

Desarrollo de flexibilidad en la recuperación ante desastres

Hoy en día, la preparación para la recuperación ante desastres requiere planificación, práctica y contar con el socio adecuado

A nadie le gusta plantear preguntas “apocalípticas”. No obstante, trabajar con el peor escenario es la única manera de entender verdaderamente el nivel de flexibilidad que necesita una empresa, no solo para la recuperación ante desastres, sino para cualquier escenario de crisis o que involucre la continuidad del negocio, afirma Diane Schwarz, CIO de Textron, una empresa multiindustrial con sede en Providence, Rhode Island, conocida por marcas tales como Beechcraft, Bell Helicopter, Cessna, E-Z-GO y Jacobsen. Esto puede implicar conversaciones difíciles, advierte. Pero si no se hacen las preguntas, llevar a cabo un análisis de impacto sobre las actividades comerciales o clasificar las aplicaciones de importancia crítica puede volverse fácilmente en un ejercicio de rellenar formularios y listas de verificación que nunca abordan las posibilidades realmente alarmantes.

“Uno tiene que involucrar a los líderes de la empresa”, dice, “y preguntarles: ‘Si ocurriese un suceso muy extraordinario, ¿saben si podrían estar tres horas o cinco días sin poder operar con sus aplicaciones? ¿Cómo responderían? ¿Cómo mantendrían la empresa en funcionamiento y cuál sería el impacto financiero? ¿Debemos pensar en cómo diseñar nuestras soluciones y nuestra flexibilidad de una manera diferente?’”

Textron confía en IBM como socio en la planificación de la flexibilidad para proporcionar respuestas de contingencia para una multitud de interrupciones de las operaciones empresariales. La asociación con IBM le otorga a Textron la flexibilidad para ajustar las estrategias de flexibilidad a medida que cambian las necesidades de negocio. Las alternativas de arquitectura incluyen la nube, espacio de planta compartido, técnicas de recuperación dedicadas y soluciones de disponibilidad híbridas. La asociación con IBM también le permite a Textron dar soporte a una empresa de manufactura diversificada con un eficiente modelo de servicios compartido para la continuidad de negocios y sus divisiones operativas independientes, un plan mucho más económico en comparación con el que cada división mantenga su propio hardware y un equipo listo para intervenir y ayudar a gestionar en caso de un desastre real.

Optimización de las opciones de flexibilidad

- **Inversiones y gastos más bajos:** Utilizar los servicios de flexibilidad de IBM significa que Textron puede estar preparada sin desembolsar capital para espacio físico y hardware en espera.
- **Infraestructura escalable y flexible:** IBM puede ofrecer hardware arrendado o dar soporte al hardware propio de Textron, lo que le permite a Textron optimizar sus opciones para recuperación ante desastres.
- **Foco en lo importante:** Al confiar en los expertos en flexibilidad de IBM, Textron puede hacer que sus talentos se concentren en actividades de mayor valor agregado.

Ese enfoque integral se extiende a la evaluación de todos los aspectos de la recuperación en Textron, a partir de una guía de los activos fundamentales y las relaciones de dependencia ocultas. “Antes, uno se preguntaba: ‘¿Qué aplicaciones son necesarias para mantener la empresa en funcionamiento?’”, dice Schwarz. “Se evaluaban los sistemas de ERP, manufactura e inventario. Pero quizás no se consideraban algunos de los sistemas más amplios necesarios para dar soporte a las operaciones.” Las empresas deben tener en cuenta los activos fundamentales de una red, no solo los que tienen una relevancia financiera.

“Una vez que se evalúan los activos fundamentales, se deben considerar las relaciones de dependencia que existen”, agrega. “Luego, habiendo comprendido todo lo necesario para la recuperación, es posible secuenciar mejor los esfuerzos para la restauración”. Los enfoques de recuperación ante desastres de algunas empresas no siempre incluyen servicios de seguridad e infraestructura fundamental, ni consideran relaciones de dependencia más amplias para definir el orden de la recuperación.



Q&A

Plan de acción para la flexibilidad: debe tener un plan

Preguntas y respuestas con Linda Laun, Continuidad de Negocios Global de IBM, Arquitecta Jefa de Continuidad

En sus décadas de experiencia en continuidad de negocios, ¿cómo ha cambiado la conversación en torno a la flexibilidad?

La flexibilidad ha pasado de ser un tema de conversación de seguros con los ejecutivos de TI a una discusión de negocios sobre el riesgo empresarial. El manejo de los riesgos le permite a la empresa innovar mejor y más rápido. Y la creciente dependencia mundial de aplicaciones y servicios "siempre activos" significa que hoy se debe tener tolerancia a fallas. De lo contrario, no se permanecerá en el negocio. La enorme complejidad tanto dentro de la empresa como con la aparición de cadenas de suministro de varios niveles seguirá imponiendo más desafíos. En el futuro, la norma será el uso compartido y la ejecución de pruebas de modos más cooperativos y transparentes.

¿Las soluciones de flexibilidad han evolucionado para satisfacer la creciente interdependencia de los sistemas empresariales?

Sí. Están en una tendencia hacia una mezcla de soluciones más dinámicas y complejas para aplicaciones de importancia crítica mientras emplean capacidades de servicios compartidos más

maduras para las aplicaciones de nivel más bajo con el objetivo de aprovechar los menores costos. Las soluciones basadas en nube están siendo adoptadas rápidamente por su facilidad operativa y flexibilidad.

¿Cuál es el riesgo más significativo para la flexibilidad hoy en día?

Decidir qué proteger y cómo hacerlo es más importante que diseñar un plan de flexibilidad en torno a un riesgo específico. Se necesita un enfoque integral y una buena alineación con la estrategia y las prioridades de la empresa. Las prácticas de flexibilidad, como el análisis de impacto de las actividades y la evaluación de riesgos, ayudan a determinar si se están protegiendo las cosas correctas en el nivel correcto, especialmente las aplicaciones y los datos necesarios para que funcione la empresa. Con equipos capacitados y preparados para la continuidad del negocio, se reduce el tiempo de respuesta. Dado que la mayoría de los riesgos son impredecibles, tiene más sentido la planificación basada en el impacto que enfocarse en cualquier amenaza específica. Planificar para la pérdida de TI prepara a la empresa para trabajar en torno a aplicaciones de importancia crítica independientemente del motivo.

La práctica lleva a la perfección

La planificación comienza con una evaluación del impacto sobre cada aplicación. "Determinamos el tiempo durante el cual podríamos operar sin acceso a una aplicación", explica Schwarz. A continuación, sus equipos evalúan el hardware y software necesarios para restaurar esas aplicaciones y comprueban los planes de recuperación para validar que se puedan cumplir los objetivos de recuperación. IBM ofrece replicación en toda la empresa, lo que incluye redundancia y flexibilidad geográficas para las copias de seguridad locales que se realizan en cada una de sus regiones comerciales. Si alguna vez fuera necesaria la recuperación, Textron podría utilizar hardware de IBM para ejecutar cualquier parte de su empresa. Tres veces al año, la empresa realiza una ejecución de práctica en el sitio de recuperación totalmente reforzado de IBM en Boulder, Colorado.

La mayoría de las organizaciones nunca tienen que poner a prueba sus planes para desastres que ocurren de manera muy extraordinaria. Sin embargo, todas las empresas enfrentan incidentes más pequeños todo el tiempo. "Las empresas deben lidiar con incidentes a diario antes de que escalen al punto de interrupción", dice Schwarz. "Aquellas que siguen todos los días su plan de respuesta ante incidentes o amenazas en la red están mejor equipadas para responder".

Aquí es donde la planificación de la flexibilidad debe complementar las operaciones diarias. Debe haber un plan de gestión de incidentes bien documentado y bien practicado, explica Schwarz.

"¿Quiénes van a responder? ¿Cómo van a responder? ¿Con qué herramientas van a responder? Un plan documentado no vale mucho si el personal no ha desarrollado las habilidades necesarias y no las ha puesto en práctica regularmente".

Sin embargo, no basta con poner todo en una instalación fuera de la ciudad y saber que estará allí cuando se lo necesite. "Un aspecto que a menudo no se tiene en cuenta es la perspectiva de los recursos humanos", dice Schwarz. En Textron, las pruebas incluyen a gente de las unidades de negocio, soporte para aplicaciones, soporte para infraestructura, gerentes de proyectos y usuarios de alto nivel junto con los equipos de soporte de IBM y otros proveedores de servicios. "Es necesario tener flexibilidad no solo en la arquitectura táctica, sino también en los equipos", afirma. "Las empresas deben tener profundidad y amplitud, e incorporar siempre su reserva de talentos inmediata en esos ejercicios". Los equipos deben estar conformados de manera que puedan operar incluso si alguien está de vacaciones, ha sido transferido a otro rol o, en el caso de un desastre natural, no está disponible.

En definitiva, el objetivo es extender la práctica de recuperación desde restaurar la arquitectura táctica hasta descubrir relaciones de dependencia ocultas y capacitar personal talentoso en el arte de mantener una empresa con tolerancia a fallas en todas las situaciones, incluso en escenarios apocalípticos.

ACERCA DE FORBES INSIGHTS

Forbes Insights es la práctica de liderazgo del pensamiento e investigación estratégica de Forbes Media, que publica la revista Forbes y Forbes.com, cuyas propiedades de medios combinadas alcanzan casi los 75 millones de responsables de la toma de decisiones comerciales en todo el mundo por mes. Aprovechando una base de datos patentada por ejecutivos de nivel sénior en la comunidad Forbes, Forbes Insights conduce una investigación acerca de muchísimos temas de interés para ejecutivos de nivel C, profesionales de marketing sénior, propietarios de pequeñas empresas y aquellos que aspiran a posiciones de liderazgo, además de brindar puntos de vista sobre temas y tendencias de creación y gestión de riqueza.

FORBES INSIGHTS

Bruce Rogers
Director ejecutivo de Insights

Erika Maguire
Director de proyecto

EDITORIAL

Kasia Wandycz Moreno, Director
Hugo S. Moreno, Director
Deborah Orr, Autor del caso de estudio
Charles Brucaliere, Diseñador

INVESTIGACIÓN

Ross Gagnon, Director
Kimberly Kurata, Analista de investigación

VENTAS

América del Norte
Brian McLeod, Director comercial
bmcleod@forbes.com
Matthew Muszala, Gerente
William Thompson, Gerente

Europa, Medio Oriente y África
Tibor Fuchsel, Gerente

Asia-Pacífico
Serene Lee, Directora ejecutiva

Para obtener más información acerca de IBM Resiliency Services, visite:
ibm.com/services/resiliency

