

en opinión de...

«A la hora de invertir, diversificar, innovar, crear... siempre existe un riesgo. Es importante, cuando se da un paso hacia delante, hacerlo con seguridad», dice José Manuel Dias da Fonseca, consejero delegado de MDS, el principal 'broker' de seguros de Portugal, integrado en las empresas Sonae. El grupo luso, presente en multitud de mercados y con gran variedad de actividades, ha creado un modelo casi único de Gerencia de Riesgos y seguros, basado en la motivación, el diálogo y la transparencia.

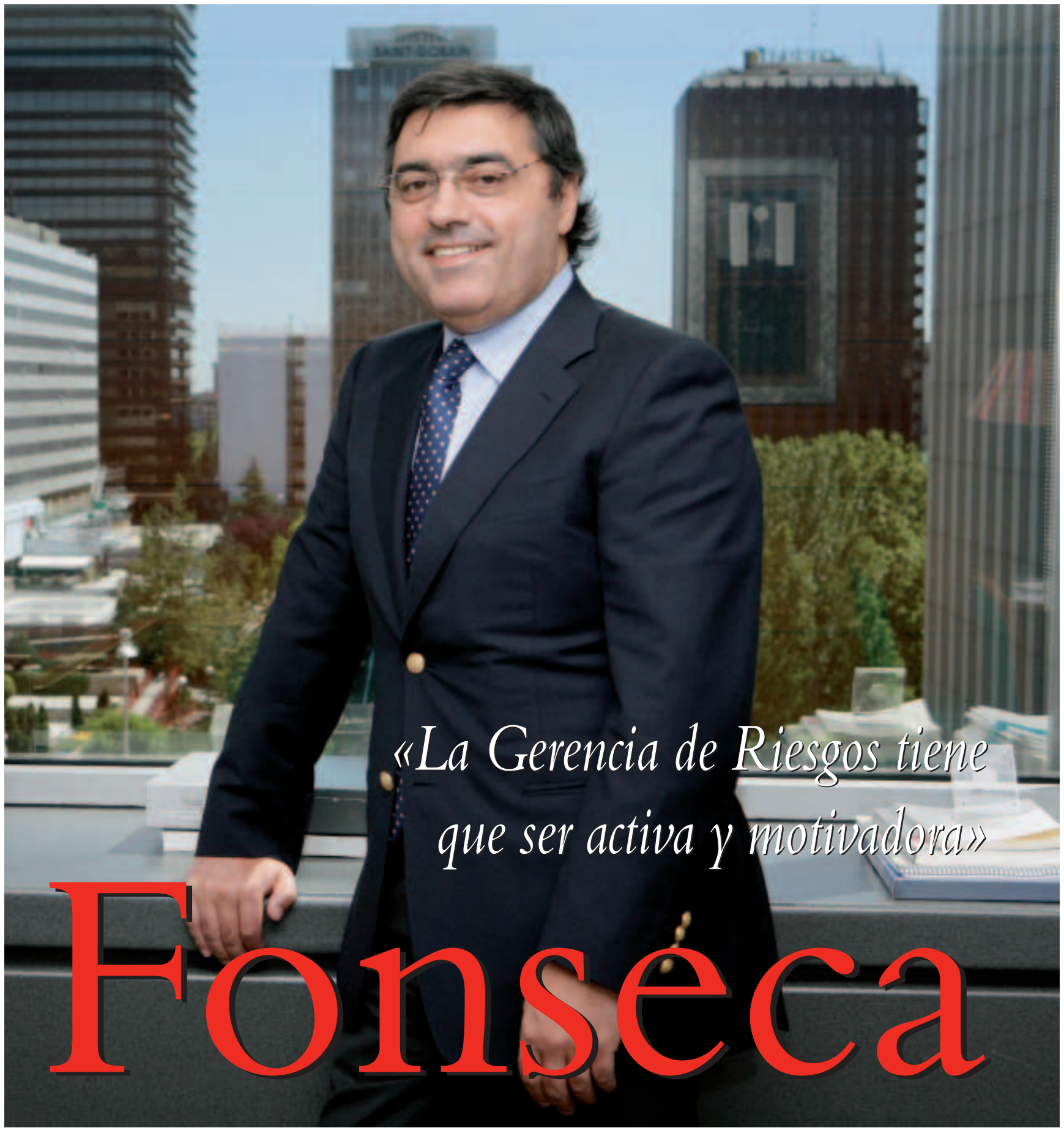
Texto: ALICIA OLIVAS
Fotos: ALBERTO CARRASCO

JOSÉ MANUEL

Dias da

CONSEJERO DELEGADO DE MDS HOLDING





«La Gerencia de Riesgos tiene que ser activa y motivadora»

Fonseca

Uno de esos factores está claro: los costes locales. Alemania puede ser un mercado más caro que Portugal. Otro factor es la siniestralidad. Las fábricas, las plantas con mayor siniestralidad histórica tienen que pagar más. El tercer factor es la ponderación del riesgo. Esta labor la lleva a cabo una consultora internacional que ha establecido *ratings* con su propia metodología, de modo que los negocios con mejor puntuación tienen que pagar menos. Además, se hacen auditorías todos los años.

Los *ratings* son muy importantes, porque gracias a ellos los aseguradores trabajan con gran confianza con nosotros. Al igual que, como los precios y las franquicias dependen del *rating*, eso crea conciencia y responsabilidad en cada país, en cada negocio, porque parte del coste es asumido por la empresa y otra parte por Sonae Re, que también forma parte del grupo.

La cautiva también hace más fácil las relaciones con el asegurador, porque con este vehículo los riesgos son muy transparentes. En 2006 tuvimos un siniestro muy importante en Canadá, en nuestra mejor planta: nueva, rentable, productiva... pero aconteció el siniestro. Desde el principio hubo unas relaciones muy transparentes, de entendimiento con los aseguradores, con los peritos, etc.

En su calidad de corredor de seguros, ¿cómo han sido las últimas renovaciones de los programas de seguros?

Las últimas renovaciones de Sonae, el pasado mes de marzo, han sido muy tranquilas, organizadas, con abundante diálogo, porque se trabajaba en ellas con mucho tiempo, desde seis meses atrás, en septiembre. Cooper Gay nos ayuda considerablemente en este proceso.

Hemos empezado a sentir cierto endurecimiento del mercado. Hay dos tendencias claras y divergentes. Por un lado, muchas compañías están empezando a tener una menor rentabilidad que

«EN PORTUGAL, LA GERENCIA DE RIESGOS NO ESTÁ TAN DESARROLLADA COMO EN OTROS MERCADOS, BÁSICAMENTE PORQUE ES UN PAÍS DE PYMES» «MDS TIENE UNA GRAN PREOCUPACIÓN POR OFRECER SERVICIOS DE APOYO A LAS EMPRESAS EN EL ÁREA DE GERENCIA DE RIESGOS»

tiene su origen con frecuencia en el mercado blando de algunos riesgos. Por otro lado, ahora hay menos imprudencia. Con el retraimiento de la economía, la contratación del seguro es menor y la capacidad ha aumentado para algunos riesgos. Son dos versiones diferentes.

¿Cómo contribuye Sonae a mejorar la Gerencia de Riesgos en las empresas?

Además de su actividad principal de mediación, MDS tiene una gran preocupación por ofrecer servicios de apoyo a las empresas en el área de Gerencia de Riesgos, desde el punto de vista de los siniestros, como consultores... Cada vez somos más las corredurías que abarcamos también este ámbito y no sólo la intermediación.

El área de riesgos es muy importante dentro del grupo. Las empresas de Sonae están muy involucradas en estas políticas, son muy innovadoras, y se motiva a los gestores, a sus ejecutivos, etc. a que participen en los foros profesionales con el fin de crear cultura de mercado. Por eso ayudamos a crear APOGERIS, la Asociación Portuguesa de Gerentes de Riesgos, participamos de forma activa en FERMA, desarrollamos Brokers Link, una red que ofrece un servicio coordinado, a nivel global, de Gerencia de Riesgos para todos los clientes que quieran salir de Portugal.

A su juicio, ¿qué deben tener en cuenta los gerentes de riesgos a la hora de diseñar las líneas básicas de su programa de seguros?

Sin duda, tres factores. Primero, conocer a fondo la cultura del negocio, la historia de la empresa, sus clientes, proyectos, objetivos, etc. para no ser teóricos, sino prácticos. En segundo lugar, dialogar mucho con los aseguradores para que no haya confusiones; y crear un clima de confianza, de conocimiento, que es muy importante para desarrollar relaciones a largo plazo, sólidas y con futuro. Sí estás bien con alguien, para qué cam-

EQUILIBRIO ENTRE TRABAJO Y VIDA PRIVADA

sociedad. Por otro lado, también es muy importante, cuanto tienes múltiples funciones, contar con buenos equipos, muy profesionales, en los que delegar; y la comunicación, que hoy es mucho más fácil, ya que contamos con más medios a nuestro alcance, como Internet.

La mediación de seguros, la Gerencia de Riesgos, la música, el fútbol... ¿Cuál o cuáles de estas actividades tienen mayor riesgo?

Sin duda, el fútbol, porque casi todo depende de las personas, lo que conlleva un riesgo muy elevado. Se invierte en jugadores para ser campeón, pero la tasa de retorno es muy aleatoria y totalmente desconocida. En el fútbol todo es posible.

A lo largo de estos nueve años en Sonae, ¿cómo ha contribuido usted al crecimiento continuo del grupo? ¿Tiene en mente nuevos proyectos que pueda desvelar?

Cuando entré en el grupo, Sonae tenía una correduría cautiva, MDS. La idea de mi incorporación era desarrollar una forma nueva de gestión del riesgo con la creación de una cautiva, Sonae Re, y también transformar MDS en una correduría abierta al mercado. En 2000, la correduría tenía 17 personas. En 2009 somos más de 120 y se ha convertido en el más importante *broker* de seguros en Portugal.

Además, Sonae integró en 2002 una *joint-venture* con un potente grupo brasileño que tenía una correduría llamada Lazam, también pequeña, cautiva. Nos unimos para abordar el mercado brasileño. En esa fecha, Lazam representaba menos de 2 millones de reales y ahora representa alrededor de 65 millones. En 2007 también materializamos una importante inversión estratégica, Cooper Gay & Co, donde empezamos con una participación del 14% y ahora, tenemos un 32%, por lo que somos los mayores

accionistas de esta correduría de reaseguros, la quinta del mundo, con oficinas en todos los mercados, gran prestigio y reputación.

También creamos una compañía cautiva de reaseguros, Sonae Re, ubicada en Luxemburgo; y una correduría de seguros de masa para los hipermercados. Otro de los proyectos ha sido el lanzamiento de la red Brokers Link, una operación que se orquesta para dar a Sonae una presencia internacional en el área de los riesgos y los seguros. Esto es lo que hemos hecho en estos nueve años, pero queremos continuar, seguir creciendo en el ámbito asegurador, no sólo mediante crecimiento orgánico sino a través de adquisiciones y fusiones; y acompañar al grupo en su desarrollo internacional, en la diversificación de negocios. En estos años el grupo ha crecido bastante en esta actividad, y seguirá creciendo.



MDS también apoya al grupo en su expansión exterior, ya que hoy está presente en numerosos mercados mundiales. Por ejemplo, a través de Cooper Gay tiene presencia en todas las grandes capitales del mundo. La capacidad que MDS ha desarrollado para establecer lazos y relaciones muy fuertes en una gran cantidad de mercados del mundo puede ser muy importante para un grupo que apuesta por el mercado internacional, porque crea conocimiento y hace más fácil la información. Digamos que las relaciones que se establecen con la presencia internacional de MDS son muy importantes para el grupo y, al mismo tiempo, el grupo también puede ayudar a la correduría a desarrollarse.

En el año 2000, además, constituyeron su propia cautiva, Sonae Re. ¿Por qué dieron este paso?

Sobre todo, por Gerencia de Riesgos. En los últimos años, Sonae ha realizado grandes inversiones industriales, sobre todo en Alemania y Francia. Ha crecido dentro y fuera de Portugal y se ha transformado en líder mundial, no sólo diversificándose geográficamente, sino también en otros negocios, unos con más riesgo y otros con menos; y para las nuevas actividades o adquisiciones hacía falta tener un vehículo, una estructura que nos permitiera contar con coherencia en nuestro programa de reaseguro, y pensamos que el medio ideal era crear una cautiva que nos ayudara a construir un programa mundial, eliminando cualquier dependencia de los mercados locales.

También así era más fácil llegar al mercado de reaseguro, con activos más importantes, más primas; encontrar mejores precios en coberturas, más capacidad, transparencia. La cobertura de los riesgos se negocia dentro de un programa mundial, de forma integrada. Después se divide el coste del seguro entre todos los países y los negocios, para lo que se tienen en cuenta algunos factores.

«LOS RIESGOS ESTÁN HOY MUY INTEGRADOS Y NO PUEDEN SER VISTOS DE FORMA AISLADA»
«SI LOS EQUIPOS ESTÁN MUY MOTIVADOS HACIA SU EMPRESA, LAS INCIDENCIAS SON MENORES»

Licenciado en Económicas en 1981 y con un posgrado en Dirección Pública, José Manuel Dias da Fonseca cuenta con una larga carrera profesional, principalmente en el mundo financiero. En 1983 entró a formar parte de BPA, el banco líder portugués, donde desarrolló el primer proyecto de bancaseguros de Portugal. Además, ha sido miembro del consejo de administración de numerosas compañías financieras y presidente de una compañía de seguros que introdujo el *Assurfinance* en el país luso. En el sector público, fue vicealcalde del Ayuntamiento de Matosinhos y jefe del ICEP (el equivalente al ICEX en España).

En el año 2000, Dias da Fonseca se incorpora como gerente de Riesgos y Seguros a Sonae Group, la multinacional privada más grande de Portugal, presente en 20 países y líder mundial en productos derivados de la madera. Actualmente, dentro del grupo, es el consejero delegado de MDS (el más importante *broker* de seguros de Portugal); presidente de Sonae Re (su reaseguradora cautiva); director de Cooper Gay & Co (el quinto *broker* de reaseguros a nivel mundial, con sede en Londres); director de Lazam/MDS (uno de los más destacados *brokers* en Brasil); y presidente de Brokers Link, una de las más importantes redes de *brokers* de seguros, presente en más de 50 países alrededor del mundo.

José Manuel Dias da Fonseca es también presidente de la Fundación Casa da Música y de APOGERIS (Asociación Portuguesa de Gerentes de Riesgos). Además, es presidente del Leixões Sport Club, que milita en la primera división del fútbol portugués.

¿Cómo consigue sacar tiempo para tantas tareas?

¿Tiempo? Es una pregunta que yo me hago a mí mismo. Pero trabajo en un grupo que nos motiva a tener vida privada, a trabajar y a ser útiles a la



Desde el punto de vista geográfico, ¿dónde se localizan hoy los mayores riesgos?

Es difícil responder. Hay países donde es mayor la inseguridad jurídica, en otros son más importantes las catástrofes naturales... Depende del riesgo.

En el contexto de la economía global existe un reconocimiento expreso de la importancia de los riesgos ambientales. En su opinión, ¿está preparada la Gerencia de Riesgos para asumir estas amenazas?

No sé si ya está suficientemente preparada, pero es evidente que va a tener que estarlo. La gestión del riesgo medioambiental en Sonae es algo anterior a las directivas. Dentro de la empresa siempre se ha concebido como un compromiso con la sociedad, que debe garantizar en el futuro. Los propietarios de Sonae han adquirido un compromiso muy activo relacionado también con el

«LOS RATINGS SON MUY IMPORTANTES PORQUE POR ELLOS LOS ASEGURADORES TRABAJAN CON GRAN CONFIANZA CON NOSOTROS»

concepto de la Responsabilidad Social Corporativa. Así, en 2008 Sonae suscribió un seguro de Responsabilidad Social Medioambiental de acuerdo a la directiva comunitaria, aunque la norma no obliga a suscribir esta póliza hasta 2010.

En 1984 Sonae creó la correduría MDS con el propósito de dirigir los seguros y la política de riesgos de grupo. ¿Cuál es su papel actual dentro del control de los riesgos del grupo?

MDS fue creada como correduría cautiva para coordinar los riesgos del grupo, que era más pequeño que ahora. Su constitución responde a la gran preocupación dentro del grupo por los seguros y los riesgos. Pero MDS actúa hoy también en el mercado, y como negocio tiene que ser rentable, competitivo, y destacar por su excelencia en todo lo que tiene que ver con riesgos y seguros.



dientemente de la coyuntura económica, de si hay más o menos crisis. Otro objetivo permanente para Sonae, otra de sus obsesiones, son las personas: sus clientes, sus colaboradores.

Además, hoy podemos hablar de otros riesgos: de la crisis; del crédito, un riesgo muy importante para un grupo que crece mucho; de los riesgos relacionados con la expansión geográfica, problemas relacionados con la inseguridad o arbitrariedad jurídica de algunos países o los impagos; de los riesgos de tipo de cambio... Todos ellos son también muy importantes para nosotros.

Y, por supuesto, los riesgos que afectan a nuestros activos, sobre todo en algunos negocios, como es el caso de Sonae Industria, que tiene 34 plantas especializadas en la fabricación de tableros de madera, donde el riesgo de ocurrencia de un siniestro puede tener consecuencias importantes. Otro tanto ocurre, dada la gran afluencia de público, con los centros comerciales –más de 50

«EXISTE UNA GRAN VISIBILIDAD Y TRANSPARENCIA EN LA GERENCIA DE RIESGOS DE LAS EMPRESAS DE SONAE»

en todo el mundo– de grandes dimensiones y, por consiguiente, multitudinarios; las tiendas de *retail* en Portugal...

¿Cómo está acompañando la Gerencia de Riesgos al desarrollo internacional de Sonae?

La expansión en el exterior es muy importante para Sonae porque a corto plazo, en algunos negocios, como es el caso de la venta al detalle, donde Sonae ya cuenta con una cuota de mercado importante, es muy difícil crecer más en Portugal. Por eso apostamos por otros mercados. El primero de ellos por extensión, España, donde se abren tiendas casi a diario; pero también nos interesan otros países como Turquía o los países del este de Europa. Cuando vamos a un país procuramos conocer a fondo ese mercado, su cultura, cómo funciona, su idioma, su reglamentación, etc. La Gerencia de Riesgos nos acompaña.



todo y no como 'partes' muy específicas. Permite ver una imagen completa y no centrada en un riesgo y olvidar el resto; y establecer relaciones entre algunas amenazas, ya que hay riesgos que contaminan... Aunque también es una herramienta que exige mucho, sobre todo en determinadas áreas. Por eso, muchas veces tiene que ser implantada con consenso y paso a paso, y eso es lo que estamos haciendo. Sonae es un grupo que da un gran valor a la autonomía e independencia de cada negocio. Existe una gran cultura de autonomía y, por consiguiente, de responsabilidad. Todo el mundo debe percibir que la Gerencia de Riesgos es muy importante para su actividad e implantar la herramienta por etapas.

La gestión del riesgo es una responsabilidad de todos los colaboradores, pero ¿a quién corresponde sembrar una cultura del riesgo en toda la organización?

Podríamos decir que al presidente del Consejo Consultivo de Riesgos, una persona situada en lo más alto del escalafón jerárquico y muy involucrada en esta faceta desde hace años. Conoce muy bien el mundo del seguro, está muy cerca de nosotros y trabaja directamente con los gerentes de riesgos.

Entre los desafíos de Sonae figura la identificación de todas las amenazas que afectan a su actividad. ¿Cómo han diseñado su mapa de riesgos?

No es fácil. En nuestro caso no se trata del «mapa de riesgos», sino de «los mapas de riesgos» que hemos dibujado con la ayuda de una gran consultora internacional, lo que nos permitió también hacerlo de una forma más rápida y consistente. Empezamos desde la base, en sentido ascendente, es decir, construyendo mapas de riesgo de negocio y no del grupo; preguntando a los gerentes en cada negocio, en cada país, para des-

«LA GERENCIA DE RIESGOS TIENE QUE PERMITIR AL GRUPO CONTINUAR, CRECER, DIVERSIFICARSE E INNOVAR CON SEGURIDAD»

pués ir subiendo, tejiendo la red. Es lo que se denomina mapa de cima.

Los mapas de riesgos de Sonae son claros, muy prácticos, nada teóricos, contruidos por etapas y muy al estilo de Sonae, de forma nada burocrática, con mucha participación, diálogo; todo el mundo intervino, dio su opinión... Si lo haces al revés, pierdes un gran conocimiento de lo que está debajo: el mercado, los clientes, los corredores... Y tiene que haber mucha motivación. Si los equipos están muy motivados hacia su empresa, la implicación es mayor, y en caso de siniestro las incidencias suelen ser menores que en otras empresas con siniestros parecidos pero equipos menos motivados. Las personas tienen que formar parte del proyecto y sentirse integradas en él.

Ahora mismo, ¿cuáles son los riesgos que más le preocupan? ¿Las amenazas presentes en el ámbito de la planificación estratégica de nuevos negocios o proyectos? ¿Los riesgos que afectan al cumplimiento de objetivos? ¿Los que afectan a los activos tangibles o a las personas? ¿Los riesgos financieros?

Yo añadiría también los riesgos de reputación, de marca, que para una empresa como Sonae son muy importantes. Sonae es un grupo crucial para la economía de su país, con muchos colaboradores, diversificado, descentralizado, con muchos clientes, y una reputación muy grande. Muchas marcas son reconocidas por los portugueses como emblemas de absoluta confianza. La marca Continente, por ejemplo, es considerada todos los años como una de las primeras de Portugal; y todo esto tiene que estar protegido permanentemente, porque no puede haber fallos. En todos los países donde estamos presentes tenemos patrones muy claros de respeto a la ley, cumplimiento de obligaciones fiscales... Yo diría que esto es una obsesión para Sonae. Así, nuestra reputación es un objetivo permanente, indepen-

es, a su vez, uno de los vicepresidentes del Grupo. El Consejo tiene numerosas funciones. La primera de ellas es proponer políticas de Gerencia de Riesgos, para que se incorporen en las distintas sociedades y actividades del grupo, establecer cambios en las estrategias puestas en marcha, ver cómo evolucionan... También sirve como foro para intercambiar experiencias y saber lo que está haciendo el resto del grupo en seguridad, protección, y conocer cuáles son los resultados.

El segundo pilar viene al hilo de los seguros, que son coordinados globalmente para todas las unidades y áreas del grupo a través de MDS, la correduría de Sonae, lo que incluye los riesgos de daños materiales, pérdidas de negocio, averías de maquinaria, responsabilidad civil, D&O, crédito... y también los riesgos personales: accidentes, salud, vida, lo que aporta enormes ventajas desde el punto de vista de costes y una experiencia muy grande, ya que MDS también actúa con independencia en el mercado.

Dentro de Sonae siempre ha existido una gran preocupación por los seguros y el control de los riesgos. Sonae es un grupo amante del riesgo inherente a cualquier negocio a la hora de invertir, diversificar, innovar, crear... En los negocios siempre existe un riesgo, pero también es importante, cuando se da uno de estos pasos, hacerlo con seguridad, protegiendo los activos, a las personas... De ahí que Sonae creara su propia correduría para gestionar los riesgos del grupo en todo el mundo y después verificar su actuación en el mercado. Es un modelo casi único.

¿Cómo se organiza la gestión del riesgo en Sonae? ¿Qué departamentos o áreas intervienen en este proceso y cuál es el funcionamiento?

Además del Consejo Consultivo, en el *holding* hay una Dirección Corporativa de Riesgos, a cuyo frente se sitúa un director que es el

«DENTRO DE SONAE SIEMPRE HA EXISTIDO UNA GRAN PREOCUPACIÓN POR LOS SEGUROS Y EL CONTROL DE LOS RIESGOS»

encargado de la política de *management* de riesgos de todo tipo: marca, reputación, operacionales, etc. Después, todos los negocios tienen un responsable o administrador ejecutivo de esta actividad, un director de primera línea que en algunos negocios también se encarga de la auditoría. Hay una visibilidad y una transparencia muy grandes en la Gerencia de Riesgos de las empresas de Sonae. Se sabe perfectamente quiénes son los responsables de la Gerencia de Riesgos y cuáles son los proyectos que desarrollan.

Crear valor es el objetivo primordial de la gestión del riesgo en Sonae. ¿Cómo van a alcanzar esta meta?

La filosofía de nuestra política de Gerencia de Riesgos es proteger al grupo y permitir que se desarrolle y crezca, es decir, que no sea un freno al crecimiento y a la diversificación, sino todo lo contrario: crear oportunidades y facilitar el avance del grupo. La Gerencia de Riesgos tiene que acompañar al crecimiento, la diversificación, la innovación; en suma, debe ser activa y motivadora, porque cualquier freno nos impide movernos.

También es crucial ser muy realistas, la comunicación, y que exista mucha transparencia en la gestión de los riesgos... En Sonae no escondemos nada: si es bueno, es bueno; si es malo, es malo. La comunicación y la transparencia con los aseguradores son muy importantes. La Gerencia de Riesgos tiene que permitir al grupo continuar, crecer, diversificarse e innovar con seguridad.

La Gerencia de Riesgos se aplica en todos los procesos del grupo siguiendo los criterios del Enterprise Risk Management (ERM). ¿Por qué han optado por esta metodología?

Se trata de una herramienta que ya está testada. Por otro lado, es una metodología que nos agrada mucho porque abarca el negocio como un

Transparencia, ética y responsabilidad son los principios básicos de la actuación de Sonae. ¿Cómo se aplican estos principios a su política de Gerencia de Riesgos?

También añadiría la independencia, un principio que está presente en nuestra estrategia global. Sonae es un grupo de gran dimensión, con activos en países diferentes, gran diversificación de negocios y liderazgo. Se puede decir que, directa o indirectamente, todos los portugueses, de una forma o de otra, por lo menos una vez en la vida, son clientes de Sonae: en centros comerciales, tiendas de telecomunicaciones, supermercados, como usuarios de tableros de madera, o como público objetivo de medios de comunicación.

Por otro lado, el grupo incluye más de 40.000 trabajadores que dependen de la entidad. Todo ello conlleva una responsabilidad, y obliga a una transparencia y a una ética enorme en los negocios, así como a una estructura económica sostenible. Sonae tiene un respeto muy grande por sus empleados y sus clientes, que son su razón de ser. Por eso, la Gerencia de Riesgos tiene que tener en cuenta todo: clientes, colaboradores, activos...

Además, Sonae involucra a toda la organización en la cultura de la protección. Hace unos años lanzamos, junto a una consultora internacional, una iniciativa para crear en los centros comerciales de Sonae de todo el mundo una cultura de seguridad, que comienza, incluso, desde la construcción del centro. Y tenemos ejemplos muy interesantes, como el de Rumanía, donde no se paró ni un minuto desde el inicio de las obras hasta la apertura del centro, gracias a la seguridad que logró envolver a todo el proyecto. Esta iniciativa cuenta con una inversión muy importante de 5 millones de euros en cinco años; y los resultados son francamente buenos.

Sonae es un gran grupo formado por tres sociedades holdings (Sonae, Sonae Industria

«LA GERENCIA DE RIESGOS TIENE QUE TENER EN CUENTA TODO: CLIENTES, COLABORADORES, ACTIVOS... UN MUNDO MUY GRANDE QUE HAY QUE CUIDAR Y RESPETAR MUCHO»



y Sonae Capital) que abarcan negocios tan variados como el retail, los centros comerciales, las telecomunicaciones, la mediación de seguros (MDS), los derivados de la madera, el turismo... ¿Existe una estrategia común para la Gerencia de Riesgos en todos los segmentos de actividad?

Efectivamente, existe un denominador común basado en dos pilares muy importantes. En primer lugar, desde el año 2000 el grupo cuenta con una unidad muy importante: el Consejo Consultivo de Gerencia de Riesgos, que se reúne cuatro veces al año y agrupa a todos los responsables de riesgos. Además, tiene un presidente, que



biar. Y finalmente, prestar una gran atención a todos los riesgos de la compañía.

¿Cuál es la situación en estos momentos de la Gerencia de Riesgos en Portugal? ¿Cómo afronta el actual contexto de crisis?

En Portugal, la Gerencia de Riesgos no está tan desarrollada como en otros mercados, principalmente porque es un país más de pymes que de grandes compañías, allí donde la Gerencia de Riesgos es más profesional, formal y está más desarrollada. Todas las grandes corporaciones han desarrollado esta política, pero está pendiente en las pymes. De todas formas, creo que es una faceta que empieza a desarrollarse y que ha comenzado una evolución importante.

**«VIVIMOS EN
UNA SOCIEDAD
DE RIESGOS Y
CADA VEZ EXISTE
MENOR
TOLERANCIA
FRENTE A LA
INCERTIDUMBRE»**

La gestión del riesgo es un aspecto fundamental de la estrategia de sostenibilidad de Sonae. En su opinión, ¿es posible, hoy, concebir el desarrollo sostenible de la empresas sin contar con una política adecuada de Gerencia de Riesgos?

No. La Gerencia de Riesgos es una parte fundamental de la sostenibilidad.

La formación es clave en este terreno. Por eso, Sonae patrocina cada año un importante programa de desarrollo y formación dirigido a los colaboradores que se encargan de la gestión del riesgo. ¿En qué consiste el programa?

Todos los años, Sonae Industria organiza *workshops* muy focalizados en diferentes riesgos a los que se invita a colaboradores y consultores de todo el mundo. Se trabaja sobre casos, que es donde se aprende, en el estudio de casos. Además, este ejercicio resulta muy motivador y sirve para crear conciencia sobre los riesgos y la seguridad mediante el intercambio de experiencias. El objetivo de la formación en Sonae no es otro que cualificar a los empleados, en consonancia con la política del grupo de crear empleo y formar a sus trabajadores.

¿Qué papel ocuparán los gerentes de riesgos dentro de las empresas en los próximos años?

Sin duda, cada vez más importante, porque vivimos en una sociedad de riesgos y cada vez existe menor tolerancia sobre estas amenazas. Además, el gerente de riesgos no debe estar aislado sino involucrado en el negocio, formar parte de los procesos, la estrategia y los procedimientos de la empresa. Los riesgos están hoy muy integrados y no pueden ser vistos de forma aislada. Por eso, los gerentes tendrán un papel cada vez más destacado en las empresas. ■