

CLASE

4

GESTIÓN POR PROCESOS

Mapa e Inventario de Procesos

Educación de calidad

INTRO DUC CIÓN

DE LA CLASE

GRADO / POSGRADO / TECNOLOGÍAS

Estudia a tu ritmo
con interrupciones



En esta clase abordaremos el mapa de procesos como una herramienta clave para comprender cómo funciona una organización desde una visión integral. Se analizará su propósito, enfocando en la generación de valor y la alineación con los objetivos estratégicos, así como su estructura, que clasifica los procesos en estratégicos, misionales y de apoyo. Además, se introducirá el concepto de cadena de valor, que permite identificar cómo cada actividad contribuye a la satisfacción del cliente y a la competitividad organizacional.

Posteriormente, se estudiará el inventario de procesos, el cual permite identificar, organizar y documentar todos los procesos de la organización. Se revisará su propósito, la determinación del inventario y su aplicación en contextos organizacionales, destacando su importancia para la trazabilidad de la información, el control documental y la mejora continua. Estos elementos proporcionarán una base sólida para la gestión por procesos y la toma de decisiones basada en datos.



Tema 4: Mapa e Inventario de Procesos

4.1 Mapa de Procesos

El mapa de procesos es una representación gráfica que muestra cómo se organizan e interrelacionan los procesos de una organización, clasificándolos generalmente en estratégicos, misionales (operativos) y de apoyo. Permite visualizar de forma integral el funcionamiento de la empresa, identificando el flujo de actividades y cómo cada proceso contribuye a la generación de valor (Pardo, 2017).

Uno de los referentes en la gestión por procesos es James Harrington, quien es reconocido por sus aportes al mejoramiento del desempeño organizacional a través del enfoque sistémico. Harrington promovió la idea de que las organizaciones deben gestionarse como un conjunto de procesos interrelacionados, más que como áreas funcionales aisladas. Su enfoque se centra en la medición, control y mejora continua de los procesos, destacando la importancia de comprender cómo fluye el trabajo dentro de la organización para lograr eficiencia, calidad y satisfacción del cliente.

En este contexto, el mapa de procesos se alinea directamente con la filosofía de Harrington, ya que permite representar de forma visual la estructura y relación entre los procesos estratégicos, misionales y de apoyo. Esta herramienta facilita la identificación de cómo se genera valor, cómo interactúan los procesos y dónde existen oportunidades de mejora. Desde la perspectiva de Harrington, el mapa de procesos no es solo un diagrama, sino una base para analizar, optimizar y gestionar el desempeño organizacional de manera integral.

4.1.1 Propósito del Mapa de procesos

El mapa de procesos se utiliza ampliamente en las organizaciones porque permite visualizar de forma clara y simplificada cómo funciona la empresa como un sistema integrado, mostrando la relación entre procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Su propósito principal es facilitar la comprensión global de las actividades, identificando cómo fluye el valor desde las entradas hasta el cliente final. Esta visión ayuda a alinear los procesos con los objetivos organizacionales y a asegurar que cada área contribuya de manera coherente a los resultados (Pardo, 2017).

Es una herramienta muy utilizada porque es sencilla, visual y altamente efectiva para comunicar, tanto a nivel operativo como directivo. Permite detectar rápidamente duplicidades, cuellos de botella o actividades que no agregan valor, lo que la convierte en una base clave para la mejora continua. Además, es fundamental en sistemas de gestión como la ISO 9001, ya que facilita la estructuración, documentación y control de los procesos, apoyando la toma de decisiones y fortaleciendo la eficiencia organizacional.

4.1.2 Estructura del Mapa de Procesos

La estructura del mapa de procesos se organiza en procesos estratégicos, misionales y de soporte porque responde a una visión sistémica de la organización, donde cada nivel cumple una función





específica pero interrelacionada. Esta estructura permite diferenciar claramente quién define el rumbo (estratégicos), quién genera valor directo al cliente (misionales) y quién proporciona los recursos necesarios (soporte). De esta manera, se evita una visión aislada por áreas y se entiende cómo fluye el trabajo de forma integral dentro de la organización (Pardo, 2013).

Esta organización también tiene un significado práctico: refleja cómo se genera valor desde la estrategia hasta la operación, asegurando que todas las actividades estén alineadas con los objetivos organizacionales. Los procesos estratégicos guían y controlan, los misionales ejecutan y entregan valor, y los de soporte habilitan su funcionamiento. En conjunto, esta estructura permite identificar responsabilidades, mejorar la coordinación y facilitar la toma de decisiones, convirtiéndose en una base clave para la gestión eficiente y la mejora continua.

- **Procesos estratégicos, directivos o gobernantes:** son aquellos que establecen la dirección de la organización, definen políticas, objetivos y controlan el desempeño del sistema de gestión. Estos procesos aseguran la alineación con la estrategia y la mejora continua.
Ejemplo: Planeación estratégica, gestión de la calidad, revisión por la dirección.
- **Procesos de realización, misionales o sustantivos:** representan la razón de ser de la organización, ya que son los que generan valor directo al cliente mediante la producción de bienes o prestación de servicios. Estos procesos impactan directamente en la satisfacción del cliente.
Ejemplo: Producción en una empresa manufacturera, atención al cliente en una empresa de servicios, proceso de ventas.
- **Procesos de soporte, poyo o habilitantes:** proporcionan los recursos y condiciones necesarias para que los procesos estratégicos y misionales puedan ejecutarse correctamente. Aunque no generan valor directo al cliente, son esenciales para el funcionamiento organizacional.
Ejemplo: Gestión de talento humano, mantenimiento, compras, tecnología de la información.

A continuación, se presenta la estructura de Mapa de Procesos:



Figura 1
Mapa de Procesos



Fuente: Adaptado por Chat GPT

De esta manera, el mapa de procesos se consolida como una herramienta fundamental para comprender la organización desde una visión integral, permitiendo visualizar cómo interactúan los procesos estratégicos, misionales y de soporte para generar valor. Su aplicación facilita la alineación entre la estrategia y la operación, mejora la comunicación entre áreas y proporciona claridad en las responsabilidades y flujos de trabajo. En este sentido, no solo permite estructurar los procesos, sino también identificar oportunidades de mejora, optimizar recursos y fortalecer la toma de decisiones, convirtiéndose en un pilar clave para la eficiencia organizacional y la mejora continua.

PARTES INTERESADAS

De acuerdo con la ISO 9001, las partes interesadas son aquellas personas, grupos u organizaciones que pueden afectar, verse afectadas o percibirse afectadas por las decisiones y actividades de una organización. En el contexto del sistema de gestión de la calidad, estas partes son relevantes porque influyen en la capacidad de la organización para proporcionar productos y servicios que cumplan con los requisitos del cliente y los legales aplicables. Por ello, la norma establece que deben identificarse y comprenderse sus necesidades y expectativas.



Entre las principales partes interesadas se encuentran: los clientes (quienes reciben el producto o servicio), los proveedores (quienes suministran recursos), los colaboradores o empleados (quienes ejecutan los procesos), la alta dirección o accionistas (quienes toman decisiones estratégicas), las entidades gubernamentales y regulatorias (que establecen requisitos legales), así como otras como la comunidad, entidades financieras, socios estratégicos y el medio ambiente, dependiendo del contexto de la organización.

REQUISITOS

De acuerdo con la ISO 9001, los requisitos son las necesidades o expectativas establecidas —ya sean implícitas, explícitas o de cumplimiento obligatorio— que deben ser satisfechas por la organización para asegurar la calidad de sus productos y servicios. Estos requisitos constituyen la base del sistema de gestión de la calidad, ya que orientan la planificación, ejecución y control de los procesos, garantizando que los resultados cumplan con lo esperado por el cliente y por otras partes interesadas (ISO 9001, 2015).

Los principales tipos de requisitos que la organización debe considerar son:

- **Requisitos del cliente:** corresponden a las especificaciones que el cliente espera del producto o servicio, como calidad, tiempo de entrega o características técnicas.

Ejemplo: Un cliente solicita que un pedido sea entregado en 24 horas y cumpla con ciertas especificaciones de calidad.

- **Requisitos legales y reglamentarios:** son las normas, leyes y regulaciones que la organización debe cumplir obligatoriamente según su sector.

Ejemplo: Una empresa de alimentos debe cumplir con normas sanitarias y registros de control de calidad exigidos por la autoridad competente.

- **Requisitos de la organización:** incluyen políticas, procedimientos y estándares internos definidos para asegurar la correcta operación de los procesos.

Ejemplo: Un procedimiento interno que establece cómo se debe realizar el control de calidad antes de despachar un producto.

- **Requisitos de las partes interesadas:** son expectativas relevantes de actores que influyen en la organización, más allá del cliente directo.

Ejemplo: Los colaboradores esperan condiciones seguras de trabajo, mientras que los accionistas buscan rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

La adecuada identificación y cumplimiento de estos requisitos permite asegurar la conformidad, mejorar la satisfacción del cliente y fortalecer la mejora continua.

Para mejor entendimiento, a continuación, se muestra un ejemplo de Mapa de Procesos para una empresa de Snacks:



Figura 2
Ejemplo de Mapa de Procesos para una empresa de Snacks



Fuente: Adaptado de Chat GPT



Para entender mejor el Mapa de Procesos, se presenta el siguiente video:

Título: Mapa de Procesos

Descripción: El video explica de forma práctica cómo elaborar un mapa de procesos en el contexto de un sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001, mostrando la clasificación de procesos estratégicos, misionales y de apoyo, así como su relación dentro de la organización. Además, enfatiza que el mapa de procesos permite visualizar el flujo de valor, mejorar la comprensión del sistema y servir como base para la gestión, control y mejora continua de los procesos

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=z-IntTQ-0sY>

4.1.3 Cadena de Valor

La cadena de valor, propuesta por Michael Porter, es una metodología que permite analizar las actividades de una organización para identificar cómo cada una contribuye a la generación de valor para el cliente. Esta herramienta divide las actividades en primarias (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicio) y de apoyo (infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y compras), facilitando la identificación de ventajas competitivas (Pardo, 2017).

Su objetivo es determinar en qué etapas del proceso se agrega valor y dónde existen oportunidades de mejora o reducción de costos. Al aplicar la cadena de valor, las organizaciones pueden optimizar sus procesos, diferenciarse en el mercado y tomar decisiones estratégicas que fortalezcan su competitividad y desempeño.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- **Las Actividades Primarias:** Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de postventa.
- **Las Actividades de Soporte:** Apoyan a las actividades primarias, como son las administraciones de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- **El Margen:** Es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.



Figura 3

Cadena de Valor de Michael Porter



Fuente: Elaborado por, Natalia Montalvo

La cadena de valor no solo permite descomponer las actividades de una organización, sino que obliga a cuestionar cómo y dónde realmente se está generando valor. En muchas empresas, se asume que todas las actividades aportan por igual, cuando en realidad existen procesos que agregan valor y otros que solo generan costos o ineficiencias. Desde una mirada crítica, aplicar la cadena de valor implica dejar de gestionar por áreas aisladas y comenzar a entender la organización como un sistema integrado, donde cada actividad debe justificarse en función del cliente y la estrategia (Pardo, 2017).

En este sentido, su importancia radica en que permite tomar decisiones más estratégicas, priorizar mejoras y enfocar los esfuerzos en lo que realmente impacta en la competitividad. No obstante, su efectividad depende de la capacidad de la organización para analizar sus procesos con objetividad y datos, evitando enfoques superficiales. Por ello, la cadena de valor se convierte en una herramienta clave no solo para mejorar procesos, sino para transformar la forma en que las organizaciones generan y sostienen valor en el tiempo.

Para mejor entendimiento, a continuación, se muestra un ejemplo de la Cadena de Valor de Michael Porter para una empresa de Snacks:

Figura 4
Ejemplo de Cadena de Valor para una empresa de Snacks



Fuente: Adaptado de Chat GPT



Para entender mejor cómo la Cadena de Valor, se presenta el siguiente video:

Título: Cómo Crear Ventaja Competitiva con Cadena de Valor)

Descripción: El video explica de forma práctica cómo elaborar una cadena de Valor alineado a las ventajas competitivas organizacionales.

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=L3gcFrR9Nco>

4.2. Inventario de procesos

4.2.1 Propósito del inventario de procesos

Un inventario de procesos es una herramienta que permite identificar, listar y organizar todos los procesos de una organización, clasificándolos generalmente en estratégicos, misionales (u operativos) y de apoyo. Más que un simple listado, representa una visión estructurada del funcionamiento organizacional, mostrando cómo los procesos se relacionan entre sí y cómo contribuyen a la generación de valor para el cliente.

El propósito del inventario de procesos es proporcionar claridad sobre qué procesos existen, quién es responsable de ellos y cómo se articulan dentro del sistema organizacional. Esto facilita la gestión, el control y la mejora continua, ya que permite detectar redundancias, vacíos, ineficiencias o procesos críticos que requieren mayor atención. Además, sirve como base para otras herramientas como el mapa de procesos, la caracterización y la definición de indicadores, fortaleciendo la toma de decisiones basada en información estructurada.

En relación con la ISO 9001, el inventario de procesos se alinea directamente con el enfoque por procesos establecido en la norma, especialmente en el numeral 4.4 (Sistema de gestión de la calidad y sus procesos). La norma exige que la organización determine los procesos necesarios, sus interacciones, entradas, salidas, responsables y métodos de control. El inventario de procesos permite cumplir con este requisito de manera ordenada, asegurando que la organización tenga identificados y gestionados todos sus procesos, lo que facilita la implementación del sistema de gestión de la calidad, la mejora continua y el cumplimiento de los requisitos del cliente.

4.2.2 Determinación del inventario

La estructura del inventario de procesos es una herramienta organizada que permite identificar y gestionar todos los procesos de una organización de forma sistemática. Su diseño incluye elementos clave que facilitan la trazabilidad, control y alineación con la norma ISO 9001. A continuación, se describen sus componentes:

- **Listado de procesos:** Identifica todos los procesos de la organización, permitiendo tener una visión global del sistema de gestión.
- **Tipo de proceso:** Clasifica cada proceso en estratégico, misional (operativo) o de apoyo, según su contribución al logro de los objetivos organizacionales.



- **Nivel del proceso:** Define la jerarquía del proceso:
 - **Nivel 1:** Macroproceso
 - **Nivel 2:** Proceso
 - **Nivel 3:** Subproceso
- **Código del proceso:** Asigna un identificador único que facilita su control, seguimiento y documentación.
- **Punto de la norma ISO 9001:** Relaciona cada proceso con el numeral específico de la norma al que contribuye, asegurando su alineación con el sistema de gestión de la calidad.
- **Salida del proceso:** Define el resultado o producto generado por el proceso, el cual debe aportar valor al cliente interno o externo.

Esta estructura permite organizar los procesos de manera clara, facilitar auditorías, mejorar la gestión por procesos y asegurar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001.

4.2.3 Aplicación del inventario en procesos organizacionales

La siguiente tabla presenta el inventario de procesos de la empresa SnackCrunch S.A., el cual permite identificar y organizar de manera estructurada todos los procesos que conforman su sistema de gestión. En ella se detallan aspectos clave como el tipo de proceso (estratégico, misional o de apoyo), su nivel jerárquico (macroproceso, proceso o subproceso), su código de identificación, la relación con los numerales de la norma ISO 9001 y las salidas generadas.

Tabla 5
Inventario de Procesos para una empresa de Snacks

Código	Proceso	Tipo	Nivel	ISO 9001 (Punto y Descripción)	Salida del Proceso
E1	Planeación estratégica	Estratégico	1	5, 6 (Liderazgo y planificación estratégica)	Plan estratégico definido
E2	Gestión comercial y marketing	Estratégico	2	8.2 (Requisitos del cliente y comunicación)	Estrategias de ventas
E3	Gestión de calidad	Estratégico	2	9, 10 (Evaluación del desempeño y mejora)	Mejora continua
M1	Desarrollo de productos	Misional	2	8.3 (Diseño y desarrollo de productos)	Nuevos productos diseñados
M2	Compras de materia prima	Misional	2	8.4 (Control de proveedores externos)	Materia prima disponible
M3	Producción de snacks	Misional	1	8.5 (Producción y provisión del servicio)	Snacks producidos
M3.1	Lavado y selección	Misional	3	8.5 (Control operativo del proceso)	Materia prima limpia



M3.2	Corte y fritura	Misional	3	8.5 (Control de producción)	Producto procesado
M3.3	Sazonado y empaque	Misional	3	8.5 (Control y liberación del producto)	Producto terminado
M4	Control de calidad	Misional	2	8.6 (Liberación de productos)	Producto conforme
M5	Almacenamiento y distribución	Misional	2	8.5 (Control de entrega del producto)	Producto entregado
A1	Gestión de talento humano	Apoyo	2	7.1, 7.2 (Recursos y competencia)	Personal capacitado
A2	Gestión financiera	Apoyo	2	7.1 (Gestión de recursos)	Recursos financieros disponibles
A3	Mantenimiento	Apoyo	2	7.1.3 (Infraestructura)	Equipos operativos
A4	Sistemas de información	Apoyo	2	7.1.5 (Recursos de seguimiento e información)	Información disponible
A5	Compras indirectas	Apoyo	2	8.4 (Gestión de proveedores)	Insumos de soporte

Fuente: Elaborado por, Natalia Montalvo

Este inventario constituye una base fundamental para la gestión por procesos, ya que facilita la comprensión del funcionamiento organizacional, apoya la toma de decisiones, fortalece el control y contribuye a la mejora continua.



RE FE REN CIAS

- Pardo Álvarez, J. M. (2017). Gestión por procesos y riesgo operacional: (ed.). AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/53618>
- Pardo Álvarez, J. M. (2013). Configuración y usos de un mapa de procesos: (ed.). AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/53587>
- Cortés, J. M. (2017). Sistemas de gestión de calidad (ISO 9001:2015): (ed.). Editorial ICB. <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/56053>
- SGS. (2026). ISO 9001:2026 – KISO 9001:2026 – Actualizaciones clave y orientación para la transición <https://www.sgs.com/en/showcases/iso-9001-2026-key-updates-and-transition-guidance>

Definición de los términos citados en la Clase.

- Mapa de Procesos: Representación gráfica que muestra la estructura e interrelación de los procesos de una organización.
- Cadena de Valor: Herramienta que analiza las actividades de la empresa para identificar cómo se genera valor para el cliente.



síguenos en:



www.pucevirtual.puce.edu.ec