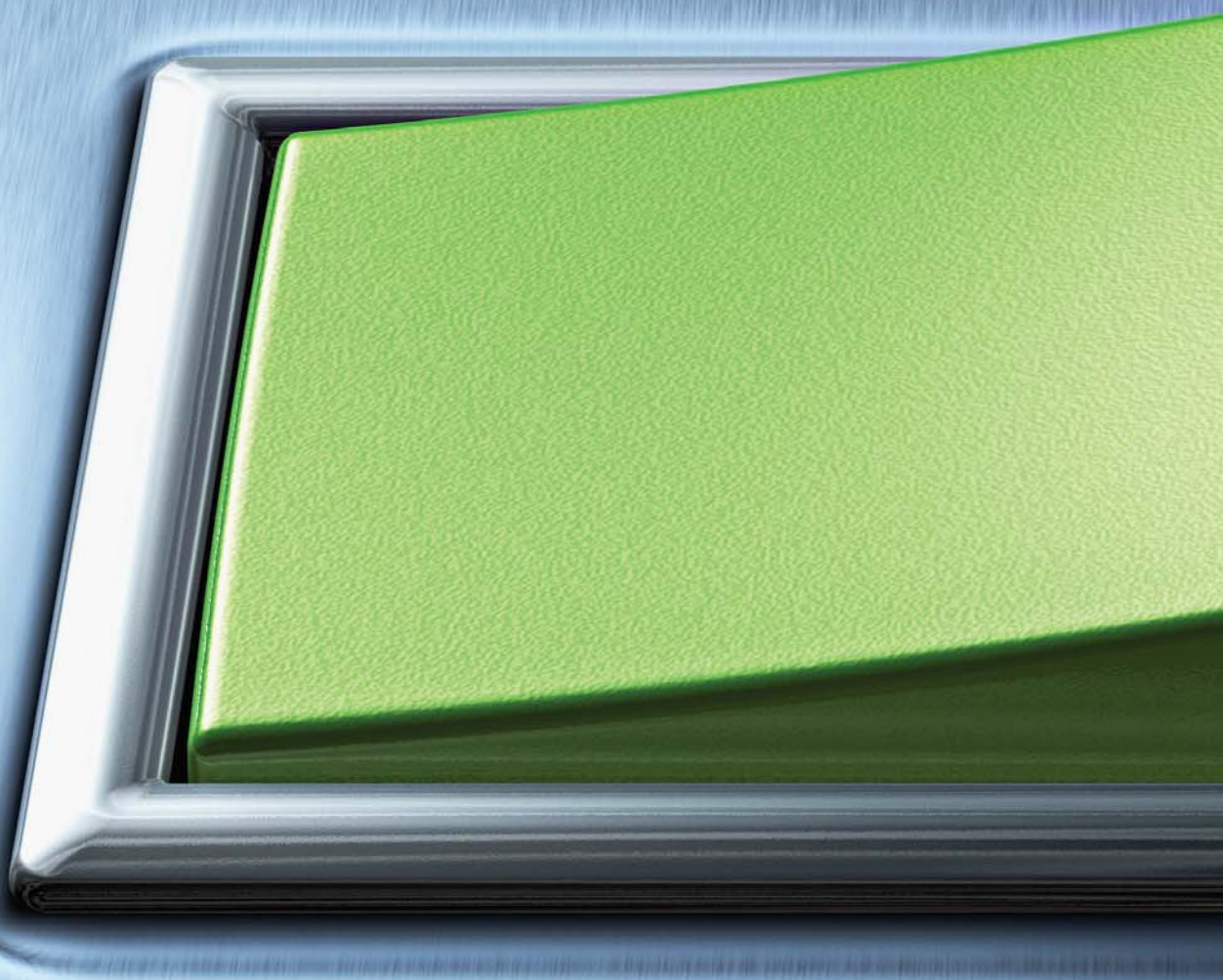


Argumentos de negocio para una agenda de TIs más verde

Stephen Nunn, Dale R. Hersch y Rockwell C. Bonecutter



El área de TIs es una de las consumidoras más voraces de energía de la organización, por lo que se encuentra en una situación privilegiada para poner en práctica «el cambio verde» en toda la empresa. A continuación exponemos cinco operaciones que los directivos de TIs ya deberían estar ejecutando.



Si se le presentara la oportunidad de fundar una nueva empresa ahora, una *start-up* que pudiera crecer rápidamente hasta contar con docenas, tal vez cientos, de profesionales en uno o dos años, ¿lo haría como siempre, con personas que se reúnen a diario en oficinas centrales y un gran centro de servidores que funcionan a distancia en una habitación apartada?

No, si quisiera que su empresa fuera un modelo de «eficiencia verde».

Probablemente, podría optar por un modelo descentralizado, virtual, con profesionales que trabajaran con flexibilidad, quizá desde su casa. Es posible que utilizara edificios energéticamente eficientes, tal vez alimentados, en parte, con energía solar y dotados de una infraestructura que apagara automáticamente la iluminación cuando nadie la utilizara. Accedería a una mayor parte de las TIs que necesitara a distancia y compartiría a gran escala sus activos en este campo.

En consecuencia, tendría una de las «huellas de carbono» más reducidas de su entorno, lo que sin duda resulta interesante a la hora de dar brillo a su marca o de tratar de atraer a candidatos jóvenes con conciencia ecológica. Y usted estaría preparado para el momento, cada vez más cercano, en el que el impacto de la empresa en el medio ambiente sea un elemento esencial de la competitividad.

Todavía no nos encontramos en esa situación; en realidad, ni siquiera nos hemos acercado a ella. No obstante, no deja de crecer la presión para que las empresas impulsen su actividad en direcciones mucho más verdes y para que se centren de manera creativa en aspectos que no se limiten a la habitual polémica sobre la rentabilidad, que sigue siendo un lastre para gran parte de las aspiraciones medioambientales de muchos directivos, a pesar de sus buenas intenciones.

Lo que resulta especialmente interesante es la función que pueden desempeñar los responsables de TIs de la empresa. Sin duda, el cada vez mayor coste de la energía y los crecientes volúmenes de datos, combinados, hacen más fácil para los directores de TIs justificar las inversiones en los conocidos como «centros de datos verdes». Sin embargo, las posibilidades de las TIs van más allá. Después de colaborar con una amplia variedad de empresas del *Fortune 500* a lo largo de muchos años, Accenture ha observado que en muchas ocasiones el área de TIs está en perfectas condiciones para poner en marcha y promover la agenda medioambiental en toda la organización.

Estos planteamientos están aún en sus inicios, pero los directivos de TIs de algunas empresas con visión de futuro comienzan a tenerlos en cuenta, sin perder de vista su orientación a la rentabilidad del negocio; es decir, están empezando a pensar en el papel que pueden desempeñar las TIs más allá de los centros de datos.

La marea verde

Hoy día resulta casi imposible abrir un periódico o una revista sin leer alguna noticia sobre cuestiones relacionadas con el interés por el medio ambiente: coches eléctricos, programas de intercambio de «créditos de carbono» o cumbres internacionales de empresas verdes. Es cada vez más difícil cuestionar el cambio climático: las estadísticas y los informes de la NASA y del Panel Intergubernamental del Cambio Climático de la Organización de las Naciones Unidas confirman que las temperaturas mundiales están aumentando con más rapidez que nunca.

Todo esto se está dejando sentir rápidamente en los consejos de administración. El medio ambiente se ha convertido en un punto fijo en la agenda del Foro Económico Mundial de Davos, que se celebra al pie de los glaciares suizos, en retroceso. En el Reino Unido, la Confederation of British Industry –principal patronal del país– se ha comprometido a que

sus miembros «desarrollen nuevos productos y servicios que permitan a todos los domicilios del Reino Unido reducir sus emisiones de carbono a la mitad para el año 2020». Muchas empresas del *Fortune 500* se enorgullecen de sus credenciales verdes; en algunos casos, hasta el extremo de recibir críticas por llevar a cabo un «lavado de cara verde» (véase el recuadro de la página 24). Y muchas están comerciando con derechos de emisión; algunas los venden, pero la mayoría compra su acceso a unos niveles medioambientalmente aceptables.

Algunas empresas líderes han efectuado grandes inversiones en reconstruir su marca con un enfoque medioambiental, como hizo BP en el año 2000 con su eslogan *Beyond Petroleum*. Otras han lanzado grandes proyectos que abarcan a toda la empresa, como ha hecho recientemente General Electric con su iniciativa *Ecoimagination*. Uno de sus cuatro compromisos, según la empresa, es «potenciar los ingresos procedentes de productos que generen importantes ventajas a los clientes hasta alcanzar al menos cerca de 20.000 millones de dólares en 2010». En muchas empresas, los informes de sostenibilidad –impresos en papel reciclado con tinta de soja, por supuesto– complementan las memorias anuales como medio de ayudar a los grupos de interés a evaluar los resultados.

No obstante, ¿en qué medida se ha convertido el área de TIs en realmente verde? En dos palabras: casi nada. Hasta la fecha, la agenda ha sido establecida principalmente por los proveedores de *hardware*, que tratan de aprovechar las oportunidades que les ofrecen las nuevas presiones que experimentan los responsables de las tecnologías de las empresas. Para estos proveedores, el debate gira en torno a la idea de conseguir que los activos y servicios de TIs funcionen con mayor eficiencia desde un punto de vista energético, y se muestran encantados de poder suministrar los nuevos dispositivos que lo hacen posible.

Hasta la fecha, la agenda ha sido establecida principalmente por los proveedores de 'hardware', que tratan de aprovechar las oportunidades que les ofrecen las nuevas presiones que experimentan los responsables de las tecnologías de las empresas.

Esta agenda ha dado lugar a dos consecuencias. Una es que el debate en torno a la capacidad de las TIs para ahorrar energía se ha centrado principalmente en las operaciones de los centros de datos. La otra consiste en un repunte en el marketing de sistemas y *hardware* de TIs que consumen menos energía con la misma capacidad de procesamiento.

En nuestra opinión, no se trata de una preferencia errónea, sino simplemente incompleta. El riesgo que entraña es que pueden perderse algunas oportunidades importantes, porque la agenda medioambiental del responsable de TIs puede ser mucho más amplia –y ciertamente debe serlo–.

El responsable de TIs como valedor ecológico

¿Por qué las TIs? ¿Qué hace que su máximo responsable en la organización sea un valedor creíble de la causa verde?

La primera respuesta tiene que ver con aspectos económicos. En prácticamente todas las empresas de servicios y en

algunas áreas de la industria ligera, las TIs son responsables de la mayor parte del consumo de energía de la organización, una parte que no deja de aumentar. En efecto, la demanda de servicios de TIs está aumentando más rápidamente que la eficiencia de la tecnología que las sustenta. Aunque pueden ocuparse de cuestiones de oferta, también están en condiciones de gestionar la demanda.

La segunda respuesta tiene un perfil más difuso. Reflexionemos sobre la omnipresente influencia de las TIs. Actualmente, mediante el uso de tecnología de acceso remoto, herramientas de comunicación personal y una amplia gama de opciones de *software* que hacen posible la colaboración, las TIs pueden perfilar y ayudar a determinar dónde y cómo trabajan las personas, cuánto viajan y de qué forma se comportan cuando llegan a su destino. Todo esto se traduce en saber no solo cuánta energía consumen, sino también cuál es su consumo de otro tipo de recursos costosos, desde el papel hasta los minerales.

La repercusión de las TIs puede extenderse aún más. El entorno de trabajo, el sistema de abastecimiento y la cadena de suministro se encuentran dentro de su esfera de influencia, al igual que la automatización y la eficacia en el cumplimiento de las normativas medioambientales, como los límites de las emisiones de carbono y la directiva de la Unión Europea sobre residuos de aparatos eléctricos y electrónicos.

En conjunto, estas áreas de influencia implican que los responsables de TIs tienen grandes oportunidades de potenciar la eficiencia energética y los objetivos de ciudadanía corporativa de toda la empresa. Pueden lograrlo proponiendo y aplicando soluciones que generen al mismo tiempo ventajas de negocio y medioambientales, incrementando la eficiencia en términos de coste y de energía e impulsando la capacidad de los profesionales para llevar a cabo su trabajo de forma responsable y que responda a sus estilos de vida (estimamos que al menos dos tercios de las iniciativas verdes que el área de

¿Demasiado verde para ser cierto?

Los ecologistas denuncian como *greenwash* o «lavado de cara verde» la publicidad que algunas empresas han empezado a hacer de sus proyectos respetuosos con el medio ambiente.

Los anuncios y otras actividades de promoción de los coches que incorporan tecnología híbrida han sido objeto de ataques de grupos como el Natural Resources Defense Council, la Rainforest Action Network o la Union of Concerned Scientists, en especial en los casos en los que los fabricantes también venden vehículos grandes o apoyan normativas nacionales de ahorro de combustible más laxas. En el pasado mes de enero, un importante grupo del sector energético canceló el patrocinio de una muestra de fotografía sobre fauna por la agobiante presión a la que se vio sometido por parte de manifestantes ecologistas. En Internet existen numerosos sitios de vigilancia contra el *greenwash*, y el *Greenwashing Index* ha suscitado una importante atención de los medios de comunicación.

¿Cuál es la lección para los directivos de las organizaciones? No hay escapatoria si el planteamiento medioambiental parece demasiado bueno para ser cierto o si se ve como una cortina de humo para distraer la atención de otras actividades menos respetuosas con el medio ambiente, como el excesivo consumo

de energía o la invasión de un hábitat de especies en peligro de extinción.

Si los problemas de imagen y reputación son serios para los directivos de primera línea que están acostumbrados al brillo de los focos, a los defensores de las TIs verdes les resultan directamente aterradores. Para ellos, la clave está en colaborar desde las primeras etapas, y de manera muy estrecha, con los equipos de comunicación que se encargan de gestionar la marca de la empresa. También podría resultarles interesante observar la situación desde el punto de vista de quienes critican las operaciones de «lavado de cara verde».

TIs podría poner en marcha también resultarían rentables desde el punto de vista económico).

Cinco puntos centrales

En esta cuestión hay que hacer una salvedad: no pretendemos convertir al responsable de TIs en una especie de cruzado defensor de las causas verdes, un papel que no sería ni creíble ni práctico. Lo que sí hacemos es afirmar que ellos y sus equipos de directivos pueden empezar a reforzar su potencial para influir en la agenda verde de la empresa. Accenture ha identificado cinco áreas en las que pueden ejercer esa influencia.

1. No mostrarse transigentes con los centros de datos

Teniendo en cuenta que unos centros de datos mal configurados pueden consumir cien veces más electricidad por metro cuadrado que un edificio de oficinas normal, es fácil comprender por qué ese es el punto de inicio natural de las iniciativas verdes relacionadas con las TIs. Queda mucho terreno por recorrer: el informe del último año de la Agencia de Protección del Medio Ambiente estadounidense indica que los centros de datos consumen aproximadamente el 1,5 % de la electricidad que se utiliza en todo el país. El consumo de electricidad anual en centros de datos se duplicó desde el 2000 hasta el 2006 y podría volver a duplicarse nuevamente para el año 2011.

Muchas empresas del *Fortune 500* están haciendo grandes esfuerzos para reducir el consumo de electricidad. Veamos rápidamente dos ejemplos. Hewlett-Packard está instalando su tecnología de «refrigeración inteligente» en centros de datos a escala mundial, en especial en un gran centro de Bangalore. El gigante de las telecomunicaciones BT, cuyos centros de datos son los mayores de Europa y absorben cerca del 0,7 % de la producción total de energía de Gran Bretaña, ha reducido el empleo de energía en esos centros más del 60 % en los últimos años; además, ha conseguido recuperar la inversión en menos de 18 meses.

Un método es el de renovar en lugar de reconstruir. Construir un nuevo centro de datos puede costar aproximadamente 10.000 dólares por metro cuadrado y llevar años, mientras que las estrategias para prolongar el período de utilización de un centro de datos, como la virtualización, la estandarización, la orquestación y la automatización, únicamente requieren una fracción de ese coste.

Las prácticas de servicios compartidos pueden llevar a la consolidación de servidores, y la renovación de aplicaciones puede ayudar a mejorar la eficiencia del sistema. La optimización de los lugares en los que se efectúa el procesamiento y de los motivos por los que se hace también permite abordar la ineficiencia energética, y la organización inteligente de los horarios para crear modelos de procesamiento que «siguen al sol» puede reducir el consumo de energía y los costes aún más.

Parte del desafío consiste en supervisar adecuadamente el uso de la energía durante una serie de ciclos de servicio. Con el desarrollo de la virtualización, resulta aún más importante poder recopilar y analizar información sobre el consumo de energía. Distribuir los ciclos de almacenamiento y procesamiento sin tener en cuenta los aspectos de consumo de energía puede, en la práctica, acelerar las interrupciones de los sistemas, según indican algunos expertos.

Accenture Technology Labs es una de las organizaciones que trabajan en el desafío de la medición del consumo. Ha preparado una calculadora *on-line* que suma el consumo en kilovatios/hora de todas las máquinas de un centro de datos y ayuda a predecir cómo se podría modificar el consumo con diferentes configuraciones de ahorro de energía. La calculadora se apoya en una base de datos de estudios prácticos, así como en una información detallada sobre rendimiento, para evaluar diversas soluciones; por ejemplo, refrigeración por agua, virtualización de los

Al menos dos tercios de las iniciativas verdes que el área de TIs podría poner en marcha también resultarían rentables desde el punto de vista económico.

servidores, procesadores con múltiples núcleos y *free-cooling* o enfriamiento gratuito (véase el recuadro de la parte inferior de la página).

Cisco Systems aspira a utilizar su red de datos como una especie de contador de electricidad. Tiene planes para recopilar información sobre factores como el consumo de energía y la temperatura en el funcionamiento de los proveedores de dispositivos de almacenamiento y de servidores, información que Cisco podría utilizar no solo para gestionar el consumo de energía en el centro de datos, sino también para asignar y facturar los costes de la electricidad de acuerdo con el uso de los departamentos.

2. Hacer que las TIs promuevan las prácticas verdes

El director de TIs puede desempeñar una función esencial para modificar el comportamiento de los profesionales.

El primer paso consiste en ofrecerles la posibilidad de trabajar a distancia proporcionándoles servicios con capacidad web y de *thin client*. Esto puede hacer salir a la luz ventajas que no son inmediatamente apreciables. En las líneas aéreas estadounidenses JetBlue Airways, los profesionales del centro de llamadas están muy motivados y son extraordinariamente productivos. Uno de los principales motivos es que los sistemas basados en la Red les permiten trabajar desde casa y configurar sus horarios. Los sistemas ajustan el personal a la demanda, con lo que se garantiza que JetBlue no emplee más personal de servicio telefónico del necesario en cada momento.

En la oficina, el área de TIs también puede ayudar a reforzar las políticas que animan a los profesionales a conservar la energía; por ejemplo, incitándolos a desconectar sus

ordenadores después de usarlos, en lugar de dejarlos en reposo, promoviendo el reciclado de residuos e imprimiendo documentos solo en los casos en los que sea necesario. No obstante –y esto hay que subrayarlo–, el área de TIs no puede, por sí sola, imponer cambios en el comportamiento de los empleados. No tiene ningún sentido, por ejemplo, imponer una configuración de impresoras para toda la empresa si los trabajadores pueden modificarla fácilmente (algo que, sin duda, harán).

El área de TIs tiene que empezar por elaborar un mapa de las diversas formas en las que influye en las prácticas del negocio y después estudiar cómo podría modificarlas con el fin de reducir la huella de carbono de la organización. Con posterioridad deberá evaluar objetivamente los riesgos y los beneficios de esa actuación –los peligros para la seguridad que supone

Evaluar hasta qué punto hay que ser verde

Los directivos de TIs tienen muchos motivos para no actuar según imperativos verdes: desde su considerable carga de trabajo hasta la falta de justificación desde el punto de vista del negocio o su desánimo en relación con las causas de defensa del medio ambiente. También ha resultado difícil poner en marcha iniciativas de TIs significativamente verdes porque se han llevado a cabo pocos diagnósticos que evalúen efectivamente los resultados.

Para ayudar a los directores de TIs a llevar a cabo este tipo de diagnóstico, hemos elaborado una herramienta denominada Modelo de Madurez Verde de Accenture (GMM, por sus siglas en inglés)¹. El GMM se está probando en importantes empresas europeas; lo integra una serie de preguntas centradas en los métodos que utiliza actualmente el área de TIs y se apoya en elementos analíticos que evalúan las implicaciones de las respuestas. Los resultados permiten que la organización evalúe comparativamente sus resultados y su madurez actual en cuanto a la eficiencia energética, descubra oportunidades para conseguir éxitos rápidos y señale y cuantifique las áreas que pueden producir mejoras a más largo plazo.

Los resultados se califican en una escala del 0 al 5, de un modo muy similar al que se emplea para estructurar los modelos de madurez de *software*: desde el nivel 0, que representa

«Incompleto» (la organización implanta los procesos, pero se desentiende de ellos y a menudo no desea hacer el esfuerzo necesario), hasta el nivel 5, que representa «Optimización» (se han implantado objetivos de mejora de los procesos cuantitativos, que se examinan continuamente para que sean reflejo de los cambiantes objetivos del negocio y se utilizan como criterios en la gestión de la mejora de los procesos).

El GMM puede administrarse en forma «reducida», para una evaluación rápida, utilizando un pequeño subconjunto de las más de trescientas preguntas de la herramienta que ofrece un breve boceto de la madurez verde de la organización y una panorámica, a grandes rasgos, de los cambios que deben introducirse. Si se aplica completo, el diagnóstico profundiza más y plantea cientos de preguntas que dan como resultado recomendaciones adaptadas a las necesidades, comparaciones detalladas con criterios de madurez de referencia y, cuando se recopilan suficientes datos, comparaciones con empresas similares del sector.

¹ Para obtener más información sobre esta herramienta, véase «Green IT: beyond the data center», <http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/D8AAB52E-D748-4387-845E-F75BF7E02534/0/AccentureViewsAndRecommendations.pdf>.

apoyar los dispositivos móviles, por ejemplo– y dar prioridad a las prácticas que generen los mayores ahorros de energía con los menores riesgos.

3. «Reconectar» (y reciclar) la oficina

El área de TIs también puede ayudar a reducir el consumo de recursos en las instalaciones de la empresa asociándose con los equipos de gestión de esas instalaciones. Además de reducir el uso de electricidad, el equipamiento de oficina más eficiente desde un punto de vista energético –incluidas las impresoras multifunción y de doble cara– puede generar importantes ahorros en consumibles como papel y tóner. Aumentar la vida de los ordenadores también puede ayudar (hay que tener en cuenta que la energía utilizada para fabricar un ordenador personal ordinario suele suponer las cuatro quintas partes de la energía que utilizará ese ordenador a lo largo de su vida).

Los sistemas de calefacción y refrigeración eficientes de los centros de datos, incluido el uso de aguas subterráneas para la refrigeración, también pueden ayudar a gastar menos energía. Asimismo, se pueden conseguir sustanciales ahorros si el equipamiento de la oficina, los ordenadores y la iluminación se desconectan automáticamente cuando no se utilizan. Emplear protocolos de Internet para todas las comunicaciones, incluidos los servicios de VoIP en sustitución de las líneas telefónicas terrestres, puede reducir la duplicación de cables en la oficina, cuya producción e instalación suponen costes para la empresa y una gran carga para el medio ambiente.

Por otra parte, muchos directivos de TIs están en las mejores condiciones para liderar el compromiso con una disposición responsable de los aparatos de oficina. Esto se debe a que, en una empresa de servicios típica –e, incluso, en algunas instalaciones de distribución y de industria ligera–, los servidores, los ordenadores personales, los *routers* o los sistemas de almacenamiento y de *hardware* de TIs representan el mayor gasto. Las actividades de disposición

pueden exigir encontrar y preparar nuevas localizaciones para los dispositivos más viejos, así como organizar el reciclado de los que se han quedado obsoletos o han dejado de ser funcionales.

4. Comprar verde

En esta área, las TIs pueden conseguir rápidamente un gran efecto. Hay dos grandes oportunidades de ahorro.

En primer lugar, está la influencia directa que tiene el director de TIs en el *hardware*, que representa una gran parte del gasto de capital de la empresa. En el aspecto más básico, puede exigir que todos los aparatos que se compren tengan la acreditación *Energy Star* u otros programas similares. También puede favorecer a aquellos proveedores que se muestren dinámicos a la hora de reducir, reutilizar o reciclar sus embalajes. Profundizando más, el departamento de TIs puede evaluar a los proveedores en aspectos como la gestión medioambiental aceptable.

Los estudios indican que los departamentos de TIs todavía no consiguen buenas puntuaciones en estas cuestiones. Según una investigación de Forrester, aunque más de las cuatro quintas partes de las grandes empresas afirman que los factores medioambientales son importantes a la hora de planificar sus operaciones de TIs, únicamente la cuarta parte ha puesto por escrito criterios verdes para sus procesos de compra.

La segunda área de influencia está más relacionada con las industrias que producen y distribuyen bienes. En colaboración con los responsables de logística y de la cadena de suministro de la empresa, el área de TIs puede ayudar a identificar procesos y herramientas que generen «logística inteligente», es decir, que aumenten al máximo la carga de los transportes, consoliden los envíos, mejoren la visibilidad de la cadena de suministro para reducir al mínimo las distancias recorridas y evalúen las huellas de carbono de las alternativas de transporte.

El área de TIs tiene que dar prioridad a las prácticas que generen los mayores ahorros de energía con los menores riesgos.

Ya hay indicios de que los inversores están descontando la cotización de las empresas que consideran vulnerables al impacto de un mundo sensible a las cuestiones energéticas y climáticas.

Quizá esta sea la principal área en la que puede participar el departamento de TIs, y exige una perspectiva integral de toda la cadena de suministro y las operaciones con los proveedores y clientes. Hay que centrarse en la eficiencia energética durante todo el ciclo vital del suministro, desde la adquisición hasta la utilización y, finalmente, la eliminación.

5. Promover la ciudadanía corporativa

Al interactuar de forma respetuosa con el medio ambiente en las comunidades locales, regionales y mundiales –aplicando su agenda medioambiental fuera de los límites de la empresa–, el área de TIs genera buena reputación y ayuda a reforzar la imagen de la empresa como ciudadano corporativo responsable. Puede consistir en algo tan sencillo como reciclar los activos de TIs destinándolos a las ONGs locales o ayudar a pequeñas empresas vecinas a hacerlo. O también en comprometerse y colaborar con las Administraciones regionales en la adopción de medidas que animen a las empresas y a las personas a desconectar los ordenadores personales cuando no los estén utilizando.

Al adoptar una función central y dinámica en la puesta en práctica de la agenda verde de la empresa, el área de TIs también se encuentra en condiciones de potenciar las prácticas responsables en el ámbito interno y de comunicar esas prácticas al exterior, a los grupos de interés. Los inversores y los analistas, por ejemplo, tienen un marcado interés en los resultados medioambientales de las empresas. Al poner en práctica iniciativas como las mencionadas, el responsable de TIs puede ayudar a que se puedan comunicar iniciativas positivas.

Signos prometedores

Pasará tiempo antes de que se puedan elaborar unas buenas prácticas verdes. Hasta ahora, las cuestiones medioambientales han sido una preocupación secundaria para la mayoría de los directivos de las empresas, y muchos de ellos afirman que adoptar una postura ecológica

resulta difícil de justificar desde el punto de vista económico. No es sorprendente, por tanto, que a los directores de TIs les haya resultado fácil posponer el momento de afrontar estas cuestiones o incluso desentenderse de ellas por completo. Así, la agenda verde ocupa puestos bajos en la lista de prioridades de los directores de TIs en las últimas encuestas.

No obstante, ya se pueden ver algunas acciones prometedoras. Los responsables de TIs están mostrando un considerable interés en la evaluación objetiva de los posicionamientos verdes. En una importante empresa europea de medios de comunicación, el área de TIs ha creado un comité dedicado expresamente a investigar las oportunidades medioambientales, y sus descubrimientos están siendo supervisados y comunicados al consejo de administración.

Accenture espera que estos equipos de exploración dejen su lugar en breve a grupos de trabajo de TIs verdes con responsabilidades estratégicas específicas. No es inconcebible que algunos departamentos de TIs configuren oficinas de programas verdes o nombren a altos directivos que se dediquen en exclusiva a poner en práctica una agenda de TIs verde, probablemente en el marco de proyectos medioambientales multifuncionales más generales. De hecho, nuestra recomendación es que todos los responsables de TIs elaboren una agenda de ese tipo y destinen los recursos necesarios para que cobre vida.

Las consecuencias de no hacerlo no serán evidentes de inmediato. No obstante, las presiones se están intensificando. Los costes de la energía y del combustible no dejan de crecer. Supervisores como Carbon Disclosure Project, con sede en el Reino Unido, o Climate Counts, con sede en Estados Unidos, no titubean a la hora de señalar a las empresas infractoras, como ocurrió con Apple poco antes de lanzar su iPhone.

Mientras tanto, los reguladores están incrementando la presión. El sistema de comercio de emisiones de carbono de la Unión Europea es cada vez más estricto. En Estados Unidos, el presidente Bush ha ratificado una ley que eleva la referencia de consumo de combustible para los coches a 6,7 litros por cada 100 kilómetros para el año 2020 y también impone que el consumo de biocombustibles se multiplique prácticamente por cinco para el año 2022.

Casi igual de importante es el hecho de que los inversores estén prestando más atención a estos aspectos. Ya hay indicios de que están descontando la cotización de las empresas que consideran vulnerables al impacto de un mundo sensible a las cuestiones energéticas y climáticas. Es cada vez más probable que los accionistas inviertan en empresas que hagan gala de responsabilidad medioambiental.

Las organizaciones que se queden rezagadas empezarán a sufrir las consecuencias a medida que aumente el número de clientes que prefieran las que tengan una reputación de limpieza y de respeto por el medio ambiente. Después sufrirán más, a medida que la escasez de talento se deje notar. Una encuesta entre estudiantes de MBA de las 50 principales escuelas de negocios descubrió que las tres cuartas partes de los participantes afirmaban estar dispuestos a aceptar un salario un 10 % o un 20 % inferior por trabajar en una empresa «responsable».

La consecuencia es que, aunque la agenda verde seguirá estando en conflicto con algunas percepciones convencionales sobre los rendimientos de la inversión, su rentabilidad en términos más generales irá teniendo cada vez más reconocimiento. Esto propiciará que los directivos de TIs cuenten con oportunidades para tomar la iniciativa en proyectos de TIs de largo alcance que puedan crear una ventaja competitiva sustancial.

De hecho, un método innovador podría ser que los departamentos de TIs colaboraran con las unidades de

negocio o con el resto de las áreas con arreglo a criterios de neutralidad de costes, ayudando a generar ahorros de energía en los ordenadores de sobremesa, por ejemplo, y utilizando esos ahorros para financiar las inversiones en nuevo *software* de productividad o para adoptar las medidas necesarias con objeto de que un mayor número de profesionales pudiera trabajar a distancia.

En pocas palabras, las TIs tienen que hacerse verdes... y demostrarlo.

El centro de datos es el lugar idóneo para comenzar. Es el punto en el que se pueden conseguir los ahorros de energía más claros y en el que las inversiones resultan más fáciles de justificar. De todas formas, es simplemente el punto de partida. Como los departamentos de TIs tienen un alcance tan generalizado en el negocio, sus responsables disponen de una oportunidad poco frecuente para ayudar a reducir la huella de carbono de la organización en muchos aspectos. Sus esfuerzos también pueden tener un gran recorrido a la hora de impulsar la eficiencia y el rendimiento de los procesos.

Es una oportunidad que se debe aprovechar ahora, porque los conceptos verdes novedosos de hoy serán los procedimientos operativos ordinarios de mañana. En unos cuantos años, la falta de tales iniciativas será un claro demérito ante los empleados, los candidatos a puestos de trabajo, los inversores y los clientes. Si usted, en su condición de director de TIs, no ha recibido el encargo de elaborar y poner en práctica una agenda de TIs verde, no tardará en recibirlo. Cuando le llegue el encargo, necesitará tener preparadas las respuestas adecuadas.

Acerca de los autores

Stephen Nunn, socio de Consultoría de Tecnología, dirige el área global de Green IT de Accenture. Está especializado en transformación de infraestructuras y en proyectos de centros de datos de la próxima generación, y especialmente en los programas de racionalización y consolidación a escala mundial. Cuenta con un gran conocimiento y experiencia en el diseño y desarrollo de arquitecturas operativas, en la gestión de programas de integración de entornos informáticos de múltiples proveedores y en el diseño, puesta en práctica y operación de soluciones de TIs (herramientas, procesos y procedimientos).

stephen.nunn@accenture.com

Dale R. Hersch, director ejecutivo global de Consultoría de Tecnología de Accenture, dirige la actividad de Workplace Technology & Collaboration de Accenture. Su trabajo se centra en varias tendencias estratégicas de TIs, como la informática verde en el lugar de trabajo. A lo largo de su carrera, ha dirigido numerosos proyectos de planificación e implantación de cambios como apoyo en procesos de fusión, adquisición y otras transformaciones tecnológicas complejas.

dale.r.hersch@accenture.com

Rockwell C. Bonecutter es responsable de Green IT de Accenture para Norteamérica. Además, dirige la división de Operaciones y Tecnología de Centros de Datos en ese mismo mercado. Sus áreas de especialización son la consolidación y racionalización de centros de datos, la evaluación de la repercusión tecnológica en fusiones y adquisiciones, la materialización de las ventajas de ITIL, la optimización de la arquitectura de la tecnología a gran escala y las soluciones informáticas verdes.

rockwell.bonecutter@accenture.com