

8 BPMN para el modelado de procesos de negocio

8.1 Introducción

Cuando consideramos los procesos de negocio, siempre lo hacemos desde una cierta perspectiva; es una visión de cómo una serie de actividades son realizadas en una empresa. Una imagen vale más que mil palabras, y cuando se trata de representar procesos, lo mejor es una representación gráfica bien presentada.

En los círculos empresariales se han venido utilizando diferentes técnicas para representar gráficamente procesos, principalmente diagramas de flujo. El gran problema sin embargo ha sido la gran variedad de métodos para representar un proceso, donde tanto analistas de negocio como empresas han retocado notaciones existentes para adecuarlas a sus necesidades. Esto dificulta las cosas desde la perspectiva del entendimiento y del enfoque común, especialmente si consideramos los procesos como activos clave de una organización.

Otra cuestión relativa a todas estas técnicas y herramientas de modelado de procesos ha sido su incapacidad para estrechar la brecha entre las comunidades de los negocios y de la tecnología. A nivel de negocio, hay una necesidad de crear modelos de proceso para visualizar gráficamente los procesos. Además, antes de ejecutar el proceso, el analista de negocio necesita disponer de suficiente información para llevar a cabo un análisis del proceso antes de lanzar su ejecución en el entorno de producción. Así, un usuario a nivel de negocio buscará un enfoque de modelado de procesos para llevar a cabo análisis de procesos de negocio.

Sin embargo, un usuario a nivel técnico buscará la mejor manera de interpretar los procesos, es decir, se preocupará de si los modelos de proceso tienen suficiente información como para estar listos para su ejecución. La mayoría de las técnicas sólo cubren uno o dos de los elementos necesarios del modelado de procesos, conduciendo a una falta de entendimiento común y a una duplicación de esfuerzos. Existe una necesidad cada vez mayor de alineación entre negocio y TIC, lo que se traduce en una necesidad de enfoques estandarizados para hacer corresponder, describir y ayudar en la ejecución de procesos de negocio.

La especificación BPMN se está popularizando como un enfoque estándar para el modelado de procesos. La capacidad de BPMN para expresar gráficamente un proceso y de permitir un enfoque común para su modelado mejora en gran medida el valor que proporciona a cualquier empresa.

8.2 Clasificación de procesos de negocio y BPMN

Como sabemos, el modelado de procesos de negocio tiene como objetivo capturar una variedad de información relativa a cómo funciona un negocio y poner esta información al alcance de diversos participantes en el negocio. Esto significa que los procesos representados con BPMN deberían ser fácilmente comprensibles a lo largo de todas las capas de la jerarquía organizacional. BPMN ha sido por lo tanto diseñado en su notación para cubrir un amplio rango de usos, y permite el modelado integral de procesos de negocio.

BPMN es también una notación estándar diseñada para representar la mayoría de los tipos de procesos que encontramos en cualquier empresa. Hoy en día hay muchas empresas que utilizan BPMN para crear un repositorio de procesos que contenga todos sus procesos. Así, la variedad de procesos representados mediante BPMN puede clasificarse según el uso de negocio, tal como se describe a continuación.

8.2.1 Estratégico u operativo

Según su nivel, un proceso de negocio puede clasificarse como estratégico u operativo. Normalmente una empresa define estrategias de alto nivel que se descomponen en niveles inferiores hasta que se llega a una representación que puede ser implementada.

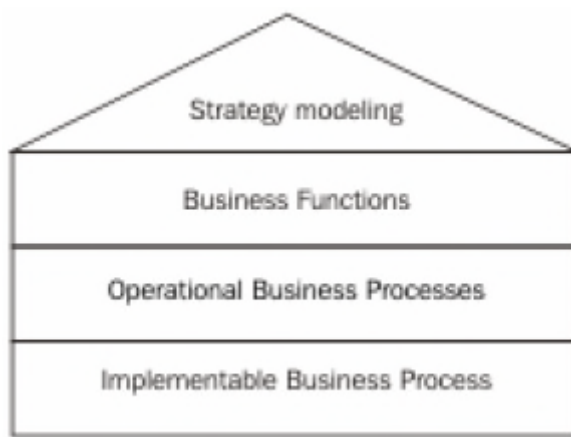


Figura 8.1. Niveles de abstracción de un proceso de negocio

El modelado estratégico consiste normalmente en una representación textual o una representación de bloques simple de la intención estratégica de la empresa. Por ejemplo, ganar estatus de liderazgo en la venta al por menor en línea en el Reino Unido, podría ser la intención estratégica de una empresa. Estas estrategias de negocio se descomponen en un conjunto de objetivos que, de cumplirse, ayudarán a lograr la estrategia. Uno de los objetivos podría ser por ejemplo reducir el tiempo de entrega de artículos.

En el siguiente nivel normalmente se definen las principales funciones de negocio de una empresa, que son decisivas para lograr los objetivos. Estas funciones de negocio se representan normalmente mediante diagramas de bloques. Por ejemplo, para reducir el tiempo de entrega de artículos, la principal función de negocio en la que centrarse sería el departamento de la cadena de suministro y otras funciones tales como marketing o ventas, que forman parte del proceso de pedido.

A este nivel también puede haber diagramas de procesos de negocio de muy alto nivel para ofrecer una visión abstracta del proceso operativo de extremo a extremo. Un ejemplo de un proceso a este nivel de abstracción es el que se muestra en la figura 8.2. En este caso BPMN se utiliza informalmente para representar el proceso operativo de extremo a extremo "de pedido a efectivo".



Figura 8.2. Ejemplo de proceso de negocio a nivel de funciones de negocio

Este proceso normalmente pasaría por una serie de descomposiciones antes de llegar a ser implementable. Por ejemplo, el proceso de pedido a efectivo podría descomponerse a su vez en otros diagramas de proceso de negocio que dividan el proceso de extremo a extremo en dos actividades principales: procesar pedido y procesar pago, tal como se muestra en la figura 8.3.

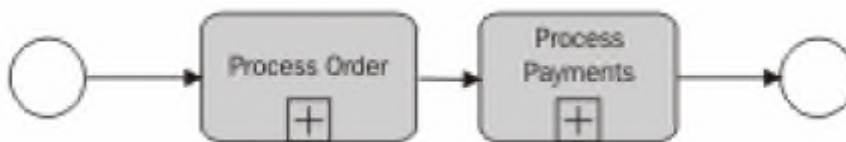


Figura 8.3. Ejemplo de proceso de negocio a nivel de procesos de negocio operacionales

Estas actividades se descompondrían a su vez para añadir más detalles de los diagramas de proceso de negocio hasta alcanzar un nivel en el que los diagramas de proceso de negocio sean susceptibles de ser implementados.

8.2.2 Tipo de proceso

Un proceso de negocio también puede clasificarse según su tipo y el nivel de automatización que requiere. En la esfera BPM, los procesos pueden dividirse entre los que requieren de la intervención humana para pasar de un estado a otro y aquellos más automatizados. Un ejemplo del primer tipo podría ser el proceso de suscripción de un seguro, en el que el asegurador necesita recoger información sobre el cliente antes de decidir acerca de las posibles coberturas y primas. Un ejemplo de proceso más automatizado podría ser un proceso de comercio financiero en el que los acuerdos mercantiles entre las partes podría automatizarse integrando distintos sistemas para asegurar una mínima intervención humana.

Los procesos también pueden categorizarse de acuerdo a otros factores como por ejemplo cómo de centrados en los documentos están.

8.2.3 Ámbito de proceso

Normalmente, el ámbito de un proceso de negocio puede ser o bien limitado a la empresa o bien ser un proceso colaborativo que implique comunicarse con partes externas como clientes, proveedores, socios, etc.

En el caso de procesos internos o privados, el ámbito se reduce a trazar los procesos operativos para la mejora e implementación de procesos. Ejemplos de procesos privados son un proceso de evaluación justificada del rendimiento de empleados o el proceso de pedido mencionado previamente. En este ejemplo, gestionar el pedido por parte del detallista es un proceso privado, tal como se muestra en la figura 8.4.

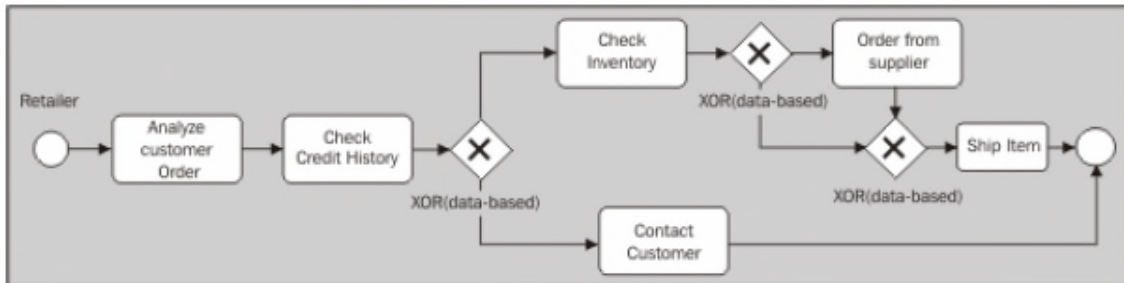


Figura 8.4. Ejemplo de proceso de negocio privado (procesar pedido)

En el caso de procesos colaborativos en los que partes externas interactúan con el proceso de la empresa, el ámbito se hace mayor, lo que requiere pensar detenidamente cómo se desarrollará la coreografía de procesos a lo largo de varias entidades externas. En este caso, cada una de las partes tendrá su propia infraestructura de aplicaciones lo que a su vez origina sus propios retos de interoperatividad. En BPMN, un proceso colaborativo representa estas interacciones mediante flujos de mensajes, y destaca los puntos de contacto entre las entidades involucradas. A modo de ejemplo, el mismo proceso de pedido puede representarse como un proceso colaborativo introduciendo en el proceso de pedido un comprador que seleccione el producto y haga el pedido, a lo cual seguiría una serie de flujos de mensajes entre las dos piscinas.

En BPMN se utilizan piscinas y calles dentro de las piscinas para representar interacciones basadas en empresas y roles. Toda interacción entre dos piscinas puede llevarse a cabo únicamente usando un flujo de mensajes representado por una línea discontinua con un pequeño círculo en su origen, como se ve en la figura 8.5.

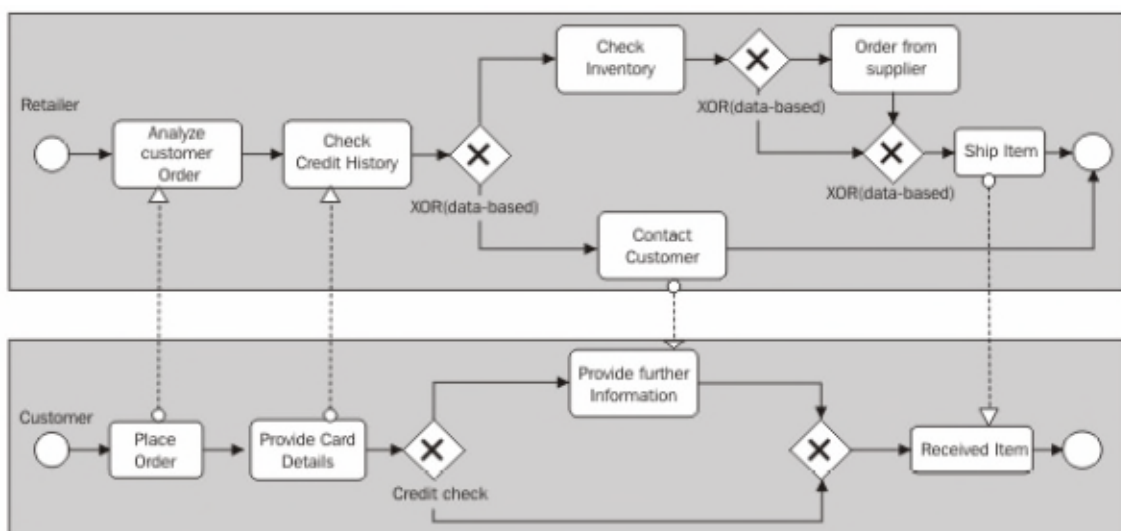


Figura 8.5. Ejemplo de proceso de negocio colaborativo (procesar pedido)