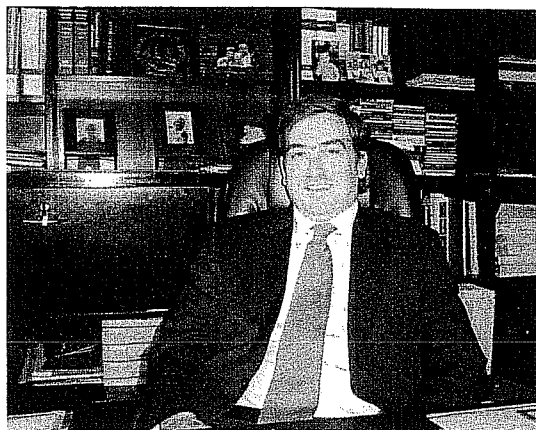


Run-Off: ¿Nueva Moda?

Run-Off: A New Fashion?

En los últimos años la administración de carteras en run-off ha adquirido amplia difusión en el mundo. En esta nota Martin Smith, gerente general de Chilington Internacional S.A., nos comenta su visión y experiencias en América Latina.



In recent years, run-off portfolio management has become widespread practice around the world. In this article,

Martin Smith, General Manager of Chilington Internacional S.A., offers his vision and experience on the subject in Latin America.

A medida que pasa el tiempo, y después de visitar compañías de seguros y reaseguros, principalmente en América Latina, algún despidado podría suponer que el run-off es una nueva moda. Nada más lejos de la realidad.

Se podría decir, por otro lado, que los acontecimientos de los últimos años trajeron aparejados la discontinuidad de muchas empresas o de algunas de sus unidades de negocios.

Muchos piensan que hay en este “nuevo negocio” oportunidades millonarias. Si me limito a América Latina, diría que posiblemente, hoy en día, alcanzarían los dedos de las manos para encontrar oportunidades dignas de ser analizadas, ya sea para su compra o bien para su administración. No son muchos los accionistas que estén dispuestos a impedir la quiebra (liquidación) de su compañía, acompañando a sus clientes (ya sean asegurados, en el caso de las compañías; o compañías, en el caso de los reaseguradores), hasta el final.

Si nos focalizamos en aquellas oportunidades que vale la pena analizar, creo que uno podría hacer el siguiente análisis, según en qué lado de la vereda esté: 1) la empresa que entra en el camino del run-off o 2) las empresas encargadas de tercerizar o administrar un run-off.

Empresas que Entran en el Camino del Run-Off

1. Como compañía de seguros o reaseguros: la primera pregunta es si se maneja esto “in house” o se terceriza el run-off. Aquí, como siempre, debemos considerar las alternativas de cada uno.

1.1. In House: Esto es posible cuando una compañía está discontinuando una unidad de negocios, o una subsidiaria de un holding. En este caso es posible usar los recursos propios, pero, seguramente, uno estará sobredimensionando algún o algunas área/s de la compañía para poder hacerlo. Es muy probable que desde el punto de vista del costo sea más económico que usar otra empresa, pero también que el run-off se extienda en el tiempo bastante más de lo que debería, ya que si la compañía está operativa sus operaciones diarias impedirán, a todos los niveles, el control necesario para que el run-off sea eficientemente manejado. Podemos sospechar entonces que el costo no es mucho menor, ya que en algún lado algo se está “sacrificando”. Además, creo que es difícil poder contabilizar el

Over the course of time and following visits to insurance and reinsurance companies mainly located in Latin America, the uninitiated observer could very well jump to the conclusion that run-off is some new fashion. But nothing could be further from the truth.

Meanwhile, one could also say that the events of recent years have

brought with them the discontinuation of many companies or of certain business units.

Many people think that this “new business” offers opportunities worth millions. But if we limit our scope to Latin America, one could probably count the opportunities worth analyzing on the fingers of both hands, no matter whether we are referring to run-off purchase or management. Few shareholders indeed will prove willing to impede the liquidation of their company to the bitter end, nor will the firm’s clients (be they insureds, in the case of insurers, or insurers in the case of reinsurance companies).

Now, if we pinpoint the opportunities that merit analysis, one might make the following observations depending on which side of the street one is standing: 1) the side where we find the company that is on its way to a state of run-off, or 2) the side of the companies charged with outsourcing or administering the run-off.

Companies on the Road to Run-Off

1. Among insurance and reinsurance companies, the first question is whether to handle run-off “in house” or to outsource it. Here are the alternatives to consider when weighing these two options:

1.1. In House: This is possible when a business unit or the subsidiary of a holding company is being discontinued. In this case it is possible to apply the company’s own resources, but one is almost bound to be over-dimensioning one or more areas of the company in order to do so. It is highly probable, from the standpoint of costs, that this will be more economical than using another company. But it is also likely that the run-off will extend over a considerably longer period of time than it should, since if the company remains operative, its daily operations will tend to hinder, at all levels, the kind of control necessary for the run-off to be managed efficiently. We might suspect, then, that the cost will not turn out to be much lower, since something is being

monto exacto del costo, ya que en las empresas de seguros o reaseguros rara vez se le pide a los empleados el desglose de horas y su respectivo uso, práctica normal y habitual en empresas de consultoría.

En pocas palabras, la empresa tiene que ocuparse de su "core business", que es lo que al final del día produce dividendos para sus accionistas.

1.2. **Tercerizar:** Esto es válido, principalmente, cuando una compañía discontinúa su operación en alguna localidad, o su única operación. En estos casos, retener al personal idóneo es muy difícil y atenta en contra de su fuente de ingreso, su trabajo. Cuando el run-off finaliza, con esto también termina su empleo. Además, es difícil mantener la rápida atención de terceros a quienes ya no se los proveerá de negocios (por ejemplo, brokers de reaseguros, reaseguradores, estudios de abogados, compañías de software, etc.), lo cual es entendible. Esto genera un desgaste de ambas partes que termina, en algunas oportunidades, siendo contraproducente, llevando a que el nivel de respuesta sea el esperado.

Para ambos casos creo que, además, no hay que descartar un análisis que involucre variables tales como: área geográfica, reservas involucradas, número de siniestros, cantidad de contratos, ramos involucrados, IT, antigüedad de la cartera, entre otras, que ayudan en la toma de decisiones.

Empresas Administradoras de Run-Off

Uno puede decir en términos generales (aunque no me guste generalizar) que las empresas que piensan en un run-off deberían siempre tomar la ruta de la tercerización. Esto no siempre es así, ya que no es fácil encontrar como empresa administradora una compañía de seguros o reaseguros a la que a uno le confíe un proceso tan delicado como éste del run-off, y que involucra aspectos muy sensibles tales como la "marca", si la compañía sigue en actividad (en la misma región o en otra), los clientes (algunos pueden ser clientes en otras regiones), las relaciones con los organismos de control, el manejo de reservas (reservas mal calculadas pueden igual provocar una quiebra o la necesidad de más fondos), sólo para nombrar algunos.

Una vez que ambas empresas (administradora y administrada) tienen un principio de acuerdo, es muy importante que se tenga en claro una estrategia en conjunto, con ciertos mecanismos de control que ayuden a ambas partes a controlar el flujo del negocio de acuerdo a lo convenido. Hay muchas formas de control y pueden incluir informes de diversas áreas y tipos, auditores externos, visitas periódicas a quien se le confió la administración, como así también a aquellos agentes externos que puedan estar colaborando y a clientes, para entender sus necesidades.

Hay que entender además que las empresas de tercerización aplicamos economía de escalas, lo que lleva a reducir costos.

Con respecto al personal -un tema fundamental para el éxito de cualquier run-off- es importante mencionar que en nuestras empresas tiene una carrera, y hace de su trabajo "su expertise", cosa que es difícil mantener en una empresa en run-off.

No hay que minimizar el tema del software y hardware al momento de evaluar una empresa y un proyecto -esto es aplicable tanto para la administradora como para la administrada-; de otro modo, esto podría dar como resultado el fracaso del run-off.

"sacrificed" somewhere. Furthermore, it would tend to be difficult to properly figure the exact cost, since insurance and reinsurance companies rarely ask their employees to itemize their hours and the respective uses to which they are devoted, while this is indeed the normal practice in consulting firms.

In short, companies should devote their efforts to their "core business", which, at the end of the day, is what produces dividends for their shareholders.

1.2. **Outsourcing:** This is a valid option whenever a company discontinues its operations in a particular locality or when it discontinues its only operations. In this case it is difficult to retain skilled personnel and doing so threatens their source of income, their jobs. The fact is that when the run-off is finished, so too is their employment. It is also difficult to maintain a rapid response from third parties to whom one will no longer be offering business (i.e., reinsurance brokers, reinsurers, law firms, software companies, etc.), a fact that is only understandable. This generates wear and tear on both parties, which in turn sometimes ends up being counterproductive, taking the corresponding response to the level that might be expected.

In both cases, we believed an analysis involving the following variables should not be discarded: geographic area, reserves involved, number of claims, number of contracts, lines involved, IT, and the age of the portfolio, among others, all of which are of help in making decisions.

Run-Off Management Firms

As a general rule of thumb (although we are not fond of generalizations), it might be said that when companies are thinking of a run-off they should always take the outsourcing route. But this might not always be so, since it is not easy to find an insurance or reinsurance company to which to entrust the administration of a process as delicate as a run-off that involves such sensitive matters as "trademark" -if the company plans to remain active (in the same or a different region)- relations with the regulatory authorities, or reserve management (since miscalculated reserves can be tantamount to bankruptcy or to the need to find more funds), to name just a few.

Once both companies (managing company and company managed) reach initial agreement, it is important that they settle on a joint strategy, including certain control mechanisms to help both parties supervise the flow of business in keeping with the agreed terms. There are many forms of control, which might include reporting of various types and headings, external auditing, periodic visits to the firm entrusted with the run-off management task, as well as to the kind of external agents that can cooperate in the process and to clients, in order to understand their needs.

Another point that should be understood is that outsourcers apply economy of scale, which leads to a reduction in costs.

Regarding the personnel involved -a topic of essential importance in this process- it is worth noting that in run-off management firms staff members are career professionals who make their job "their expertise". This is an advantage that is difficult to maintain in a company in the midst of a run-off.

Nor should we minimize the topic of software and hardware when it comes to evaluating a company and a project, a factor that is as applicable to the administering company as to the company administrated. Without this element, the run-off could well be headed for failure.

Reflexiones Finales

Todo lo anterior no es vido sin un flujo de comunicaci3n entre los directivos de ambas partes que los mantenga actualizados acerca del funcionamiento del negocio.

Ahora, enfocándonos nuevamente en América Latina, creo que el tipo de negocios que ha aparecido y que va a aparecer (aunque me gustaría pensar que no) en los tiempos que se avecinan son del tipo:

- Compaas de seguros (tanto Vida como P&C) de origen europeo o americano que deciden discontinuar sus subsidiarias en algunos países de la regi3n.

- Reaseguradores de cualquier lugar del mundo que, ya sea por motivos estratégicos y/o regulatorios, han decidido o debido abandonar sus negocios, y deben o quieren seguir manejndolos hasta su extincici3n.

- Aseguradoras locales (en América Latina) que en los años 70-80 aceptaron riesgos en reaseguros activos, con la inclusi3n de riesgos tales como asbestos, agente naranja y otros. Todos estos de cola muy larga.

Voy a intentar finalizar este análisis basándome en la experiencia que hemos tenido en estos 5 años de existencia en Argentina, e intentando sumar los 22 años de vida de la compaa. Estoy convencido de que si hay transparencia y claridad en la estrategia en ambos lados de una operaci3n de run-off, tercerizar la administraci3n es la mejor soluci3n en la gran mayoría de los casos. No hay que perder de vista que para esto se pueden encontrar una gran cantidad de variantes. El "timing" en el cual se decide esto, es también muy importante. ■

Some Final Reflections

None of the above is valid without a proper flow of communications between the executives of both parties involved, in order to keep them up to date with the operations of the business in question.

Now, focusing once more on Latin America, we believe that the type of business that has appeared and that is likely to appear (and here we hope we are wrong) in times to come is following description:

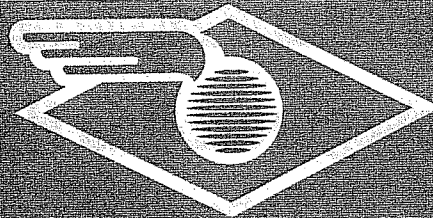
- *Insurance companies (Life and P&C) of European or American origin that decide to discontinue their subsidiaries in certain countries of the region.*

- *Reinsurers from anyplace in the world that, for strategic and/or regulatory reasons, have decided to abandon their businesses and need to continue to provide for their management until they reach extinction.*

- *Local (Latin American) insurers that, in the 1970s and '80s accepted risks in active reinsurance, including such items as asbestos, agent orange and others, all of which have proven to be highly long-tailed.*

Let us conclude this article on the basis of our experience over the last 5 years in Argentina, in addition to that of the 22 years that our company has exited. We are convinced that if transparency and strategic clarity exist on both sides of the run-off operation, outsourcing is the best solution in the vast majority of cases. Bear in mind that a great number of variables enter into all of this. But the "timing" of the decision-making process is also of major importance. ■

Translation: Dan Newland



LA NUEVA SEGUROS

AUTOM3VILES

- Particulares - 0 Km.
- Antiguos - Clasicos
- De Colecci3n
- Taxis - Remises
- Pick Ups - Utilitarios
- Motos
- Vehículos con GNC

Dispositivo de recuperaci3n vehicular
Remolques - Mecánica Ligera
Bonificaciones - Lucro Cesante

OTROS RAMOS

- Hogar
- Comercio - Consorcio
- Accidentes Personales

Precio Justo
Respuesta Inmediata

Sede Central

Bartolomé Mitre 4068
Cap. Fed. Tel./Fax: 4982-5061

y Delegaciones

E-Mail: info@lanuevaseguros.com.ar
Web Site: www.lanuevaseguros.com.ar

0800-333-4455