



**Valentín Alfaya**  
**Director**  
**de Sostenibilidad**  
**de Ferrovial.**  
**Presidente**  
**del Grupo Español para**  
**el Crecimiento Verde**

Valentín Alfaya es doctor cum laude en Ciencias Biológicas por la UCM, con posgrado en ingeniería y gestión medioambiental por la EOI. Con más de 25 años de experiencia, en la actualidad es Director de Sostenibilidad de Ferrovial. Entre los años 2004 y 2008 fue también el director de riesgos del Grupo.

Es presidente del Grupo Español para el Crecimiento Verde, miembro del Governing Board del Centro Europeo de Innovación para el Clima (Climate-KIC), del Consejo Asesor de la Fundación Biodiversidad, de la Red Española de Desarrollo Sostenible, del Comité Estratégico del Heathrow Centre of Excellence for Sustainability, de la Junta Directiva de ENAC y del consejo científico

del Instituto Interuniversitario de Investigación del Sistema Tierra (IISTA), entre otros.

En representación de Ferrovial, forma parte también del Green Growth Group Europeo, del Corporate Leaders Group (University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership) de la Comisión de Desarrollo Sostenible de CEOE y del Comité Asesor de Certificación de ENAC. Es autor de varias monografías y artículos, tanto técnicos como de carácter científico. Asimismo, imparte clases en la Universidad Rey Juan Carlos, ICAI (Universidad Pontificia de Comillas) y la Escuela de Organización Industrial.

**Usted lleva casi dos décadas al frente del área de calidad, medio ambiente y PRL, y ahora dirige el área de sostenibilidad de su compañía. ¿Cómo han evolucionado estas áreas de gestión? ¿Qué cambios han experimentado?**

Muchas de estas áreas se vincularon durante mucho tiempo a sistemas de gestión y a sistemas de gestión normalizados como ISO, pero eso ya ha trascendido, sobre todo en las grandes empresas, y los equipos que se dedican a estas áreas está más involu-

crados en la estrategia de negocio, o sea que su visión es mucho más estratégica. Siguen siendo muy técnicos, pero con una visión mucho más estratégica de la compañía. Estas áreas han evolucionado, como les ha pasado a otras también, generando más interacción con otros sectores y otras disciplinas, sobre todo del sector financiero. En nuestro en particular, por ejemplo, al estar más embebida nuestra gestión en la estrategia de negocio, nos hemos tenido que meter en temas como la financiación, los mercados de capitales, etc.

**La estrategia que se plantea para hacer frente a los diferentes retos medioambientales en los próximos años es muy ambiciosa, ¿cómo se preparan las empresas para poder cumplir con esos retos?**

Parece que, en los últimos años, todo lo que pasa a escala global en el entorno económico e incluso geopolítico converge en esto que llamamos sostenibilidad, y muy particularmente en la parte más verde de la sostenibilidad. Entre los retos a los que nos enfrentamos en ese contexto en las empresas, yo diría que el más importante es el acceso a la financiación, porque uno de los grandes cambios que se han producido, sobre todo en patrimonio y dinero en los últimos años es que el sector financiero está cambiando, y busca cada vez más empresas, actividades y sectores verdes y más sostenibles, y huye de sectores menos verdes y menos sostenibles.

El principal ejemplo es la transición energética. Hay una deslocalización de inversiones en sectores tradicionales como el oil and gas, por ejemplo. Y una relocalización de

esas inversiones en áreas como la eficiencia energética, las renovables, etc.

Por lo tanto, lo primero que hacemos las empresas es prepararnos para captar esa financiación, tanto para proyectos como para inversiones e infraestructuras como para el contexto del mercado de capitales, es decir, captar accionistas. Y el factor común de estos movimientos es que tenemos que hacernos sostenibles, y tenemos que demostrar de forma fehaciente que somos sostenibles, a estos agentes del sector financiero, que ahora mismo están absolutamente centrados en la Inversión Socialmente Responsable con criterios de Gobernanza y de Medio Ambiente como la base de todo esto.

En segundo lugar, vamos adaptando nuestros modelos de negocio. Porque, al hilo de esta relocalización de las inversiones, lo que está sucediendo es que las empresas empezamos también a desinvertir y a huir de sectores menos sostenibles, menos verdes y más intensivos en carbono, y vamos pasando a actividades y activos que son menos intensivos en carbono, que son más verdes y más sostenibles. En realidad, lo que hacemos es anticipar las tendencias de la Agenda de Desarrollo Sostenible, para modificar nuestro portfolio de negocio, nuestras actividades y empezar a proveer las soluciones que se necesitan para realizar cambios importantes como, por ejemplo, el cambio climático. Esto es lo que estamos haciendo: financiación en todas sus vertientes y ámbitos, y adaptación del modelo de negocio a las tendencias globales en materia de sostenibilidad.

**El sector de la edificación en concreto tiene una gran responsabilidad en la generación de los gases de efecto invernadero y del consumo final de energía. ¿Qué medidas se pueden tomar para ayudar a cambiar esta situación?**

Bueno, algunas de ellas ya se han tomado, sobre todo las que tiene que ver con la normativa para nueva edificación. Pero, donde yo creo que tenemos la gran baza es en el parque de edificios ya existente. De los 25 millones de viviendas residenciales que hay en España, más del 50% se construyeron antes de los años 80. Es decir, que no cumplen ninguna normativa técnica sobre eficiencia energética, aislamiento acústico, habitabilidad... Esa es la gran asignatura pendiente. Hay que elaborar planes de rehabilitación urbana de forma masiva, enfocados en la mejora de la eficiencia energética de estos edificios. Con las tecnologías actuales podemos tener una reducción de hasta el 60-70% del consumo energético en una vivienda convencional.

También es importante que, cuando se aborden estas rehabilitaciones, se hagan no solo desde el punto de vista de la eficiencia energética y la reducción de emisiones, sino también de la perspectiva de la accesibilidad y de la habitabilidad. Durante la pandemia, en el confinamiento, hemos visto que una parte importante de nuestras viviendas realmente no son habitables. Por lo menos, no para los estándares que deberíamos tener en el siglo XXI. Aquí tenemos además una gran oportunidad, porque más allá de la agenda verde y de las capacidades que tenemos para reducir las emisiones, este sector es muy intensivo en mano de

obra, tiene una gran capacidad de generación de empleo, pero nos falta financiación. Solo con capital podremos abordar estas iniciativas. Necesitamos ayudas públicas gestionadas de forma eficiente. Hasta ahora no ha habido oportunidad para que esto se realizase de forma masiva, pero ahora tenemos la oportunidad que nos proporcionan los fondos Next Generation, los fondos de recuperación de la Comisión Europea.

**¿Cuáles son las asignaturas que tienen pendientes las compañías para frenar este impacto medioambiental y hacer una economía más sostenible?**

Yo creo que el papel de la empresa tiene que estar más enfocado en adaptar los modelos de negocio, para proveer las soluciones que necesitamos para luchar contra el cambio climático y acelerar la transición energética. Necesitamos que el vínculo entre los departamentos y las áreas de sostenibilidad y medio ambiente se aproximen más al día a día de la estrategia de negocio. En empresas como Ferrovial esto lo tenemos perfectamente resuelto, pero hay muchas compañías donde todavía no lo está. Un indicador muy importante es el organigrama, ¿dónde está ubicado el responsable de sostenibilidad o de medio ambiente en ese organigrama? Si está muy cerca del consejo de administración, tendremos ciertas garantías de que este vínculo entre la agenda de sostenibilidad y la estrategia de negocio es estrecho. Si estos responsables están muy abajo en el organigrama, ese vínculo queda más en entredicho. Por eso, una de las asignaturas pendientes es que las posiciones de esos responsables estén en el nivel que les corresponde dentro de las empresas.

Y luego, desde un punto de vista más técnico, yo diría que tenemos todavía la necesidad de avanzar en herramientas para la gestión, y muy particularmente para la monetización de los impactos. Esto es fundamental. En algunas áreas, por ejemplo el cambio climático, sí que estamos monetizando esos impactos, pero en otras áreas críticas como la biodiversidad, todavía no tenemos esas herramientas desarrolladas. Y son fundamentales porque, al final, las tomas de decisiones en las grandes empresas se producen en términos económicos. Cuando hay que reportar al consejo de administración sobre estos impactos, lo suyo es hacerlo en términos económicos. Si vamos a hacer inversiones, lo suyo es tener valorados y monetizados los impactos para poder tener calculados retornos y oportunidades. Al final, es necesario tener este tipo de herramientas, y todavía estamos lejos de tenerlas en todos los ámbitos.

### **¿Cómo ha sido la evolución de su profesión en estos últimos años?**

En primer lugar, se ha avanzado hacia una mayor especialización. Los departamentos técnicos que se dedican a medio ambiente se han ido hiperespecializando.

En segundo lugar, los departamentos están en posiciones más altas en el organigrama, y además de mantener una carga técnica importante, han avanzado hacia una visión más estratégica. Es decir, han ido incorporando en su know how elementos que antes eran más propios de áreas de desarrollo de negocio o de áreas financieras. Esto ha enriquecido mucho la profesión, porque ahora tenemos profesionales de la

sostenibilidad que están muy involucrados en temas financieros y en temas de desarrollo de negocio. Y por último, yo creo que lo que ha cambiado fundamentalmente es la mayor interacción con otros profesionales de otros sectores profesionales. Una vez más, fundamentalmente con profesionales del sector financiero y también de otras áreas como riesgos o seguros más alejadas a priori de la agenda verde.

### **¿De qué manera cree que afectará a los objetivos planteados para España 2030 la crisis sanitaria que estamos viviendo? ¿Ayudará en muchos aspectos o, por el contrario, retrasará muchas cosas?**

En relación con la Agenda Verde en general, no solo con la economía circular, estamos yo creo de enhorabuena. En el contexto europeo existe una nueva política económica que llamamos Green Deal, y cuando se abalanzó sobre nosotros esta situación tan excepcional, la pandemia, pensamos que a lo mejor se empezarían a tomar decisiones con carácter de urgencia, que podrían menoscabar los principios de esa estrategia económica europea que tantos esfuerzos había costado diseñar y poner en marcha. Pero, afortunadamente, el resultado ha sido justo el contrario. Porque resulta que una de las claves de los fondos de recuperación de la COVID, los fondos Next Generation, es que van a ser verdes. Prácticamente todas las inversiones que se están haciendo como parte del proceso de recuperación, no solo están alineadas con lo que era el Green Deal, sino que además ponen todavía más en valor la necesidad de transformar la economía europea hacia la agenda verde.

Con lo cual, lejos de decelerar o disminuir la velocidad o el impacto de la Agenda Verde, resulta que la pandemia ha acelerado esa Agenda. En ámbitos como la economía circular, por ejemplo, se ha puesto de manifiesto que para que la economía europea sea más resiliente ante amenazas de cualquier tipo, pero particularmente de este tipo de pandemias que tienen un impacto económico muy severo, la circularidad es un elemento clave.

Al final, la circularidad es mayor eficiencia económica, mayor eficiencia energética, mayor eficiencia en el uso de recursos, y eso produce resiliencia en el modelo económico. Por eso, creo que todavía se va a acelerar más el avance hacia la economía circular.

### ¿Es optimista sobre el futuro?

Soy moderadamente optimista. Los hechos dicen que políticamente y económicamente se está apostando de forma definitiva, incluso en esta situación tan excepcional, por la Agenda Verde y también por la economía circular como parte de esa Agenda Verde. Eso es un hecho. En lo único que tengo dudas, es en sí tanto los reguladores y las administraciones públicas como el sector privado vamos a estar en condiciones de acelerar nuestras agendas para resolver o satisfacer las expectativas que se están depositando en esta agenda. Es la única duda que tengo, si vamos a ir a la velocidad suficiente. Pero sobre que es la gran apuesta y que no tiene marcha atrás, de eso no tengo ninguna duda.

