

# Carlos Roveran

GERENTE DE RIESGOS DE BRF

“

No podemos dejar a nuestros clientes sin los productos que elaboramos. Por ello contamos con aliados fuertes que contribuyen a nuestra gestión de riesgos.

”



Carlos Roveran gestiona los riesgos operativos y financieros de una de las mayores compañías de alimentos del mundo. Se incorporó a BRF en mayo de 2011, pero fue en 2014 cuando pasó a ser el responsable de los programas de seguros en Brasil. Estos programas incluyen: beneficios sociales, grandes riesgos, flota de vehículos, transportes, responsabilidad civil y riesgos financieros. Hace dos años su departamento se enfrentó a un importante reto cuando BRF incrementó su proceso de globalización con la finalidad de modificar el perfil de una compañía exportadora de productos in natura a una empresa global con marcas relevantes en los mercados en los que opera. He aquí cómo el desafío fue superado con innovación y colaboración.

**‘Gerencia de Riesgos y Seguros’ (en adelante ‘GRS’): ¿Cuál fue el primer paso?**

**Carlos Roveran (en adelante ‘CR’):**

Empezamos a cambiar la actuación del equipo de gestión de riesgos y seguros en busca del alcance mundial de un modelo que ya estaba bien estructurado en Brasil. Buscábamos programas que pudieran ofrecer un retorno en el corto plazo a todas las regiones en las que BRF está presente e iniciamos la actuación por las pólizas de D&O, Responsabilidad Civil General y Riesgos Operativos. Este retorno no se midió solo en términos financieros. Ya que estos ramos son los principales riesgos del negocio, con la estandarización de la cobertura también se obtuvo un beneficio en la gestión del riesgo. Para este año nuestra agenda contempla estandarizar el modelo de negocio y la actuación global en seguros, dejando claro lo que tiene y lo que no tiene sentido en una administración global, y dar una mayor autonomía a las regiones, que están alineadas con los objetivos corporativos.

**“Para este año nuestra agenda contempla estandarizar el modelo de negocio y la actuación global en seguros”**

**‘GRS’: Respecto al programa de seguros ¿Se compra localmente donde está el riesgo o hay un programa mundial para tener mayor poder de negociación?**

**‘CR’:** Tenemos ambos modelos y toda la gestión se hace desde el headquarters que, a la fecha, se encuentra en Brasil.

**‘GRS’:** ¿Cubre este programa las nueve plantas en el exterior: seis en Argentina, una

en Reino Unido, una en Holanda y otra en Emiratos Árabes Unidos?

**‘CR’:** Tenemos un programa con el que actuamos globalmente en la colocación del riesgo, particularmente en el mercado internacional de reaseguros. Pero hoy en día no vemos claras ventajas en disponer de una póliza máster para toda la operación. Lo que hacemos actualmente es utilizar nuestra alianza y fuerza con los aseguradores de todo el mundo para que BRF logre un programa estandarizado en las transferencias de los riesgos. Ahora, por ejemplo, nuestro programa de responsabilidad civil general es efectivamente global con el apoyo de una póliza máster que abarca todas las operaciones de BRF en el mundo, incluso nuestra recién adquirida operación en Tailandia.

**‘GRS’:** ¿Ha tenido alguna dificultad para comprar un seguro para los 35 centros de distribución que forman parte del grupo?

**‘CR’:** Desde que los nuevos ejecutivos se hicieron cargo de la compañía, cuyo marco fue la elección de Abílio Diniz como chairman de BRF, se inició un programa robusto de gestión de riesgos, principalmente en nuestros almacenes. BRF, por tener las dos principales marcas de alimentos de Brasil, Sadia y Perdigão, no puede siquiera pensar en la posibilidad de que sus consumidores no tengan acceso a sus productos, y, por ello, el enfoque de las mejoras en los procesos y la gestión está en sus centros de distribución. El mercado asegurador reaccionó con agilidad frente a nuestras necesidades y hoy en día contamos con aliados fuertes y con apetito por este riesgo.

**‘GRS’:** Entre todos los seguros contratados ¿cuáles son los que tienen una mayor competencia en el sector y cuáles los que tienen más dificultad?

**‘CR’:** Hoy en día veo un mercado de seguros muy líquido, impulsado por dos fenómenos: la consecuencia de la política de relajación monetaria que los bancos centrales de las principales economías han impuesto y la ausencia de grandes siniestros en el mundo. Es decir, una combinación que hace que el mercado de seguros presente una relación riesgo – retorno superior a la del mercado financiero tradicional. De esa manera, creo que el mercado ofrece una competencia beneficiosa al tomador de seguros. Ahora bien, si se analiza nuestra operación, hay dos programas con mayor dificultad: riesgos operacionales, porque operamos en una cadena fría, lo que nos obliga a utilizar paneles sándwich, un tipo de construcción que no es ampliamente aceptado por los aseguradores. El segundo es el seguro de responsabilidad civil general, que incluye la cobertura de nuestros productos. Por ser una industria de alimentos, entiendo que este es un programa que estructuralmente impone algunas dificultades.

**‘GRS’:** El grupo produce alimentos que llegan a más de 120 países en los cinco continentes. ¿Hay algún seguro que los compradores/importadores/exportadores consideren obligatorio?

**‘CR’:** Sí, principalmente porque vendemos alimentos, existe una gran preocupación por parte de nuestros clientes para que comprobemos nuestra capacidad y preparación para un caso fortuito, incluso contando con la capacidad financiera del asegurador. Sin embargo, en esto conseguimos satisfacerlos con creces, toda vez que entendemos que uno de los principales valores de BRF es la búsqueda de la calidad de nuestros productos, además de contar con coberturas adecuadas en nuestras pólizas de responsabilidad civil.

**‘GRS’:** ¿Cómo se estructura la gestión de riesgo del grupo?

**‘CR’:** Tenemos un equipo corporativo reducido, con siete personas dedicadas a las actividades de



Riesgo de Mercado y Seguros. Lo que hacemos, por principio, es dar responsabilidad a los equipos en la gestión del riesgo, pero éstos cuentan con todo el soporte de nuestro equipo corporativo. A veces podemos usar a terceros para actividades específicas o consultorías puntuales. Para la gobernanza, tenemos semanalmente una reunión con los principales ejecutivos de la compañía, nuestro Comité de Riesgos, y el acceso al Consejo de Administración de manera periódica, a través del Comité de Asesoramiento al Consejo de Administración, denominado Finanzas, Gobernanza y Sostenibilidad.

**‘GRS’:** ¿Cómo selecciona a las aseguradoras, brókeres y reaseguradoras?

**‘CR’:** BRF cuenta hoy en día con un proceso consolidado de contratación comercial que dispone del apoyo de nuestro equipo de Procurement. De esta manera, siempre se opta por una licitación, y es tarea del equipo de seguros diseñar el modelo y puntuar a los participantes. Así, conseguimos equilibrar el mercado y dar oportunidad a todos los players que puedan servir a BRF, sin dejar de tener en cuenta las alianzas ya existentes en otros ramos de seguro o del negocio.

**‘GRS’:** ¿Cómo percibe BRF el servicio que MAPFRE le brinda en su programa?

**‘CR’:** La experiencia de BRF con MAPFRE es positiva, basada en una relación transparente edificada por ambas partes. Resalto el interés de MAPFRE por entender bien al cliente y sus actividades con el fin de ofrecer soluciones compatibles y que tengan sentido para la operación.



**“El principal reto es traer a Brasil las experiencias que el mercado asegurador tiene en su atención a multinacionales en otros países”**

**‘GRS’:** Las pólizas suelen tener una renovación anual ¿se negocian programas con plazos más largos para obtener descuentos mayores?

**‘CR’:** Por lo general tenemos pólizas anuales, pero no descartamos ampliar el plazo de los contratos.

**‘GRS’:** Cuando hay que indemnizar, ¿qué experiencia tiene con el sector? ¿Hay muchos conflictos con las coberturas o está claro el clausulado?

**‘CR’:** Pienso que actualmente tenemos aquí un gran reto. No tenemos experiencias negativas respecto a las cláusulas, pero cabe un mejor proceso de los involucrados: BRF, broker, asegurador y reasegurador.

**‘GRS’:** ¿Qué pronóstico tiene para las próximas renovaciones de sus programas de seguros?

**‘CR’:** El mercado está soft, es decir, con precios y ofertas favorables a los clientes. Nos hemos dado cuenta por la alta competitividad que se observa entre los aseguradores. Sigo pensando que el escenario es positivo para Brasil, porque todavía tenemos oportunidades de apertura del mercado local, que considero aún muy cerrado y proteccionista.

**‘GRS’:** ¿Ha afectado la crisis mundial a su programa? En caso afirmativo, ¿cómo?

**‘CR’:** Lo ha afectado de una manera positiva, porque ha llevado más players al mercado en búsqueda de un mayor retorno sobre el capital invertido.

**‘GRS’:** En su opinión ¿cuáles son los desafíos del mercado de seguros, local e internacional, para cuidar de la protección de los conglomerados brasileños con operaciones en otras partes del mundo?

**‘CR’:** Pienso que el principal reto es traer a Brasil las experiencias que el mercado asegurador tiene en otros países en su atención a multinacionales. Hay espacio para que el mercado local ayude a las multinacionales brasileñas en sus programas mundiales e, incluso, para destacarse frente a los mercados internacionales. Independientemente de las restricciones que impone Brasil, entiendo que el mercado asegurador ofrece escasa innovación a sus clientes. ■