiencia organizacional (VD2), la dimensión comunicación y coordinación recoge el lado relacional de la estructura organizacional descrita en el apartado 1.2.4.1, mientras que calidad de servicio y necesidad percibida cierra el círculo: conecta la eficiencia interna con algo que el cliente sí puede notar.

En cuanto a la lógica de medición, el instrumento combina, dentro de cada dimensión, ítems dicotómicos, categóricos ordinales y de escala Likert de cinco puntos, como se detalla en el apartado 2.4. Esto no es casualidad: la existencia de un procedimiento escrito se puede responder con un simple sí o no, pero la percepción de fluidez de un proceso o la calidad de la comunicación interdepartamental son cosas más graduales, que necesitan una escala con más resolución. Los puntajes compuestos por dimensión, presentados en el apartado 3.3, homogenizan estas escalas para que puedan tratarse juntas en el análisis correlacional del Capítulo IV.

Técnica e Instrumento de Recolección de Información

La recolección de información primaria se apoya en una encuesta estructurada, administrada en línea mediante Google Forms, complementada con observación directa de las actividades en sitio. La encuesta está compuesta por quince (15) ítems que combinan preguntas dicotómicas (sí/no), categóricas ordinales y de escala Likert de cinco puntos.

Los quince ítems se organizan en cuatro bloques temáticos: documentación y conocimiento de procesos, duplicidad y tiempos de ejecución, comunicación y coordinación interdepartamental, y calidad de servicio y necesidad percibida del manual.

Como se detalla en el apartado 2.1, este componente cuantitativo se complementa con tres fuentes de evidencia cualitativa: la revisión documental de los instructivos, formatos y registros existentes en EASA, la observación no participante de las dinámicas de trabajo en sitio durante el

período de aplicación, y consultas exploratorias con los responsables de cada área funcional. Estas tres fuentes no se procesan como un instrumento estructurado aparte. Más bien alimentan directamente la construcción del mapa de procesos, las fichas de caracterización y los flujogramas del Capítulo V, y ayudan a contextualizar cualitativamente los resultados cuantitativos del diagnóstico.

Validación del Instrumento: Juicio de Expertos

Antes de aplicarse, el instrumento pasó por un proceso de validación de contenido mediante juicio de expertos, una técnica que evalúa qué tan bien representan los ítems el dominio conceptual que se quiere medir (Romero Jeldres et al., 2023). Se siguió una lógica de consulta estructurada de ronda única, inspirada en el método Delphi modificado, cuyas aplicaciones actuales varían en el panel, el cuestionario, el proceso y la retroalimentación (Schifano & Niederberger, 2025). Para esto se convocó a un panel de cinco (5) expertos con formación de posgrado y experiencia comprobada en áreas afines. La Tabla 3 describe el perfil del panel.

Tabla 3

Perfil del panel de expertos validadores del instrumento

N.º	Formación académica	Cargo actual	Área de expertise	Años de experiencia
E1	PhD en Administración de Empresas	Docente investigador universitario	Gestión por procesos y calidad organizacional	15+
E2	Magíster en Gestión de la Calidad	Consultor en gestión organizacional	Diseño e implementación de manuales de procesos	12+
E3	Magíster en Administración de Empresas	Docente de posgrado, Ingeniería Industrial	Eficiencia operativa y mejora continua	10+
E4	Magíster en Gestión Empresarial	Jefe de Procesos — sector servicios	Estandarización y auditoría de procesos	8+

N.º	Formación académica	Cargo actual	Área de expertise	Años de experiencia
E5	Magíster en Gestión del Talento Humano	Consultor organizacional independiente	Cultura organizacional y gestión del cambio	10+

Nota. La identificación nominal de los evaluadores se mantiene en reserva conforme al protocolo de confidencialidad.

Elaborado por: Los autores

A cada experto se le entregó el instrumento preliminar junto con una rúbrica de cuatro criterios (relevancia, claridad, coherencia y suficiencia) en una escala de cuatro niveles. Los resultados se procesaron con el Índice de Validez de Contenido (IVC), usando un umbral de aceptación de .80 o más, en línea con aplicaciones recientes de validación de contenido mediante Delphi modificado (Bull et al., 2022).

El cálculo del IVC dio valores entre .80 y 1.00 para los quince ítems del instrumento, con un promedio global de .93. Todos los ítems superaron el umbral de .80 fijado desde el inicio, así que se conservó el instrumento preliminar completo, sin modificaciones adicionales tras la ronda de validación.

Procedimiento de Aplicación

La aplicación se hizo con autorización formal de la gerencia de EASA. El levantamiento de datos se concentró entre el 29 y el 30 de junio de 2026, y se registraron treinta y un (31) respuestas válidas.

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

El procesamiento se hizo íntegramente en R (R Core Team, 2024), con los paquetes readxl, dplyr, tidyr, psych, ggplot2 y corrplot. El análisis tuvo cuatro etapas: estadística descriptiva por ítem, confiabilidad (alfa de Cronbach) por dimensión, prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, y análisis correlacional (Spearman) y comparativo (Mann-Whitney, Kruskal-Wallis) no paramétrico.

Consideraciones Éticas

La participación fue voluntaria, informada y anónima. Los datos se manejan de forma agregada, y la participación institucional de EASA quedó autorizada formalmente por su gerencia.

Síntesis del Capítulo

El enfoque adoptado fue de dominancia cuantitativa (con insumos cualitativos de apoyo) y alcance exploratorio-descriptivo, con diseño no experimental de corte transversal y modalidad de estudio de caso único. El instrumento, una encuesta estructurada de quince ítems, fue validado por cinco expertos y aplicado mediante censo a treinta y un trabajadores. El procesamiento se realizó en R mediante estadística descriptiva, análisis de confiabilidad, prueba de normalidad y estadística no paramétrica, sentando la base metodológica del diagnóstico presentado en el Capítulo III.

Capítulo III: Diagnóstico Situacional

El presente capítulo desarrolla el diagnóstico de la situación actual de Electronic Amusement S.A. a partir de los resultados de la encuesta estructurada descrita en el Capítulo II. Responde al objetivo específico 2 —diagnosticar la situación actual de los procesos operativos y administrativos— y sienta las bases para identificar las limitaciones derivadas de la ausencia del manual (objetivo específico 3).

Perfil de Respuesta del Instrumento

El instrumento fue respondido por treinta y un (31) trabajadores de EASA. El 96.8 % de los encuestados (30 de 31) declaró que en la empresa no existen procedimientos escritos para realizar sus actividades laborales; solo un trabajador (3.2 %) reportó lo contrario.

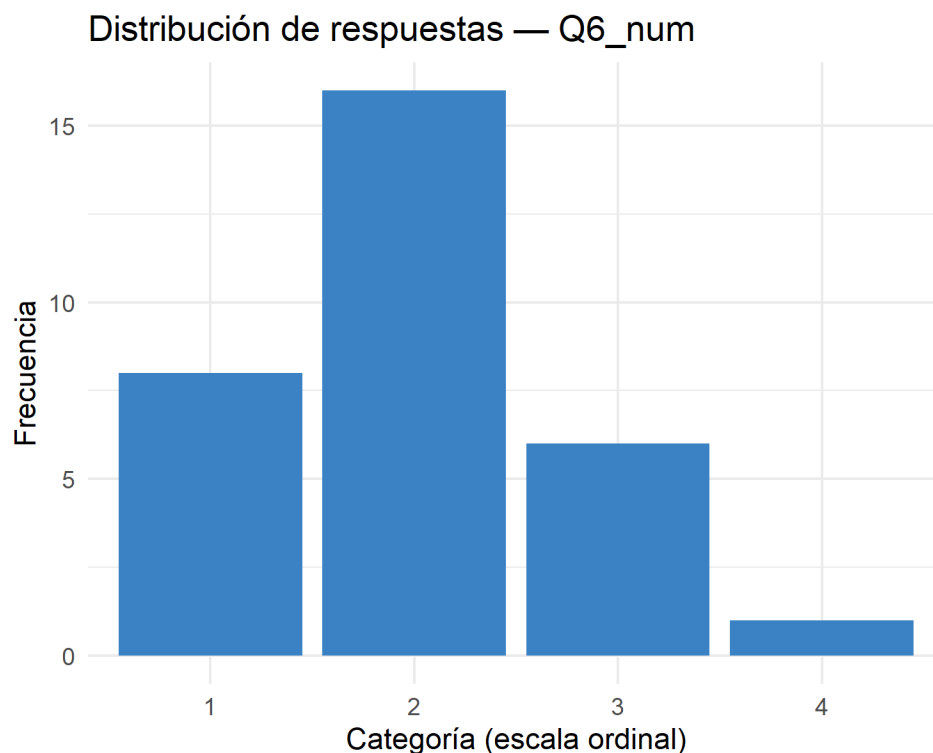
Diagnóstico por Dimensión

Documentación y Conocimiento de Procesos

El 54.8 % de los trabajadores declaró conocer sus funciones solo parcialmente. El ítem sobre actualización de la documentación arrojó que el 51.6 % considera que los documentos existentes están desactualizados, un 25.8 % adicional afirma que no existen documentos en absoluto, y solamente un trabajador (3.2 %) los considera actualizados.

Figura 1

Distribución de respuestas sobre el estado de actualización de la documentación disponible (Q6)



Nota. 1 = No existen documentos; 2 = Desactualizados; 3 = Parcialmente actualizados; 4 = Actualizados. n = 31.

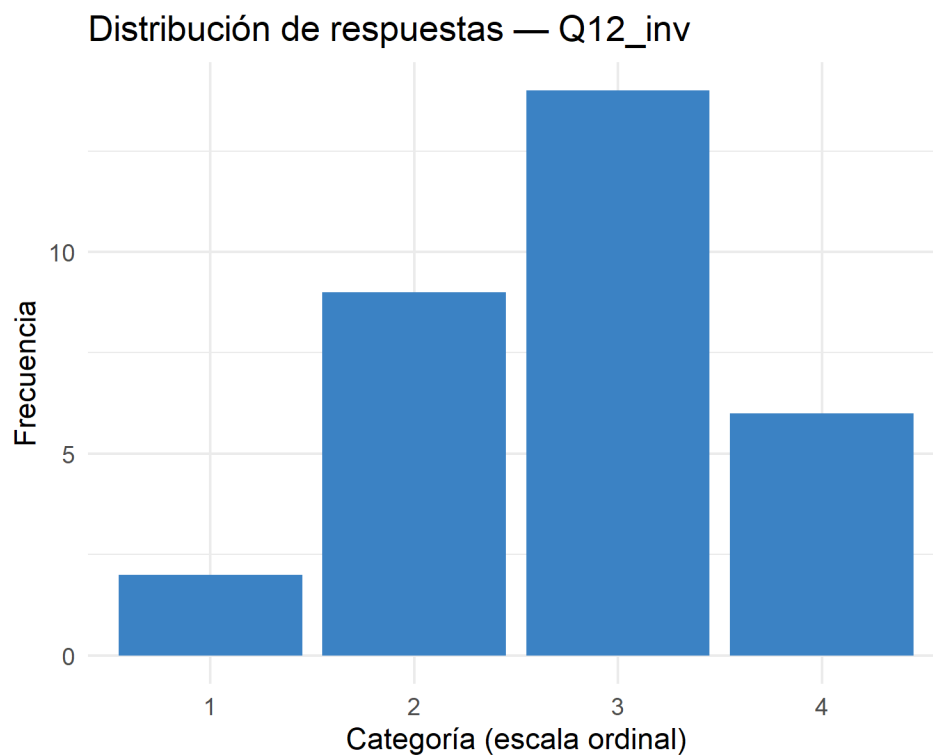
Fuente: Resultados de la encuesta aplicada. **Elaborado por:** Los autores

Duplicidad y Tiempos de Ejecución

El 45.2 % de los trabajadores está en desacuerdo o muy en desacuerdo con que se eviten las tareas duplicadas. Sobre la frecuencia de reprocesos (invertida, valores más altos = mejor desempeño), solo el 19.4 % repite tareas rara vez; el resto reconoce hacerlo algunas veces (45.2 %), frecuentemente (29.0 %) o muy frecuentemente (6.5 %).

Figura 2

Distribución de respuestas sobre la ausencia de reprocesos, escala invertida (Q12)



Nota. Valores más altos indican menor frecuencia de reprocesos. n = 31. **Fuente:** Resultados de la encuesta aplicada.

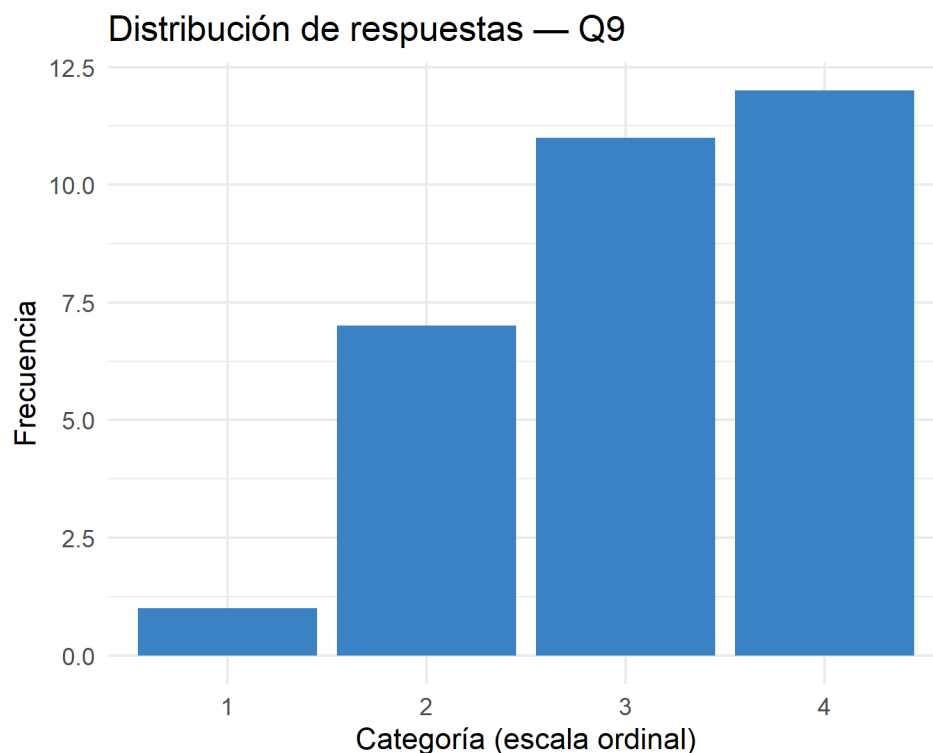
Elaborado por: Los autores

Comunicación y Coordinación Interdepartamental

El 38.7 % de los trabajadores está de acuerdo en que existe una buena comunicación entre áreas, frente a un 25.8 % en desacuerdo. El trabajo en equipo muestra un patrón de respuesta distinto: predomina la posición neutral (61.3 %), con un 32.3 % de acuerdo y una proporción baja de desacuerdo explícito.

Figura 3

Distribución de respuestas sobre la comunicación entre áreas de la empresa (Q9)



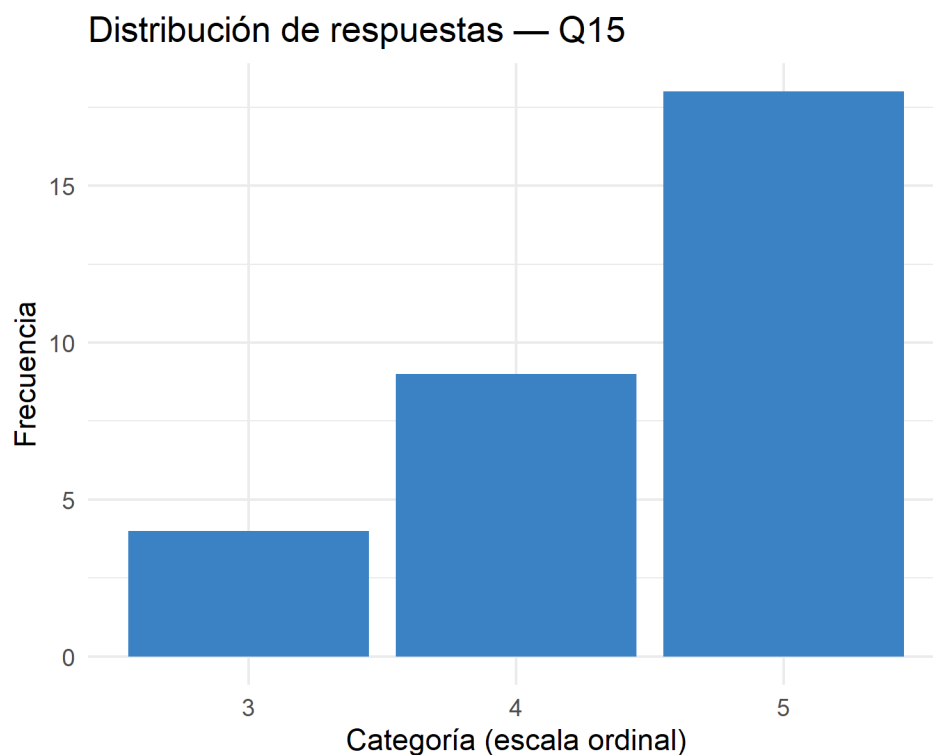
Nota. n = 31. **Fuente:** Resultados de la encuesta aplicada. **Elaborado por:** Los autores

Calidad de Servicio y Necesidad Percibida del Manual

El 51.6 % de los trabajadores considera que los clientes reciben una atención rápida y eficiente. El 87.1 % (27 de 31) está de acuerdo o muy de acuerdo en que es necesario implementar un manual de procesos, con una media de 4.45 sobre 5. Ningún trabajador se manifestó en desacuerdo.

Figura 4

Distribución de respuestas sobre la necesidad percibida de implementar un manual de procesos (Q15)



Nota. n = 31. **Fuente:** Resultados de la encuesta aplicada. **Elaborado por:** Los autores

Puntajes Compuestos por Dimensión

Se calculó, para cada trabajador, un puntaje compuesto por dimensión, obtenido como el promedio simple de los ítems que la integran.

Tabla 4

Estadísticos descriptivos por ítem del instrumento

Ítem	n	Media	Mediana	DE	Mín	Máx
Conocimiento de funciones y responsabilidades (Q2)	31	1.48	1	0.57	1	3
Claridad en la definición de responsabilidades (Q3)	31	3.06	3	0.68	2	4

Ítem	n	Media	Mediana	DE	Mín	Máx
Instrucciones claras y documentadas (Q4)	31	3.10	3	0.79	2	5
Estandarización de actividades (Q5)	31	3.19	3	0.79	2	5
Actualización de la documentación (Q6)	31	2.00	2	0.77	1	4
Se evitan tareas duplicadas (Q7)	31	2.87	3	0.96	1	4
Cumplimiento de tiempos establecidos (Q8)	31	2.97	3	1.02	1	5
Comunicación entre áreas (Q9)	31	3.10	3	0.87	1	4
Procesos fluyen sin retrasos (Q10)	31	3.16	3	0.93	1	5
Trabajo en equipo interdepartamental (Q11)	31	3.26	3	0.58	2	4
Ausencia de reprocesos (Q12, invertido)	31	2.77	3	0.84	1	4
Atención rápida y eficiente al cliente (Q13)	31	3.45	4	0.93	1	5
Solución oportuna de problemas internos (Q14)	31	3.23	3	0.80	2	5
Necesidad percibida de un manual de procesos (Q15)	31	4.45	5	0.72	3	5

Nota. El ítem Q12 fue invertido para que un valor más alto represente un mejor desempeño. n = 31. **Fuente:** Resultados de la encuesta aplicada. **Elaborado por:** Los autores

Tabla 5

Puntajes compuestos por dimensión

Dimensión	Ítems que la componen	Media	DE
Documentación formal de procesos	Q3, Q4, Q5, Q6	2.84	0.53
Duplicidad y tiempos de ejecución	Q7, Q8, Q10, Q12 (inv.)	2.94	0.50
Comunicación y coordinación interdepartamental	Q9, Q11, Q14	3.19	0.56
Calidad de servicio y necesidad percibida	Q13, Q15	3.95	0.55

Nota. Los puntajes se calcularon como el promedio simple de los ítems indicados, en una escala de 1 a 5. n = 31.

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada. **Elaborado por:** Los autores

La documentación formal ($M = 2.84$) y la duplicidad y tiempos de ejecución ($M = 2.94$) obtienen los puntajes más bajos, ambos por debajo del punto medio de la escala; la calidad de servicio alcanza el puntaje más alto ($M = 3.95$), impulsada por la altísima necesidad percibida de un manual.

Confiabilidad de las Dimensiones

Se evaluó la consistencia interna de los puntajes compuestos mediante el coeficiente alfa de Cronbach (Tabla 6), interpretado mediante pautas orientativas y no como estándares absolutos, conforme a Kalkbrenner (2024).

Tabla 6

Confiabilidad (alfa de Cronbach) de las dimensiones construidas

Dimensión	k (ítems)	Alfa de Cronbach	Interpretación
Documentación formal de procesos	4	0.648	Cuestionable
Duplicidad y tiempos de ejecución	4	0.169	Inaceptable
Comunicación y coordinación interdepartamental	3	0.587	Pobre
Calidad de servicio y necesidad percibida	2	-0.253	Inaceptable

Nota. k = número de ítems de cada dimensión; n = 31. **Fuente:** Resultados de la encuesta aplicada. **Elaborado por:** Los autores

Ninguna de las cuatro dimensiones alcanza el umbral orientativo de .70; dos de ellas se ubican en un rango inaceptable. Un alfa negativo, como el de calidad de servicio, indica que sus ítems no covarían en la dirección esperada de un constructo único: un trabajador puede percibir un buen servicio al cliente y, simultáneamente, considerar urgente un manual. Por esta razón, los

puntajes compuestos se presentan como herramientas descriptivas de apoyo, no como escalas validadas en sentido estricto.

Prueba de Normalidad

La prueba de Shapiro-Wilk mostró que documentación formal ($W = 0.939$, $p = .077$), duplicidad y tiempos ($W = 0.945$, $p = .114$) y comunicación y coordinación ($W = 0.955$, $p = .208$) no se desvían significativamente de la normalidad; calidad de servicio sí lo hace ($W = 0.922$, $p = .027$). Se optó por un tratamiento no paramétrico uniforme, dada la naturaleza ordinal de los datos y el tamaño de muestra reducido ($n = 31$).

Análisis Correlacional entre Dimensiones

La Tabla 7 presenta las correlaciones de Spearman entre las cuatro dimensiones. Cuatro de seis relaciones resultaron significativas ($p < .01$).

Tabla 7

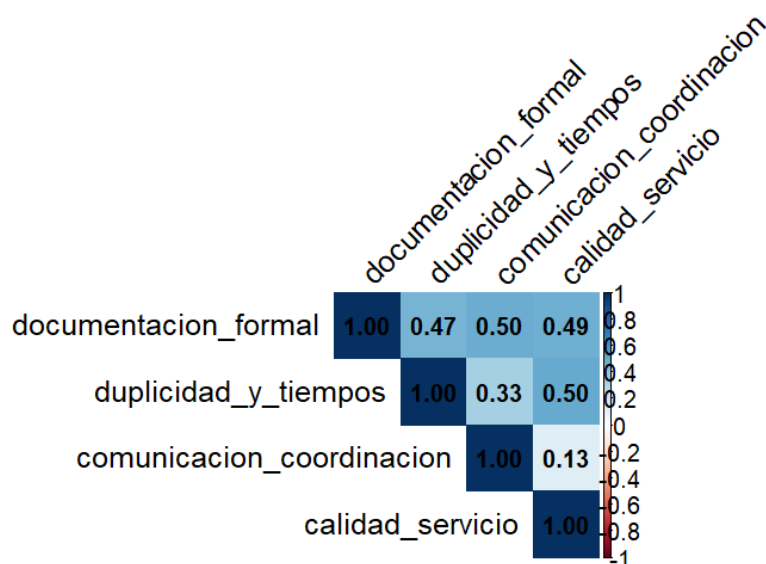
Correlaciones de Spearman entre dimensiones

Dimensión A	Dimensión B	rho	p	Significancia
Documentación formal	Duplicidad y tiempos	0.466	0.008	Sí ($p < .01$)
Documentación formal	Comunicación y coordinación	0.497	0.004	Sí ($p < .01$)
Documentación formal	Calidad de servicio	0.486	0.006	Sí ($p < .01$)
Duplicidad y tiempos	Comunicación y coordinación	0.330	0.069	No (marginal)
Duplicidad y tiempos	Calidad de servicio	0.504	0.004	Sí ($p < .01$)
Comunicación y coordinación	Calidad de servicio	0.131	0.482	No

Nota. rho = coeficiente de correlación de Spearman; $n = 31$. **Fuente:** Resultados de la encuesta aplicada. **Elaborado por:** Los autores

Figura 5

Matriz de correlación de Spearman entre las cuatro dimensiones del diagnóstico



Fuente: Resultados de la encuesta aplicada. **Elaborado por:** Los autores

La documentación formal correlaciona significativamente con las otras tres dimensiones, apareciendo como el eje que más consistentemente se vincula con el resto del sistema organizacional.

Esta lectura conjunta merece una interpretación más detallada, relación por relación. La asociación entre documentación formal y duplicidad y tiempos ($\rho = .466$, $p = .008$) es de magnitud moderada y sugiere que, a mayor claridad documental, los colaboradores incurren en menos reprocesos y cumplen mejor los plazos, en línea con lo señalado por la literatura sobre

estandarización como mecanismo de reducción de errores y ambigüedad operativa (Deming, 1986). La relación entre documentación formal y comunicación y coordinación ($\rho = .497$, $p = .004$) indica que contar con procedimientos escritos no solo ordena el trabajo individual, sino que facilita puntos de referencia comunes entre áreas, reduciendo la dependencia de acuerdos informales. De modo similar, la asociación entre documentación formal y calidad de servicio ($\rho = .486$, $p = .006$) sugiere que formalizar los procesos internos se traduce en una atención más consistente hacia el cliente.

La relación entre duplicidad y tiempos y comunicación y coordinación, en cambio, resultó solo marginal ($\rho = .330$, $p = .069$). Los tiempos de ejecución parecen depender más de la claridad documental que de la calidad de la comunicación interdepartamental, lo que sugiere que ambas dimensiones, aunque relacionadas conceptualmente, capturan cosas parcialmente distintas dentro de la eficiencia organizacional. El hallazgo más contraintuitivo, sin embargo, es la ausencia de correlación entre comunicación y coordinación y calidad de servicio ($\rho = .131$, $p = .482$): sugiere que, en EASA, la calidad percibida del servicio al cliente depende más de la documentación y de la duplicidad y tiempos de proceso, es decir, de la ejecución interna, que de la fluidez de la comunicación entre áreas. Esto advierte contra asumir automáticamente que mejorar la comunicación interna basta para mejorar la experiencia del cliente. En conjunto, este patrón de correlaciones refuerza la centralidad de la documentación formal como palanca común y anticipa, de manera preliminar, el análisis de incidencia específica que se desarrolla en el Capítulo IV.

Comparaciones según Variables Categóricas del Instrumento

La prueba U de Mann-Whitney sobre Q1 no puede interpretarse con solidez estadística (solo 1 de 31 encuestados declaró que sí existen procedimientos escritos). El estado de

actualización de la documentación (Q6) sí permite comparaciones con grupos de tamaño razonable (Tabla 8).

Tabla 8

Comparación de dimensiones según el estado de actualización de la documentación (Q6)

Dimensión comparada	H	gl	p	Significancia
Duplicidad y tiempos de ejecución	11.685	3	0.009	Sí ($p < .01$)
Comunicación y coordinación	3.813	3	0.282	No
Calidad de servicio	7.825	3	0.050	En el límite

Nota. Se excluye la dimensión de documentación formal por incluir a Q6 entre sus ítems constitutivos. **Fuente:** Resultados de la encuesta aplicada. **Elaborado por:** Los autores

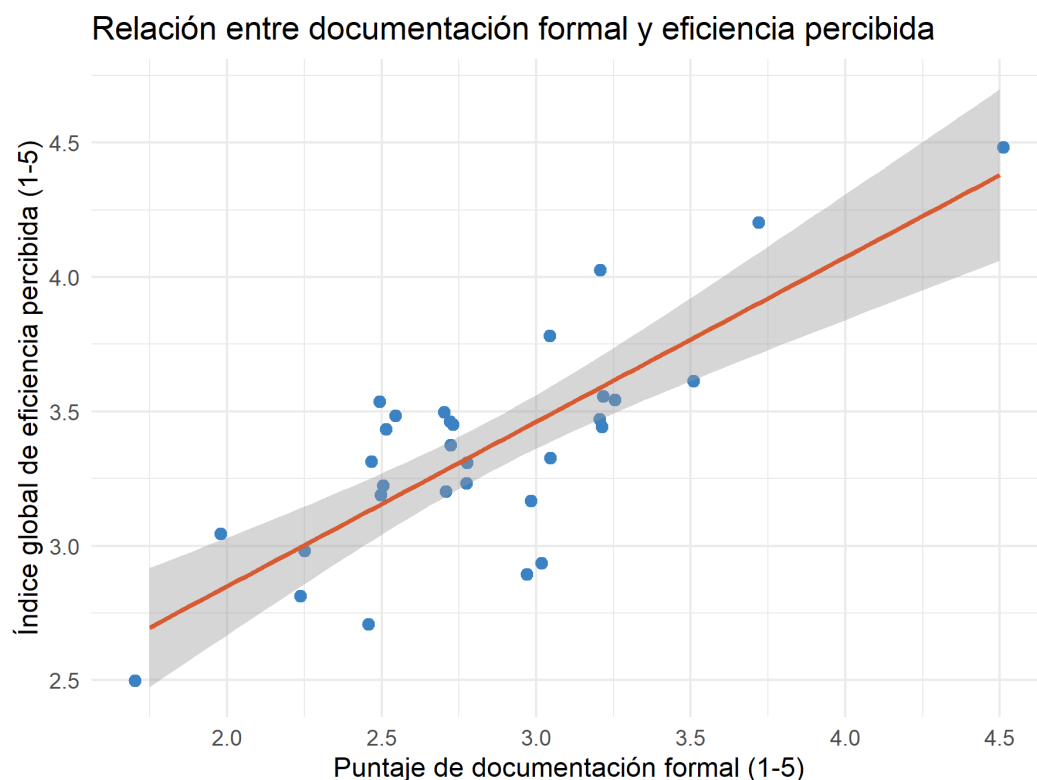
Los trabajadores que perciben una documentación más actualizada reportan puntajes significativamente más altos en duplicidad y tiempos de ejecución ($H = 11.69$, $p = .009$).

Documentación Formal e Índice Global de Eficiencia Percibida

Se construyó un índice global de eficiencia percibida (promedio de duplicidad y tiempos, comunicación y coordinación, y calidad de servicio). La correlación de Spearman entre la documentación formal y este índice resultó fuerte y altamente significativa ($\rho = .629$, $p < .001$).

Figura 6

Relación entre el puntaje de documentación formal y el índice global de eficiencia percibida



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada. **Elaborado por:** Los autores

Este resultado es la evidencia cuantitativa más directamente pertinente para los objetivos de la investigación: los trabajadores que perciben una documentación más sólida tienden también a percibir una organización que opera con mayor fluidez, menos reprocesos y mejor coordinación.

Síntesis del Diagnóstico

El diagnóstico permite formular conclusiones que responden a los objetivos específicos 2 y 3: la carencia de documentación formal es la condición predominante en EASA (96.8 % de los trabajadores), coexiste con un desconocimiento parcial de las funciones propias, y guarda relación consistente con la duplicidad de tareas, la coordinación interdepartamental y la calidad de servicio. El 87.1 % de los trabajadores reconoce, casi de manera unánime, que se necesita un manual de procesos. Estas conclusiones hay que leerlas junto con la limitación de confiabilidad señalada en

el apartado 3.4, que recomienda complementar el análisis de incidencia del Capítulo IV con un tratamiento a nivel de ítem individual.

Capítulo IV: Análisis de Resultados

Este capítulo desarrolla el análisis de incidencia propiamente dicho, en respuesta al objetivo específico 4: determinar cómo incide concretamente la carencia de un manual de procesos en la eficiencia operativa y organizacional de EASA. El análisis se hace a nivel de ítem individual, porque la consistencia interna de los puntajes compuestos por dimensión fue, en el mejor de los casos, cuestionable.

De la Incidencia Global a la Incidencia Específica

El hallazgo central del diagnóstico es el punto de partida: $\rho = .629$ ($p < .001$) entre documentación formal e índice global de eficiencia. A partir de ahí se calcularon las correlaciones de Spearman entre los cinco ítems de documentación (Q2 a Q6) y los nueve ítems restantes, cuarenta y cinco comparaciones en total. Diez resultaron significativas a $p < .05$, y seis de ellas a $p < .01$. Aplicando la corrección de Bonferroni, dos relaciones sobrevivieron: Q3 con Q14, y Q6 con Q7.

Mapa de Incidencia Específica

La Tabla 9 y la Figura 7 presentan las diez relaciones significativas identificadas, ordenadas de la más a la menos robusta.

Tabla 9

Correlaciones significativas entre ítems de documentación e ítems de eficiencia

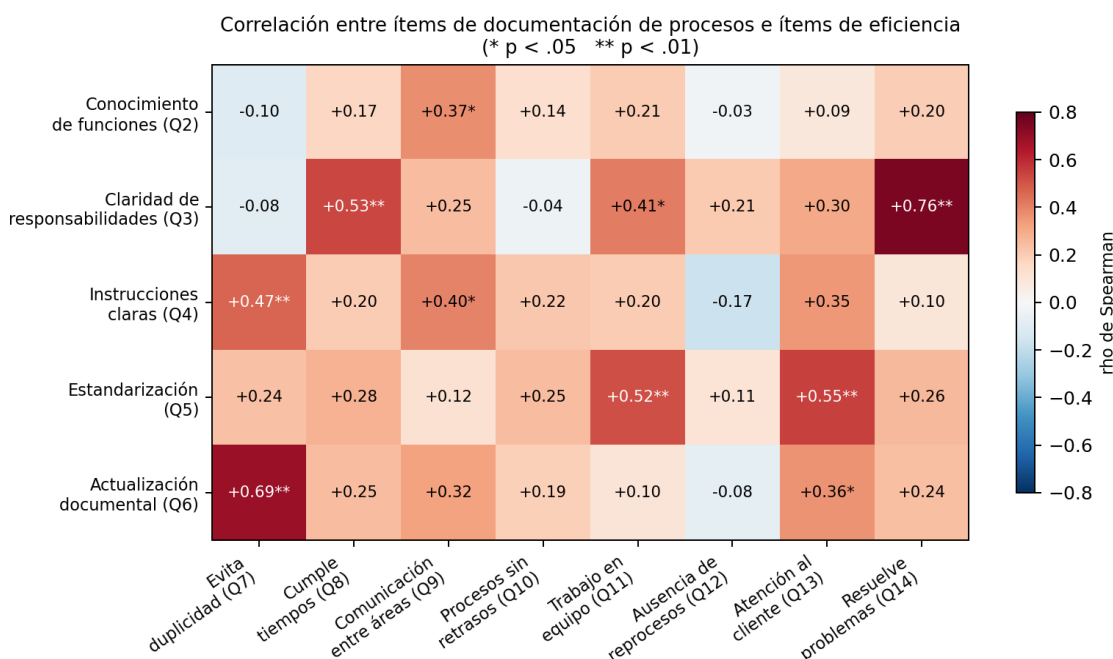
Ítem de documentación	Ítem de eficiencia	ρ	p	Robustez
Claridad de responsabilidades (Q3)	Resuelve problemas internos oportunamente (Q14)	0.755	$< .001$	Robusta (Bonferroni)
Actualización de la documentación (Q6)	Evita tareas duplicadas (Q7)	0.692	$< .001$	Robusta (Bonferroni)

Ítem de documentación	Ítem de eficiencia	rho	p	Robustez
Estandarización de actividades (Q5)	Atención rápida al cliente (Q13)	0.547	0.002	Significativa (p < .01)
Estandarización de actividades (Q5)	Trabajo en equipo interdepartamental (Q11)	0.516	0.003	Significativa (p < .01)
Claridad de responsabilidades (Q3)	Cumple tiempos establecidos (Q8)	0.533	0.002	Significativa (p < .01)
Instrucciones claras y documentadas (Q4)	Evita tareas duplicadas (Q7)	0.468	0.008	Significativa (p < .01)
Claridad de responsabilidades (Q3)	Trabajo en equipo interdepartamental (Q11)	0.410	0.022	Exploratoria (p < .05)
Instrucciones claras y documentadas (Q4)	Comunicación entre áreas (Q9)	0.398	0.027	Exploratoria (p < .05)
Conocimiento de funciones (Q2)	Comunicación entre áreas (Q9)	0.371	0.040	Exploratoria (p < .05)
Actualización de la documentación (Q6)	Atención rápida al cliente (Q13)	0.360	0.047	Exploratoria (p < .05)

Nota. Robustez clasificada según sobrevivencia a la corrección de Bonferroni ($\alpha = .05/45 = .0011$). **Fuente:** Resultados de la encuesta aplicada. **Elaborado por:** Los autores

Figura 7

Matriz de correlación entre ítems de documentación e ítems de eficiencia operativa y organizacional



Fuente: Resultados de la encuesta aplicada. **Elaborado por:** Los autores

Discusión de la Incidencia por Área Temática

Claridad de Responsabilidades y Resolución de Problemas Internos

La relación más fuerte del estudio ($\rho = .755$, $p < .001$) vincula la claridad de responsabilidades con la rapidez de resolución de problemas internos. El diseño transversal no permite afirmar que una causa a la otra, pero el patrón es consistente con la lectura de que, cuando esa claridad es baja, el problema tiende a circular entre áreas antes de encontrar a quien puede resolverlo. El manual debería, en consecuencia, incluir fichas de responsabilidad que asignen de manera inequívoca la titularidad de cada proceso.

Actualización Documental y Duplicidad de Tareas

La segunda relación más robusta ($\rho = .692$, $p < .001$) conecta la actualización documental con la evitación de duplicidad. Es una interpretación plausible, aunque no se puede verificar con un diseño correlacional: una empresa con documentos obsoletos terminaría generando más duplicidad que una sin documentos, porque quienes consultan la documentación desactualizada trabajan sobre premisas distintas a la práctica corriente. De cualquier forma, el manual necesita un mecanismo sostenido de actualización periódica.

Estandarización, Calidad de Servicio y Trabajo en Equipo

La estandarización correlaciona con la calidad de servicio ($\rho = .547$) y el trabajo en equipo ($\rho = .516$); funciona como el eslabón entre el orden interno y lo que el cliente termina viendo.

Instrucciones Documentadas, Comunicación y Conocimiento de Funciones

Un tercer conjunto de relaciones exploratorias ($p < .05$, sin sobrevivir a Bonferroni) vincula instrucciones documentadas con comunicación entre áreas, y conocimiento de funciones con esa misma comunicación.

Contraste con la Evidencia Internacional

Los hallazgos de EASA se pueden contrastar con estudios hechos fuera del contexto ecuatoriano y regional, y eso permite ver tanto su convergencia como sus particularidades. Mahendrawathi y Nurmadewi (2021), en un estudio de casos múltiples en pymes del sector textil de Java Oriental (Indonesia), encontraron que la documentación y la mejora de procesos de negocio son las capacidades de gestión de procesos más críticas y, al mismo tiempo, más deficitarias en pequeñas empresas, incluso en sectores productivos distintos al audiovisual. La similitud con EASA salta a la vista: en ambos casos, empresas pequeñas con conocimiento técnico

consolidado no tienen una capacidad de documentación formal que vaya a la par de su madurez operativa. La diferencia importante es metodológica y sectorial: aquel estudio usó entrevistas a profundidad con un diseño cualitativo de casos, mientras que aquí se usó un diseño de dominancia cuantitativa con insumos cualitativos de apoyo. Aun así, el aporte para esta investigación se mantiene: confirma que la falta de documentación no es un problema exclusivo de EASA ni del sector audiovisual ecuatoriano, es una limitación estructural que se repite en pymes de distintos países y giros de negocio. Esto respalda que valga la pena intervenir sobre esa capacidad puntual mediante el manual propuesto en el Capítulo V.

Un segundo punto de contraste viene de un entorno de alto riesgo operativo. Nissinboim y Naveh (2018), en un estudio con 298 enfermeras de 37 departamentos de dos hospitales, encontraron que la estandarización reduce errores, pero que su efecto depende de cómo el personal usa su margen de discrecionalidad frente a las reglas escritas. Esta evidencia ayuda a matizar la correlación entre documentación formal y duplicidad y tiempos que se encontró en EASA ($\rho = .466$, $p = .008$, apartado 3.6): el manual de procesos no debería diseñarse como un instructivo rígido, sino dejar márgenes de adaptación razonables para lo personalizado que es cada proyecto audiovisual, de modo que la documentación oriente sin quitarle al personal su criterio técnico. La diferencia de contexto (un entorno hospitalario de alto riesgo frente a una empresa de integración audiovisual) y de escala muestral (298 frente a 31 participantes) matiza la comparación, pero la idea de fondo, que la estandarización efectiva combina reglas claras con espacio de juicio profesional, es directamente aplicable al diseño de los lineamientos de implementación del apartado 5.7.

Un tercer punto de contraste, más conceptual que empírico, viene de la literatura internacional revisada en el Capítulo I. Huldt Navarro y Haag (2024), a partir de investigación-

acción en dos pymes, encontraron que la gestión de procesos le da a la empresa estructura y pensamiento sistémico para sostener ventajas competitivas. Esa idea se ve reflejada de forma directa en el hallazgo más robusto de EASA ($\rho = .755$): la claridad de responsabilidades, que es una forma concreta de esa estructura, es justo lo que más se vincula con la resolución oportuna de problemas internos. Al-Shammari (2023), por su parte, conecta la reingeniería de procesos con la coordinación interfuncional y una estrategia centrada en el cliente, algo coherente con la asociación encontrada en EASA entre la estandarización de actividades y la calidad de servicio ($\rho = .547$) y el trabajo en equipo interdepartamental ($\rho = .516$). Esto sugiere que, aun sin una reingeniería formal, la sola estandarización documental ya empieza a moverse en esa dirección. Estos dos referentes internacionales no solo respaldan la relevancia general de la gestión por procesos, sino que ofrecen una lectura teórica específica para los dos hallazgos más sólidos del diagnóstico de EASA.

Síntesis Integradora: De la Evidencia a la Propuesta

La Tabla 10 integra los dos niveles de análisis y traza el puente hacia las decisiones de diseño de la propuesta del Capítulo V.

Tabla 10

Síntesis de los niveles de análisis de incidencia y sus implicaciones para la propuesta

Nivel de análisis	Hallazgo principal	Implicación para el manual de procesos
Global (Cap. III)	Documentación formal correlaciona con el índice global de eficiencia percibida ($\rho = .629$, $p < .001$)	Justifica la implementación del manual como intervención de alcance transversal
Específico — Q3→Q14	La claridad de responsabilidades muestra la asociación más fuerte con la resolución oportuna de problemas internos ($\rho = .755$)	El manual debe priorizar fichas de responsabilidad por cargo, no solo diagramas de flujo

Nivel de análisis	Hallazgo principal	Implicación para el manual de procesos
Específico — Q6→Q7	El estado de actualización de la documentación muestra la asociación más fuerte con la duplicidad de tareas ($\rho = .692$)	La actualización periódica del manual es crítica para sostener esta asociación en el tiempo
Específico — Q5→Q13/Q11	La estandarización de actividades guarda relación con la calidad de servicio y el trabajo en equipo	Los procedimientos estandarizados de atención e instalación deben tener prioridad

Fuente: Resultados del análisis del Capítulo IV. **Elaborado por:** Los autores

La carencia de un manual de procesos en EASA guarda una relación particularmente fuerte con la velocidad de resolución de problemas internos y con la duplicidad de tareas; de manera moderada a la calidad de servicio y el trabajo en equipo; y de manera más tentativa a la comunicación interdepartamental. Dado el carácter transversal y correlacional del diseño, estas asociaciones deben leerse como evidencia diagnóstica y no como relaciones de causa y efecto verificadas.

Limitaciones del Análisis de Incidencia

Este capítulo tiene, en total, cuatro limitaciones que conviene tener presentes. La primera es que la naturaleza correlacional no permite establecer causalidad en sentido estricto. La segunda es el tamaño de muestra ($n = 31$), que limita la potencia estadística. La tercera aparece al ejecutar cuarenta y cinco comparaciones simultáneas: hay una probabilidad no trivial de falsos positivos, y por eso se distinguió explícitamente entre hallazgos robustos y exploratorios. Y la cuarta, ya mencionada en el apartado 2.1, es que el corte transversal del diseño no permite demostrar efectos en el tiempo. Por eso el análisis de incidencia de este capítulo debe leerse como evidencia diagnóstica de asociación en un momento dado, y no como prueba de que la propuesta del Capítulo V vaya a funcionar una vez implementada.

Síntesis del Capítulo

Dos relaciones sobresalen por su solidez estadística: la claridad de responsabilidades se vincula con la resolución de problemas internos, y la actualización documental guarda relación con la evitación de duplicidad. Estas prioridades (fichas de responsabilidad, mecanismos de actualización periódica, procedimientos estandarizados de servicio) son las que orientan el diseño de la propuesta desarrollada en el Capítulo V.

Capítulo V: Propuesta de Manual de Procesos

Este capítulo desarrolla la propuesta de manual de procesos para Electronic Amusement S.A., en respuesta directa al objetivo específico 5 de la investigación: diseñar una propuesta de manual de procesos adaptada a las particularidades de la empresa. La propuesta no parte de un ejercicio genérico de documentación administrativa. Se construye explícitamente sobre la evidencia empírica reunida en los capítulos III y IV, priorizando los procesos y componentes cuya carencia mostró la incidencia más fuerte sobre la eficiencia operativa y organizacional de EASA.

Objetivo y Alcance de la Propuesta

El manual de procesos propuesto busca formalizar, estandarizar y documentar las actividades operativas y administrativas críticas de EASA, con el fin de reducir la duplicidad de tareas, acelerar la resolución de problemas internos, mejorar la calidad del servicio y fortalecer la coordinación interdepartamental. Su alcance cubre las cinco áreas funcionales identificadas en el diagnóstico (ventas técnicas, ingeniería y proyectos, logística e importación, servicio postventa y administración), con un énfasis distinto según la prioridad establecida en el apartado 5.4. Como ya se señaló en los apartados 2.1 y 4.5, esta propuesta es una intervención técnica fundamentada en la evidencia diagnóstica de los Capítulos III y IV. Si realmente funciona solo podrá saberse mediante una evaluación posterior a su implementación, algo que excede el alcance transversal de este estudio.

Metodología de Elaboración

La propuesta se elaboró en tres pasos. El primero fue construir un mapa de procesos que clasifica las actividades de EASA en estratégicas, operativas y de apoyo, siguiendo la tipología estándar de la gestión por procesos desarrollada en el Capítulo I (Ortíz-Fernandez et al., 2024). Después se priorizaron los procesos a documentar según la evidencia del Capítulo IV, en vez de

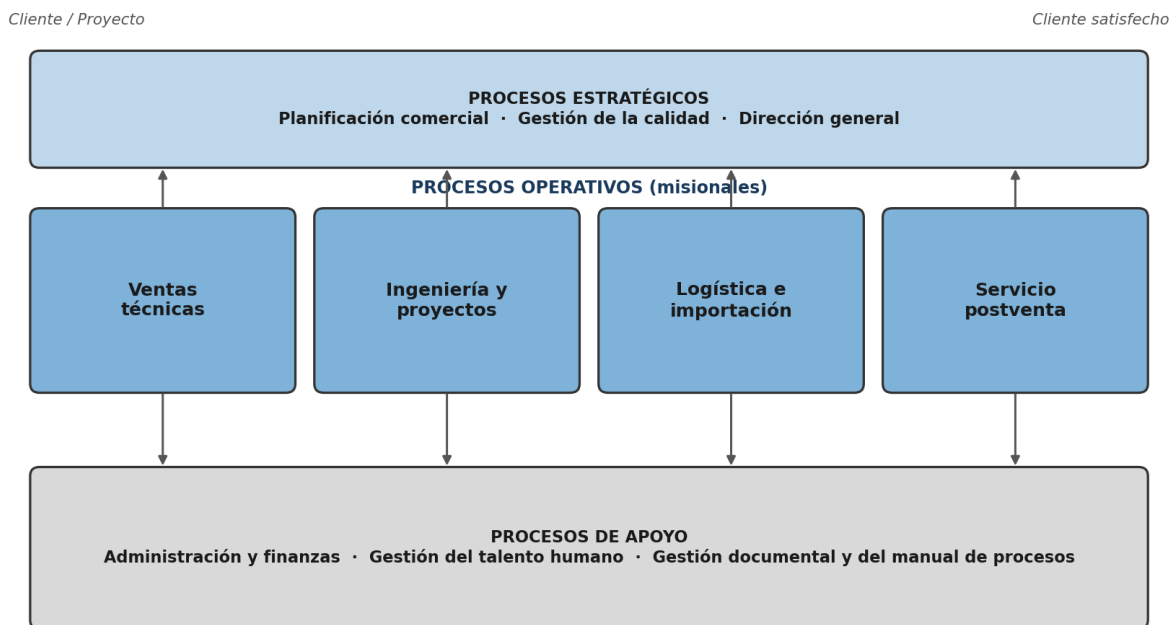
intentar documentar de una vez toda la actividad de la empresa. Con esa priorización ya definida, se desarrollaron fichas de caracterización para los procesos de mayor prioridad, con un formato estándar que especifica objetivo, alcance, responsable, entradas, salidas, proveedores, clientes e indicadores de control, siguiendo los lineamientos de Viteri-Quishpi et al. (2022).

Mapa de Procesos de EASA

La Figura 8 presenta el mapa de procesos propuesto para EASA, estructurado en tres niveles: procesos estratégicos, que definen la dirección de la organización; procesos operativos o misionales, que generan valor directo para el cliente; y procesos de apoyo, que sostienen a los anteriores sin generar valor directo hacia el cliente externo.

Figura 8

Mapa de procesos propuesto para Electronic Amusement S.A.



Elaborado por: Los autores

Hay un elemento del mapa que merece destacarse: la gestión documental y del manual de procesos se incorpora explícitamente como proceso de apoyo permanente, no como un proyecto

de una sola vez. Esta decisión de diseño responde directamente al hallazgo del Capítulo IV según el cual la actualización (no solo la existencia) de la documentación está relacionada con la duplicidad de tareas ($\rho = .692$).

Priorización de Procesos a Documentar

En vez de abordar los quince o veinte procesos que podrían identificarse en una organización de este tamaño, la propuesta concentra el esfuerzo inicial en los procesos cuya formalización tiene más probabilidad de generar mejoras medibles, siguiendo la evidencia de incidencia específica reunida en el Capítulo IV. La Tabla 11 presenta esta priorización.

Tabla 11

Priorización de procesos a documentar según evidencia de incidencia

Proceso candidato	Evidencia de incidencia (Cap. IV)	Área responsable	Prioridad
Gestión de responsabilidades por cargo	$\rho = .755$ con resolución de problemas internos (la más fuerte del estudio)	Todas las áreas / RR. HH.	Muy alta
Actualización y control de la documentación	$\rho = .692$ con evitación de duplicidad de tareas	Administración / Gestión documental	Muy alta
Estandarización de instalación y servicio técnico	$\rho = .547$ con calidad de servicio; $\rho = .516$ con trabajo en equipo	Ingeniería y Proyectos	Alta
Comunicación interdepartamental	Asociación exploratoria con instrucciones documentadas ($\rho = .398$)	Todas las áreas	Media
Ventas técnicas y levantamiento de requerimientos	Vinculado indirectamente vía estandarización y documentación	Ventas Técnicas	Media

Proceso candidato	Evidencia de incidencia (Cap. IV)	Área responsable	Prioridad
Logística e importación de equipos	Sin ítem específico en el instrumento; incluido por relevancia operativa señalada en el diagnóstico cualitativo	Logística	Media

Fuente: Evidencia de incidencia presentada en el Capítulo IV. **Elaborado por:** Los autores

Esta lógica de priorización basada en evidencia —y no en la intuición o en la tradición administrativa— constituye, en sí misma, un aporte metodológico del presente trabajo: el manual de procesos no se diseña para documentar todo lo documentable, sino para intervenir primero donde el diagnóstico mostró la asociación más fuerte.

Fichas de Caracterización de Procesos Prioritarios

A continuación se desarrollan las fichas de caracterización de los dos procesos de prioridad muy alta identificados en la Tabla 11. Cada ficha sigue un formato estandarizado que podrá replicarse para el resto de procesos del mapa en fases posteriores de implementación.

Ficha: Gestión de Responsabilidades por Cargo

Tabla 12

Ficha de caracterización del proceso de gestión de responsabilidades por cargo

Nombre del proceso	Gestión de responsabilidades por cargo
Objetivo	Garantizar que cada actividad, incidencia o decisión dentro de EASA tenga un responsable claramente identificado, reduciendo el tiempo de resolución de problemas internos.
Alcance	Aplica a todas las áreas funcionales de EASA: ventas técnicas, ingeniería y proyectos, logística e importación, servicio postventa y administración.
Responsable del proceso	Jefatura de Administración, con corresponsabilidad de cada jefe de área

Entradas	Organigrama vigente; descripciones de cargo existentes; registro de incidencias no resueltas o mal escaladas
Salidas	Matriz de responsabilidades actualizada (formato RACI o equivalente); fichas de cargo publicadas y accesibles al personal
Proveedores internos	Gerencia general; Administración
Clientes internos	Todo el personal operativo; especialmente Servicio Postventa, por su rol de primer contacto ante incidencias
Indicador de control	Tiempo promedio de resolución de problemas internos (línea base a establecer tras la primera medición posterior a la implementación); porcentaje de incidencias resueltas sin necesidad de escalamiento
Frecuencia de revisión	Semestral, o ante cualquier cambio en la estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia. **Elaborado por:** Los autores

Ficha: Actualización y Control de la Documentación

Tabla 13

Ficha de caracterización del proceso de actualización y control de la documentación

Nombre del proceso	Actualización y control de la documentación de procesos
Objetivo	Asegurar que los documentos, instructivos y procedimientos de EASA se mantengan vigentes y disponibles, evitando que el personal opere sobre información desactualizada.
Alcance	Aplica a la totalidad de los documentos que integran el manual de procesos, con prioridad en los procesos operativos de mayor rotación de personal
Responsable del proceso	Administración, con un responsable designado de gestión documental
Entradas	Documentos vigentes; solicitudes de cambio provenientes de las áreas operativas; hallazgos de auditorías internas
Salidas	Versión controlada de cada documento, con fecha de emisión, número de versión y responsable de aprobación
Proveedores internos	Cada jefe de área, como fuente primaria de cambios en sus procesos
Clientes internos	Todo el personal que ejecuta procesos documentados
Indicador de control	Porcentaje de documentos con revisión vigente (no mayor a doce meses de antigüedad); porcentaje de trabajadores que reportan tareas duplicadas en las encuestas de seguimiento

Nombre del proceso	Actualización y control de la documentación de procesos
Frecuencia de revisión	Anual como mínimo, con revisiones extraordinarias ante cambios operativos relevantes

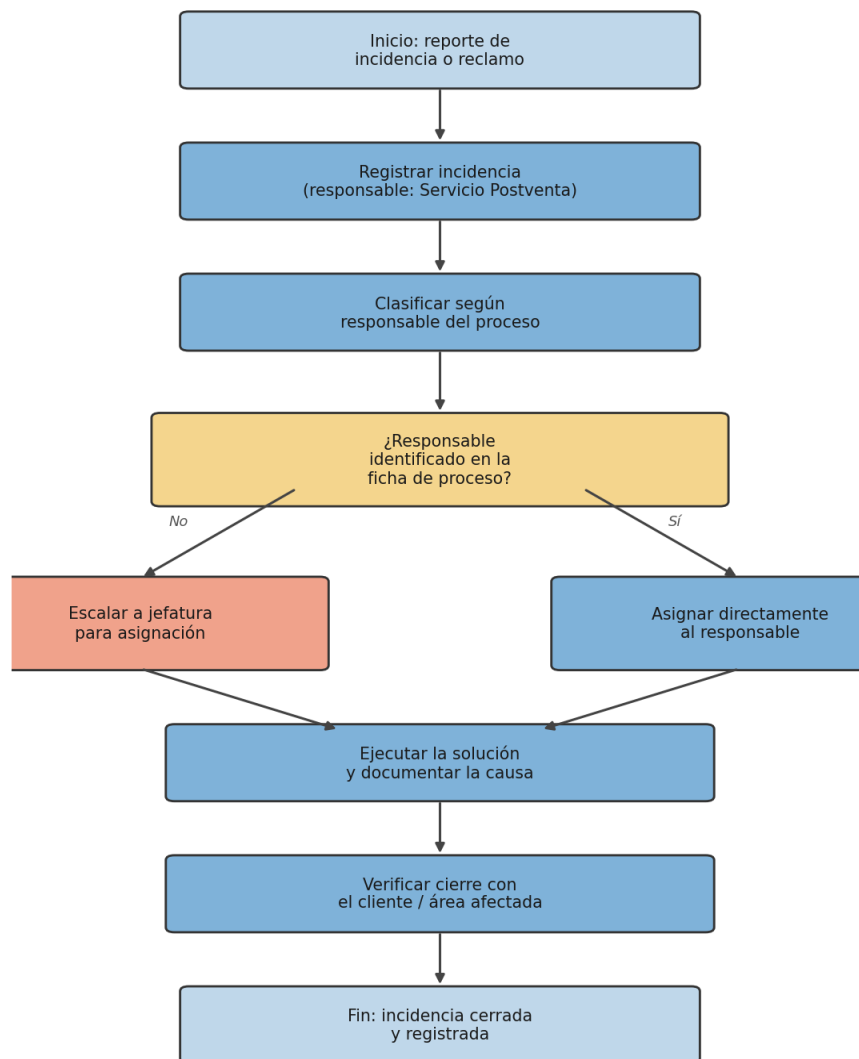
Fuente: Elaboración propia. **Elaborado por:** Los autores

Flujograma del Proceso de Gestión de Incidencias

A modo de ilustración del nivel de detalle que deberá alcanzar cada proceso documentado, la Figura 9 presenta el flujograma propuesto para la gestión de incidencias y reclamos, proceso transversal que concentra buena parte de los problemas de coordinación identificados en el diagnóstico.

Figura 9

Flujograma propuesto para la gestión de incidencias y reclamos en EASA



Elaborado por: Los autores

El punto de decisión central del flujograma muestra directamente el hallazgo del apartado 4.3.1. Cuando el responsable está identificado en la ficha de proceso correspondiente, la incidencia se asigna y se resuelve sin fricción. Cuando el responsable no está identificado, el problema se

escala y el tiempo de resolución se extiende. Este es exactamente el patrón que los datos de la encuesta permitieron observar de manera indirecta.

Lineamientos de Implementación

El plan se hará poco a poco en cuatro etapas. La primera etapa es para dar a conocer el manual. En esta etapa, presentaremos el manual a la gerencia y a los jefes de área para que revisen el contenido antes de publicarlo oficialmente. La segunda etapa es la capacitación. Haremos reuniones cortas con cada área para explicar las fichas de proceso y el flujograma de gestión de incidencias, porque estas dos herramientas son las que tienen la información más importante del estudio. La tercera etapa es una prueba piloto. Queremos usar el manual durante un tiempo de ocho a doce semanas solo en el proceso de gestión de incidencias, ya que ese proceso necesita que las responsabilidades estén muy claras. Después de la prueba piloto, usaremos el manual en todos los demás procesos. La cuarta etapa es la institucionalización. En esta etapa, el manual será obligatorio para la inducción del personal nuevo y también se harán las revisiones periódicas que se explican en la ficha de la sección 5.5.2.

Mecanismo de Actualización Periódica

El Capítulo IV indica que la actualización documental, no solo su creación inicial, es importante para evitar la duplicidad de tareas. Por eso la propuesta añade un mecanismo de mantenimiento claro. Se programará una revisión anual del manual completo. También habrá una revisión extraordinaria cuando haya cambios en la estructura organizacional o en los procesos técnicos de la empresa. Además, se abrirá un canal formal donde cualquier colaborador pueda pedir la actualización de un documento que vea desactualizado. Este canal responde directamente al hallazgo de que más de la mitad del personal de EASA considera la documentación existente desactualizada al momento del diagnóstico.

Indicadores de Seguimiento de la Propuesta

Se sugiere comprobar si el manual funciona bien usando algunos de los mismos indicadores que se usaron en el diagnóstico. Estos se aplicarían de nuevo entre seis y doce meses después de comenzar a usar el manual. Los indicadores incluyen el porcentaje de trabajadores que piensan que la documentación está actualizada (en el inicio era del 3,2 por ciento), la frecuencia con que se nota que se repiten procesos (solo el 19,4 por ciento dice que rara vez repite tareas) y el tiempo promedio que se tarda en resolver problemas internos. Comparar estos datos antes y después de usar el manual permitiría, en un futuro estudio, ver de manera real el impacto del manual, completando el ciclo de diagnóstico, intervención y evaluación que esta tesis comienza, pero no puede terminar por limitaciones de tiempo.

Síntesis del Capítulo

Este capítulo ha desarrollado una propuesta de manual de procesos para EASA que no documenta la totalidad de las actividades de la empresa de manera indiscriminada, sino que prioriza, sobre la base de la evidencia de incidencia reunida en los capítulos III y IV, los procesos de gestión de responsabilidades por cargo y de actualización documental como puntos de entrada de mayor impacto esperado. Las fichas de caracterización, el flujograma de gestión de incidencias y los lineamientos de implementación gradual conforman, en conjunto, una respuesta directa al objetivo específico 5 de la investigación, ajustada a la realidad y a las limitaciones de recursos de una empresa del tamaño y las características de Electronic Amusement S.A.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El objetivo específico 1 se cumplió con la revisión teórica del Capítulo I, que permitió establecer que la gestión por procesos es un factor consistentemente asociado a la eficiencia operativa, la eficiencia organizacional y la competitividad empresarial, tanto en la literatura internacional como en la producción académica ecuatoriana reciente. También se identificó un vacío investigativo importante: hay pocos estudios aplicados al sector de la ingeniería audiovisual y la integración de sistemas electrónicos, un vacío al que esta investigación aporta evidencia empírica concreta.

Para el objetivo específico 2, el diagnóstico del Capítulo III mostró que la carencia de documentación formal no es una percepción minoritaria en EASA: el 96.8 % de los trabajadores declaró la ausencia de procedimientos escritos, y más de tres de cada cuatro consideró que la documentación existente, cuando existe, está desactualizada. Esto convive con un desconocimiento parcial de las propias funciones en más de la mitad del personal encuestado.

El mismo diagnóstico, ya en atención al objetivo específico 3, permitió identificar limitaciones concretas derivadas de la ausencia del manual: una frecuencia percibida alta de reprocesos (solo el 19.4 % de los trabajadores declaró repetir tareas rara vez), una coordinación interdepartamental que funciona pero no está consolidada, y una demanda casi unánime (87.1 %) de que se implemente un manual de procesos, pedida por el propio personal operativo.

El objetivo específico 4 se abordó con el análisis del Capítulo IV, que estableció que la carencia documental se relaciona de manera diferenciada, no uniforme, con la eficiencia de EASA. Dado el diseño transversal y correlacional del estudio, estas asociaciones se interpretan como evidencia diagnóstica y no como relaciones de causa y efecto. La evidencia más robusta (dos

relaciones que sobrevivieron incluso a la corrección de Bonferroni bajo cuarenta y cinco comparaciones simultáneas) muestra que la claridad de responsabilidades por cargo se relaciona con la velocidad de resolución de problemas internos ($\rho = .755$), y que la actualización de la documentación disponible guarda relación con la evitación de tareas duplicadas ($\rho = .692$). Hay, además, un conjunto de relaciones significativas, aunque de menor solidez estadística, que vincula la estandarización de actividades con la calidad de servicio y el trabajo en equipo interdepartamental. A nivel agregado, la correlación entre documentación formal e índice global de eficiencia percibida ($\rho = .629$, $p < .001$) confirma que la asociación observada no se limita a relaciones puntuales: se proyecta sobre el funcionamiento general de la organización.

Por último, para el objetivo específico 5, el Capítulo V tradujo esta evidencia diagnóstica en una propuesta concreta: un mapa de procesos que distingue niveles estratégico, operativo y de apoyo, una priorización explícita de los procesos a documentar (basada en la magnitud de la incidencia identificada y no en criterios genéricos), y fichas de caracterización para los dos procesos de mayor prioridad. Se suman también un flujograma de gestión de incidencias que traduce en un procedimiento concreto el hallazgo más robusto del estudio, y lineamientos de implementación gradual que incluyen, de manera explícita, un mecanismo de actualización periódica de la documentación.

En conjunto, respondiendo al objetivo general de la investigación, se concluye que la carencia de un manual de procesos mantiene una relación significativa, medible y diferenciada con la eficiencia operativa y organizacional de Electronic Amusement S.A. Esa asociación se concentra, con particular intensidad, en dos frentes concretos: la claridad de las responsabilidades individuales y la vigencia de la documentación disponible. La propuesta del Capítulo V responde

justamente a esa evidencia, priorizando la intervención donde el diagnóstico mostró la asociación más fuerte.

Recomendaciones

A la gerencia de Electronic Amusement S.A. se recomienda adoptar la propuesta desarrollada en el Capítulo V como punto de partida, iniciando con la implementación piloto del proceso de gestión de incidencias antes de extender el manual a la totalidad de las áreas funcionales, dado que este proceso concentra la evidencia de incidencia más robusta identificada en la investigación.

A la jefatura de Administración se recomienda designar formalmente un responsable de gestión documental, encargado de sostener el mecanismo de actualización periódica descrito en el apartado 5.8, en tanto que la sola elaboración inicial del manual, sin un mecanismo de mantenimiento, replicaría a mediano plazo el mismo problema de obsolescencia documental identificado en el diagnóstico.

A los jefes de área se recomienda participar activamente en la elaboración de las fichas de caracterización de los procesos bajo su responsabilidad, dado que el conocimiento operativo de EASA reside todavía, en gran medida, en la experiencia individual de su personal, y su participación directa es la vía más eficiente para trasladar ese conocimiento tácito a la documentación formal.

Para investigaciones futuras, se recomienda evaluar empíricamente el efecto de la implementación del manual propuesto, aplicando nuevamente el instrumento de la presente investigación entre seis y doce meses después de su puesta en marcha, con el fin de contrastar los indicadores de línea base reportados en el Capítulo III con los resultados posteriores a la intervención. Se recomienda, asimismo, ampliar el tamaño de la muestra en estudios similares

aplicados a empresas de mayor tamaño del sector audiovisual ecuatoriano, con el fin de otorgar mayor potencia estadística a los análisis de correlación entre variables de documentación y de eficiencia.

Finalmente, se recomienda a la Universidad Católica de Cuenca y a la carrera de Administración de Empresas fomentar líneas de investigación aplicada a empresas del sector de la ingeniería audiovisual y la integración de sistemas electrónicos, sector que, según se estableció en el Capítulo I, permanece insuficientemente representado en la literatura administrativa ecuatoriana pese a su relevancia creciente dentro de la economía nacional.

Referencias

- Al-Shammari, M. M. (2023). Business process reengineering for designing a knowledge-enabled customer-centric competitiveness strategy. *Business Process Management Journal*, 29(6), 1706–1733. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2023-0074>
- Bello Parra, R. O., Parra Ferié, C., & Valarezo Molina, M. J. (2023). Procedimiento para la estandarización de procesos y la competitividad en empresas agroproductivas de Manabí. *Revista Uniandes Episteme*, 10(2), 234–248. <https://doi.org/10.61154/rue.v10i2.2867>
- Bull, C., Crilly, J., Latimer, S., & Gillespie, B. M. (2022). Establishing the content validity of a new emergency department patient-reported experience measure (ED PREM): A Delphi study. *BMC Emergency Medicine*, 22, Article 65. <https://doi.org/10.1186/s12873-022-00617-5>
- Carrasco Vega, Y. L., Mendoza Virhuez, N. E., López Cuadra, Y. M., Mori Zavaleta, R., & Alvarado Ibáñez, J. C. (2021). La competitividad empresarial en las pymes: retos y alcances. *Universidad y Sociedad*, 13(5), 557–564. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000500557
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Echeverría Vasquez, H. G., Arteaga Arcentales, E. del C., Peralta Siguenza, A. M., & Peralta Carpio, F. L. (2025). La gestión por procesos y su impacto en el sistema de gestión de la calidad de las pymes en Ecuador: Un estudio de su implementación y beneficios. *Arandu UTIC*, 12(1), 1403–1415. <https://doi.org/10.69639/arandu.v12i1.684>

- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. HarperBusiness.
- Huldt Navarro, P., & Haag, L. (2024). Pursuing sustained competitive advantage through the use of process management. *International Journal of Lean Six Sigma*, 15(6), 1290–1315. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-12-2023-0219>
- International Organization for Standardization. (2015). *Quality management systems—Requirements (ISO Standard No. 9001:2015)*. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Kalkbrenner, M. T. (2024). Choosing between Cronbach's coefficient alpha, McDonald's coefficient omega, and coefficient H: Confidence intervals and the advantages and drawbacks of interpretive guidelines. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 57(2), 93–105. <https://doi.org/10.1080/07481756.2023.2283637>
- Lakens, D. (2022). Sample size justification. *Collabra: Psychology*, 8(1), Article 33267. <https://doi.org/10.1525/collabra.33267>
- Mahendrawathi, E. R., & Nurmadewi, D. (2021). Analysis of business process management capability and information technology in small and medium enterprises in the garment industry (multiple case studies in East Java, Indonesia). *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 87(1), Article e12154. <https://doi.org/10.1002/isd2.12154>
- Nissinboim, N., & Naveh, E. (2018). Process standardization and error reduction: A revisit from a choice approach. *Safety Science*, 103, 43–50. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.11.015>
- Ortíz-Fernandez, J., Baldeón-Tovar, M., Medina-Pelaiza, L., Ortíz-Huamán, C., & Godiño-Poma, M. (2024). Gestión por procesos en las empresas: Una revisión sistémica. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 4(1), 7–22. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.01.001>

- Peña Zaruma, M. M., & Burgos Burgos, J. E. (2025). La gestión por procesos y su relación con la calidad del servicio en las empresas públicas de saneamiento ambiental. *Revista Veritas de Difusão Científica*, 6(2), 4811–4834. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i2.864>
- R Core Team. (2024). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing. <https://www.R-project.org/>
- Romero Jeldres, M., Díaz Costa, E., & Faouzi Nadim, T. (2023). A review of Lawshe's method for calculating content validity in the social sciences. *Frontiers in Education*, 8, Article 1271335. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1271335>
- Schifano, J., & Niederberger, M. (2025). How Delphi studies in the health sciences find consensus: A scoping review. *Systematic Reviews*, 14, Article 14. <https://doi.org/10.1186/s13643-024-02738-3>
- Selvik, J. T., Bansal, S., & Abrahamsen, E. B. (2021). On the use of criteria based on the SMART acronym to assess quality of performance indicators for safety management in process industries. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 70, Article 104392. <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2021.104392>
- Varela, M., Lopes, P., & Rodrigues, R. (2021). Rigour in the management case study method: A study on master's dissertations. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 19(1), 1–13. <https://doi.org/10.34190/ejbrm.19.1.2072>
- Viteri-Quishpi, G. R., Romero-Fernández, A. J., & Mendieta-Larreategui, C. (2022). Modelo de gestión por procesos y mejora continua. *CIENCIAMATRIA*, 8(3), 1131–1152. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.831>

Viteri-Sánchez, C., & Novillo-Villegas, S. (2025). A framework for a sustainable adoption of business process management. *Sustainability*, 17(21), Article 9827. <https://doi.org/10.3390/su17219827>

Anexos

Anexo 1 Autorización para el Repositorio Institucional

Claudio Israel Lucero Rumipulla portador de la cédula de ciudadanía N° 0150561835, y **Evelyn Natalia Tigre Zumba** portadora de la cédula de ciudadanía N° 0106619422. En calidad de autores y titulares de los derechos patrimoniales del trabajo de titulación “Carencia del Manual de procesos para la eficiencia operativa y organizacional de electronic Amusement S.A.” de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos y no comerciales. Autorizo además a la Universidad Católica de Cuenca, para que realice la publicación de éste trabajo de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 28 de septiembre del 2026



Firmado Digitalmente por:

LUCERO RUMIPULLA
CLAUDIO ISRAEL

28/9/2026 11:08

Lucero Rumipulla Claudio Israel



Firmado Digitalmente por:

TIGRE ZUMBA
EVELYN NATALIA

28/9/2026 11:10

Tigre Zumba Evelyn Natalia

Anexo 2 Instrumento de Recolección de Datos (Encuesta Aplicada)

El instrumento aplicado consistió en una encuesta estructurada de quince ítems, administrada en línea mediante Google Forms entre el 29 y el 30 de junio de 2026, cuyas preguntas se detallan a continuación:

1. ¿Existen procedimientos escritos para realizar sus actividades laborales? (Sí / No)
2. ¿En qué medida conoce sus funciones y responsabilidades? (Escala categórica de 3 niveles)
3. Las responsabilidades de mi cargo están claramente definidas. (Escala Likert 1–5)
4. Las instrucciones para realizar mis actividades son claras y están documentadas. (Escala Likert 1–5)
5. Las actividades que realizo diariamente están estandarizadas u ordenadas. (Escala Likert 1–5)
6. ¿Cuál es el estado de actualización de los documentos o procedimientos disponibles? (Escala categórica de 4 niveles)
7. Se evitan las tareas duplicadas entre colaboradores. (Escala Likert 1–5)
8. Las actividades cumplen con los tiempos establecidos. (Escala Likert 1–5)
9. Existe una buena comunicación entre las diferentes áreas de la empresa. (Escala Likert 1–5)
10. Los procesos fluyen sin retrasos significativos. (Escala Likert 1–5)
11. Existe un buen trabajo en equipo entre los diferentes departamentos. (Escala Likert 1–5)
12. ¿Con qué frecuencia repite o corrige tareas ya realizadas? (Escala categórica de 4 niveles)
13. Los clientes reciben una atención rápida y eficiente. (Escala Likert 1–5)
14. Los problemas internos se solucionan de manera oportuna. (Escala Likert 1–5)
15. Considero necesario implementar un manual de procesos en la empresa. (Escala Likert 1–5)