

ENTREVISTAMOS A ALBERTO ANDREU

Por Luis Suárez Mariño

Director de European Compliance News.

Entrevistamos a **Alberto Andreu Pinillos** (Madrid, 1963), Doctor en Economía y Empresa (Universidad Pontificia Comillas), MBA (IE Business School) y Licenciado en Derecho (Universidad Pontificia de Comillas ICAI_ICADE).

Actualmente es Senior Advisor de EY, y asesor de los Consejos de Administración de la Corporación Pascual y Cosentino. Profesor asociado de la Facultad de Económicas de la Universidad de Navarra y director ejecutivo del Master de Sostenibilidad.

También es speaker en IESE. Durante casi 30 años ha ocupado posiciones ejecutivas y de alta dirección en compañías como Telefónica, Banco Santander, Banesto y CEPESA, en funciones relacionadas con la Sostenibilidad / RSC, Reputación, Marca / Identidad Corporativa, Organización y Cultura Corporativa.

La sostenibilidad es un concepto global que incluye tres áreas indisolublemente interconectadas entre sí bajo el acrónimo con las siglas ESG, en inglés 'Environmental, Social and Governance', (ambiental, social y de gobernanza) que han adquirido una gran relevancia en los últimos años y han dado lugar a la figura del Inversor Socialmente Responsable.

La lucha contra la corrupción es un pilar fundamental de la sostenibilidad directamente relacionado con el compliance penal, **¿Más allá de los controles para mitigar el riesgo de fraude o corrupción consideras oportuno integrar los criterios ESG en el mapa de riesgos del sistema de gestión del compliance penal de cualquier compañía o mejor limitar el compliance penal a evitar el concreto ámbito de minimizar el riesgo penal en las organizaciones?**

Cuanto más conectados estén todos los mapas de riesgos, mejor. Precisamente, uno de los "agujeros" por los que se cue-

lan los problemas (y los de corrupción son expertos) es cuando se encuentran con compañías que viven el régimen de silos, donde cada área tiene su propio head count, su propio presupuesto y sus propios objetivos e incentivos. Si no hay sistemas transversales que conecten todo, la corrupción anida más fácilmente. Por eso es necesario que el mapa de riesgos de la compañía sea uno e integre todos los riesgos de la compañía, los financieros y los de sostenibilidad, incluyendo en estos los ambientales, los sociales y los de gobernanza. Además, no podemos olvidar que, en el caso español existen ya tipos delictivos que incluyen aspectos ambientales (por ejemplo, los delitos contra los recursos naturales y el medio ambiente -art 325 a 330 del Código Penal), sociales (por ejemplo la trata de seres humanos- art177bis- o delitos contra la salud pública -arts. 359 al 365-) o de Gobernanza (blanqueo de capitales -arts 301-302, cohecho- art2.419 a 427-, tráfico de influencias -arts. 428 a 430-).

La sostenibilidad tiene impactos financieros muy importantes ¿cómo hacer para que los líderes de las compañías tomen conciencia de la importancia de la sostenibilidad y de su influencia en la cuenta de resultados?

La mejor forma es poner delante de la mesa de cualquier CEO los costes económicos que han tenido los grandes escándalos corporativos y las consecuencias penales de muchos de ellos. Los casos son tantos, que sonrojan porque indican una cosa: no se aprende de los errores pasados. Algunos ejemplos: la quiebra de Enron en diciembre de 2021 implicó pérdidas de más de 74.000 millones de dólares en valor de mercado, sus accionistas perdieron casi 40.000 millones en valor de sus acciones, y la firma de auditoría Arthur Andersen, acusada de obstrucción de la justicia por destruir documentos relacionados con la auditoría, perdió su licencia para auditar empresas públicas en Estados Unidos

y se disolvió en 2002. Lehman Brothers es otro caso emblemático; se declaró en bancarrota septiembre de 2008 (la mayor en la historia de Estados Unidos, con activos valorados en 691.000 millones y deudas de 613.000 millones), su proceso de liquidación supuso unos costes superiores a los 1.400 millones en honorarios legales y administrativos, y su caída fue el inicio de la crisis financiera de 2008, que provocó una congelación del crédito a nivel global y una recesión económica que costó millones de empleos y billones de dólares en pérdidas de PIB. Estos casos pusieron de manifiesto que la ausencia de controles internos y de los principios básicos de prudencia en la gestión conllevaron tal crisis que hicieron saltar por los aires la viabilidad de estas compañías, generando unos quebrantos patrimoniales sin precedentes, no solo para ellas, sino para todo el sistema.

¿Hasta qué punto los factores ambientales, sociales y de buen gobierno son valorados por los inversores actuales, más allá de los resultados financieros?

Los inversores y los financiadores que trabajan a largo plazo incorporan el análisis de riesgo ESG de forma ordinaria en sus procesos de gestión. Además, ese análisis tiene impacto tanto en el coste de la financiación, como en el coste de capital y en las primas de seguro. Desde que en 2015 Mark Carney, actual primer ministro de Canadá pronunció su discurso "Breaking the Tragedy of the Horizon. Climate Change and Financial Stability" en su calidad de Gobernador del Banco de Inglaterra la conexión entre el riesgo climático y el riesgo financiero se puso de manifiesto como un hecho evidente. Carney abordó cómo el cambio climático plantea riesgos significativos para la estabilidad financiera y presentó tres tipos de riesgos clave:

✓ **Riesgos físicos:** los daños a infraestructuras y propiedades por eventos climáticos extremos, que podrían

afectar la economía y los activos financieros.

✓ **Riesgos de transición:** los costes económicos y financieros asociados con la transición hacia una economía baja en carbono, que afectan industrias intensivas en carbono a medida que los inversores cambian su capital hacia alternativas más sostenibles.

✓ **Riesgos de responsabilidad:** posibles demandas contra empresas por sus contribuciones al cambio climático o falta de transparencia en el riesgo climático de sus operaciones.

Además, introdujo el concepto de la "tragedia del horizonte", refiriéndose a cómo los efectos más graves del cambio climático ocurrirán a largo plazo, mientras que los sistemas económicos y financieros se centran en horizontes de corto plazo. Fue el precursor para la creación del Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) cuyas recomendaciones siguen los inversores desde su creación en 2017.

En un reciente informe del BCE se afirmaba que, en relación con la gestión del riesgo climático, mientras en 2022, el 25 % de los bancos no contaba con práctica, el 54 % contaba con prácticas básicas para al menos algunas exposiciones, el 18 % tenía prácticas emergentes para al menos algunas exposiciones; sin embargo, a finales de 2024, el 5 % de los bancos no contaba con prácticas, el 17 % contaba con prácticas básicas para al menos algunas exposiciones, el 22 % con prácticas emergentes para al menos algunas exposiciones y el 56 % con prácticas líderes para al menos algunas exposiciones.

Ciertamente la sostenibilidad implica un coste para las compañías, en un país donde el tejido empresarial está compuesto en un altísimo porcentaje por pymes o micro pymes ¿cómo facilitar a ese empresariado el enfoque sostenible de su negocio?

Apear al coste de gestión de la sostenibilidad es uno de los mantras más extendidos por quienes "disparan" contra ella.

Pero yo creo que merece la pena formular la premisa de otra forma. ¿Cuál es el coste de la no sostenibilidad? Podemos encontrar tantos ejemplos que, como en caso de los escándalos financieros, también sonrojan (y mucho).



Foto: Noemí del Val

Hace unos días, publicábamos en **EY un informe** que contenía datos interesantes. Solo doy unos ejemplos. En materia ambiental, los desastres naturales relacionados con el clima y el agua causaron pérdidas económicas globales de aproximadamente 2.500 millones de dólares por día durante los últimos 50 años (Organización Meteorológica Mundial). En el sector seguros, las pérdidas económicas globales por desastres naturales y provocados por el hombre en 2021 ascendieron a 280.000 millones de dólares, de los cuales aproximadamente 120.000 millones fueron cubiertos por los seguros (Swiss Re). En costes operativos, las empresas globales enfrentan riesgos financieros relacionados con el clima que podrían costarles hasta 1 billón de dólares en los próximos cinco años (CDP). En la agricultura, el cambio climático podría reducir los rendimientos agrícolas en algunas regiones hasta en un 30% para 2050, afectando negativamente a las empresas agrícolas y a la cadena de suministro de alimentos (Banco Mundial). Y si tenemos en cuenta la depreciación de activos, se ha afirmado que, sin medidas de adaptación, en la década de 2050 estos costes equivaldrán a una media del 3,3% -y hasta el 28%- anual del valor de los activos reales de las empresas del S&P Global 1200 (S&P Global).

En riesgos sociales, los datos también sonrojan. El coste de reemplazar a un empleado pueden ser de seis a nueve meses de su salario, lo que se traduce en un impacto económico significativo para las empresas con alta rotación

de personal la rotación (SHRM, 2020); el mal estado de la salud mental en el lugar de trabajo cuesta a la economía del Reino Unido alrededor de 28.000 millones de libras anuales (MHFA England, 2023) como consecuencia del agotamiento, el estrés y la depresión; y las compensaciones a través de mediación, conciliación y litigios asociados con la discriminación y el acoso en el lugar de trabajo representaron en Estados Unidos más de 665 millones de dólares para las víctimas de discriminación en el año fiscal 2023 (EEOC 2023). Y si ponemos foco en aspectos relacionados con clientes, hay datos que confirman que las retiradas de productos pueden costar a las empresas entre 10 y 50 millones de dólares por incidente, dependiendo de la gravedad y el alcance del retiro (Allianz, 2020).

Estoy un poquito harto del coste de la sostenibilidad. Pensemos en los costes de no serlo.

¿Crees que los instrumentos utilizados actualmente por las empresas para valorar el impacto positivo o negativo de la sostenibilidad en su cuenta de resultados se pueden considerar fiables?

Dependerá de cada compañía. En materia de riesgos (físicos, de adaptación o de regulación) hay metodologías más o menos consolidadas; además los financiadores e inversores, ya se ocupan de cuidar sus inversiones.

En materia de oportunidades, como suele decirse popularmente, "a quien Dios se la

de, San Pedro se la Bendiga". Quiero decir: habrá empresas que serán capaces de ver la oportunidad y la aprovecharán; otras no serán capaces de verlo, y lo pagarán. El ejemplo que estamos viviendo hoy con los coches eléctricos procedentes de China, es muy evidente de lo que puede pasar.

¿Cómo han evolucionado los principales instrumentos de supervisión de la información de sostenibilidad respecto de los de la información financiera?

En términos de supervisión de compañías cotizadas, recomiendo leer cada año los informes de supervisión de los organismos reguladores; en nuestro caso, la CNMV.

Creo que tenemos que partir de una premisa: no es posible conocer la situación financiera de una compañía si no se tienen en cuenta todos los aspectos que pueden influir en ella, tanto los aspectos financieros como los de sostenibilidad (por los impactos financieros que generan).

Para ello existen ya diferentes instrumentos que ayudan a entender esa "foto completa". El primero es el concepto de Materialidad, que es un concepto que viene del mundo financiero y que, en palabras del Tribunal Supremo de los Estados Unidos en 1976, se trata de todo aquello que represente "una probabilidad sustancial de que un accionista razonable lo considere importante a la hora de decidir su voto", o "una probabilidad sustancial de que la revelación del hecho omitido hubiera sido considerada por el inversor razonable como una alteración significativa de la "mezcla total" de información puesta a su disposición". Este mismo concepto de materialidad podría aplicar para cualquiera que directa o indirectamente, este financiando a una empresa (financiadores, bonistas, proveedores e incluso, clientes).

El segundo serían los estándares de reporte. Un tema amplio que trataré de resumir: Europa (a través del EFRAG) y la comunidad internacional (a través del IFRS y su consejo ISSB) llevan trabajando años para contar con unas ciertas "normas contables de la sostenibilidad", y aunque en Europa se está revisando la profundidad de los estándares, hay un dato relevante: según datos del propio IFRS, en diciembre de 2024, el 60% del PIB mundial, estaría afecto a algún tipo de reporte en sostenibilidad; en mayo de 2024, la propia IFRS estimó que más del 40% de la capitalización del mercado global y más del 50% de las emisiones

globales de Gases Efecto Invernadero, estarían en la misma situación.

Otro instrumento importante es la verificación de los informes de sostenibilidad por un tercero independiente de forma que siguiendo un procedimiento de aseguramiento limitado, que ofrezca una moderada seguridad sobre la información, basándose en indagaciones y procedimientos analíticos se pueden identificar inconsistencias importantes. En este aseguramiento el auditor emite una opinión negativa afirmando que no ha encontrado evidencia que sugiera que la información no esté presentada de acuerdo con los criterios aplicables.

Esto implica un nivel de revisión menos exhaustivo que el aseguramiento razonable, que es el que se utiliza para la información financiera, que proporciona un mayor nivel de seguridad e implica una evaluación detallada y exhaustiva de la información presentada; en el aseguramiento razonable, el auditor emite una opinión positiva, indicando con alta certeza que la información está libre de errores significativos, tras una evaluación más detallada y extensiva de los datos y controles interno y que los datos responden a la imagen fiel de la empresa.

Por último, otro de los temas a los que habrá que prestar atención en el futuro es el de la conectividad entre los estados financieros y los informes de sostenibilidad. Por ejemplo: si una empresa establece unos objetivos de descarbonización, deberá identificar aquellas partidas significativas de CapEx (gastos de

capital) y OpEx (gastos operativos) que se hayan ejecutado o estén previstas, en relación con actuaciones de sostenibilidad. Esto incluye recursos materiales, humanos y financieros destinados, por ejemplo, a programas de seguridad laboral o restauración ambiental. Otro ejemplo sería la depreciación de activos por impacto del riesgo climático.

Se critica que el exceso regulatorio que existe en la UE en materia de sostenibilidad limita la competitividad de nuestras empresas en un mercado mundial, ¿cómo combatir esta crítica?

Es que se critica con razón. Pero quiero hacer una matización. No es posible un cambio de modelo y de comportamientos sin regulación. Otra cosa es que esa regulación sea mucha (o poca) y que sea buena (o mala). Por ejemplo, según datos de Datamarán, en Europa y en materia de ESG, pasamos de cerca de 20 iniciativas regulatorias en 2014 a casi 640 en 2024.

Y otro dato: entre 2022 y 2023 Europa aprueba su directiva de reporte en información de sostenibilidad (CSRD) y sus estándares de reporte (ESRS); y en febrero de 2025 se cambia el paso, se echa el freno (con la directiva Stop the clock) y ahora tenemos un cierto limbo jurídico que no beneficia en nada la seguridad ni a la estabilidad.

En los últimos tiempos de manera acelerada la política y con ella la sociedad se han polarizado en casi todos los órdenes. Uno de los temas que está siendo objeto de polarización es preci-

samente el de la sostenibilidad. El último y radical ejemplo lo estamos viendo con la administración Trump. ¿Ves alguna razón explicable en ello?

Explicar racionalmente la polarización es un oxímoron. Es curioso porque hace solo 10 años, el lanzamiento de la Agenda 2030 y el Acuerdo de París concitaron amplios consensos en el mundo (más de 180 países en las Naciones Unidas apostaron por aquello); hoy diez años después, ambos acuerdos están en el centro de la polémica.

Solo diré una cosa: es necesario retomar el racional económico, ético y científico asociado a la sostenibilidad. Éticamente (y no olvidemos que el origen de la sostenibilidad está en la integridad y en la ética), diré solo que no vale todo para ganar dinero. Económicamente, diré que no se puede crear valor a largo plazo para los accionistas si no se crea valor para clientes, empleados, proveedores o la comunidad; y diré también que el riesgo ESG es un riesgo financiero; y que hay muchas oportunidades de ganar dinero asociadas a la sostenibilidad. Y científicamente diré que el 99% de la ciencia ha acordado que el calentamiento del planeta tiene su origen en la actividad humana y que desde que hay datos disponibles la temperatura de la tierra ha ido creciendo.

Y ayuda también que el Papa Leon XIV siga la misma línea iniciada por Francisco I en materia ambiental; es una referencia moral a tener en cuenta.

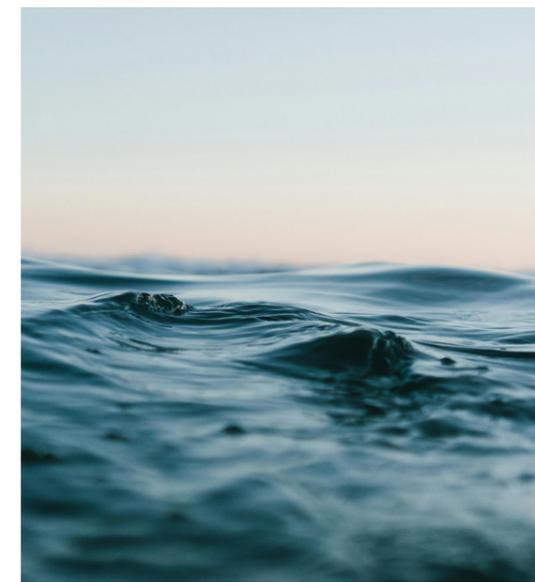
Algunas grandes empresas tecnológicas EE. UU. como Google o Meta tras la llegada a la casa Blanca de Trump están dejando sus políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI, por sus siglas en inglés) que hasta ahora habían simbolizados su compromiso por crear entornos laborales inclusivos. ¿Corremos el riesgo de una vuelta atrás en esta materia?

Si corremos el riesgo de involución democrática, cómo no vamos a correr riesgo en este tema. Creo que, en este tema es un error pensar que esos criterios DEI son algo novedoso y peligroso.

Recomiendo vivamente releer (o leer por primera vez, que nunca es tarde) la Declaración de los Derechos Humanos de Naciones Unidas de 10 de diciembre de 1948; en su artículo 2 se dice algo que hoy para algunos sería un Manifiesto Woke: "Toda persona tiene los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición".

¿Cómo hacer posible que las empresas no cambien sus políticas en esta materia tan trascendental? Y ¿de qué modo se podría evitar la instrumentalización de la sostenibilidad desde la política?

Pues, como decía, creo firmemente que es necesario retomar el racional económico, ético y científico asociado a la sos-



tenibilidad. Y quizá convenga revisar un poquito el lenguaje y apegarlo más y más a la realidad del negocio y de la cuenta de resultados; en este sentido quizá tenga más sentido económico hablar de ahorro y eficiencia energética que de cambio climático; o de valorización de residuos, en lugar de economía circular; son solo ejemplos, pero ayudan a entender la idea que subyace a todo: recuperar el racional económico, ético y científico.



La sostenibilidad no es un coste, es una inversión en futuro."



Foto: Noemí del Val