

Run-Off: Un Problema Solucionable

El run-off total o parcial de una cartera de reaseguros es una tarea compleja que demanda decisiones difíciles y múltiples talentos. Los Dres. Wolfgang Eilers e Hibertus W. Labes (Chiltington International GmbH, Rellingen, Hamburgo, Alemania), describen los problemas y su posible abordaje para alcanzar soluciones aceptables para todas las partes involucradas.



Wolfgang Eilers

Introducción

Es en verdad notable la rapidez y alcance con que creció recientemente en todo el mundo el volumen de negocios de seguros interrumpidos y sometidos a una liquidación final hasta su finalización definitiva, lo que en la jerga se denomina "run-off". Los sucesos ocurridos en los mercados de seguros y reaseguros no son la principal causa, sino más bien la expansión sin precedentes de la industria durante la década del setenta, que en los años '80 y comienzos de los '90 sufrió el embate de una serie de catástrofes y otros grandes reclamos, siniestros técnicos, y un diluvio de exposiciones latentes en el sector de responsabilidades. Esto llevó inevitablemente a que muchas compañías se retirasen del mercado.

Aun hoy, los negocios interrumpidos definitivamente constituyen un tema muy vigente a medida que aseguradores y reaseguradores ceden ante la creciente competencia y presión de costos. Esto los obliga a cancelar carteras y/o retirarse de segmentos o ramas de seguro en un esfuerzo por concentrarse en las actividades que constituyen el núcleo central de su negocio. También hizo lo suyo un vigoroso mercado de

fusiones y adquisiciones. En los últimos cuatro años el total de negocios en run-off aumentó de unos U\$S 220.000 millones a más de 400.000 millones; de éstos, el reaseguro representa alrededor del 30%. Estas cifras pueden discriminarse del siguiente modo:

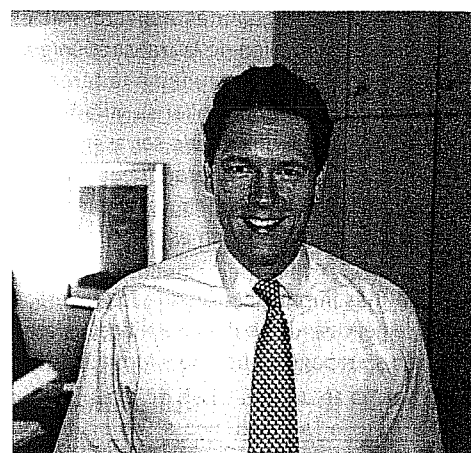
Territorio	Participación	Del que el reaseguro Representa
EE.UU.	41%	11%
Reino Unido	21%	50%
Europa Continental	33%	25%
Resto del Mundo	5%	-

Se proyecta un crecimiento anual de alrededor del 10%.

Cabe mencionar, asimismo, que el cese total de toda actividad de suscripción no es un requisito previo para decir que una compañía tiene sus negocios en run-off, en el sentido que damos a dicho término en el presente trabajo. Toda compañía que ha suscripto y administrado negocios de reaseguro durante una cantidad de años habrá decidido alguna vez la liquidación definitiva de por lo menos parte de su cartera, sea por cancelación, vencimiento u otro tipo de rescisión. Los comentarios y procedimientos contenidos en este trabajo se aplican por igual a las compañías que han cesado todas sus actividades de suscripción y a las que siguen operando pero deben administrar una cartera concluida.

Causas del Run-Off

Son muy diversos los motivos por los que una compañía decide el run-off de toda su cartera o una parte de ella. Además de modificaciones legislativas y cambios estructurales en algunos mercados, la decisión se basa principalmente en el agudo deterioro de la experiencia siniestral. Una investigación reveló que los principales factores son: "experiencia siniestral adversa" (43%), "mala suscripción" (32%), "exceso de capaci-



Hibertus W. Labes

dad" (14%) y "falta de capital" (4%).

La decisión de poner en run-off a una compañía (o parte de su cartera) -lo que no significa la liquidación formal de la empresa- tiene consecuencias muy amplias para accionistas, directores, empleados y, por encima de todo, para las partes contratantes, tanto cedentes como reaseguradores. Si se considera que el objetivo del run-off es la finalización definitiva de todas las responsabilidades y obligaciones, existen varias opciones disponibles además de la administración interna de la liquidación:

- Venta de la compañía.
- Transferencia de cartera a otra compañía.
- Varias formas de liquidación (por ejemplo un "Scheme of Arrangement").
- La lamentable consecuencia en un creciente número de casos en que se decide realizar un run-off, el proceso de liquida-

1 Scheme of Arrangement: En el Reino Unido, alternativa a la liquidación obligatoria. Es un compromiso o concordato entre la compañía y sus acreedores para llevar a cabo el run-off de los pasivos de la primera. Se trata de un equivalente funcional del Plan de Reorganización por Quiebra bajo Capítulo 11 (EE.UU.). Para ser definitivo y obligatorio para las partes, el Scheme of Arrangement debe ser aprobado por el 75% de los acreedores con derecho a voto, y ordenado por un tribunal inglés. Para más información, se sugiere visitar <http://www.andersonkill.com/insurance/usiro201.htm> [Nota del Traductor].

ción de la entidad.

Por último, aunque sin duda no es la opción menos importante, deben mencionarse las distintas posibilidades de poner un tope a las exposiciones, por ejemplo mediante las diversas formas de reaseguro financiero disponibles en el mercado.

Preparativos Previos a la Decisión de Run-Off

Para formular opciones tan distintas como éstas y decidir cuál es la mejor, es necesario hacer una amplia investigación. Aunque los siguientes parámetros se aplican esencialmente a compañías reaseguradoras o carteras de reaseguro, el método y enfoque general pueden aplicarse igualmente a entidades aseguradoras. Para determinar la situación del run-off, deben considerarse las siguientes áreas:

- Estimación de responsabilidades y exposiciones.
- Activos disponibles para cubrir la exposición.
- Estimación de costos.

Si la compañía decide manejar por sí misma el run-off de la cartera, es importante establecer qué recursos gerenciales pueden asignarse a esta tarea. La administración de una compañía o cartera en run-off exige capacidades gerenciales distintas a las requeridas para la suscripción de negocios activos. En el contexto de un run-off, la actividad se concentra en un enérgico gerenciamiento de siniestros, el desarrollo e implementación de una estrategia de conmutación cuidadosamente diseñada y un eficiente control de flujos de fondos y costos. La inversión que se haga en establecer estos mecanismos será excedida por la reducción de los siniestros y gastos administrativos del run-off.

a) Análisis de cartera para determinar responsabilidades y exposiciones

La fase inicial del análisis de la cartera consiste en identificar a las cedentes cuyos contratos generaron la mayor parte de la exposición del run-off. Entre los factores a considerar se cuenta la cantidad de reclamos denunciados y el volumen de las reservas IBNR² acumuladas no obstante los muchos años de desarrollo del run-off. En un contexto de reducción de costos administrativos, también es valioso aislar los contratos que exhiben una exposición relativamente pequeña y han estado en run-off por varios años. En la mayoría de estos casos aparece una relación desproporcionada entre la exposición en sí y los costos incurridos para manejarla. También es importante

identificar las cedentes financieramente inseguras. En estas compañías el manejo de reclamos y el recupero de saldos a cargo del reaseguro pueden haber sido descuidados. Esto puede tener también un impacto directo en las pérdidas por run-off que debe afrontar el reasegurador. Por lo tanto, estos contratos deben recibir una especial atención.

Identificados los contratos y cedentes clave, el análisis debe continuar con los siguientes pasos:

- Solicitar a las cedentes la información sobre siniestros reservados. También debe intentarse obtener detalles sobre el IBNR.
- Durante el examen de los contratos es importante analizar también las modificaciones que han tenido, los endosos a los slips y la información de colocación y renovación.
- Deben prepararse estadísticas basadas en el año de suscripción de los negocios.
- Verificar con diligencia los avisos de siniestros pasados y actuales para cerciorarse de que se ajusten tanto a las condiciones del contrato como las notificaciones, estados de cuenta e informaciones posteriores.
- Es extremadamente importante examinar los avisos de siniestro que pueden generar responsabilidades latentes. Capacidad técnica y cautela son elementos imprescindibles al considerar estas exposiciones.

Tras este análisis de la cartera la dirección contará con una visión precisa de la misma, y podrá evaluar y cuantificar la exposición con exactitud.

b) Análisis de los activos en función de las responsabilidades por run-off

En forma paralela al examen de la situación contractual subyacente, corresponde también determinar los instrumentos financieros existentes y los costos futuros. Particularmente a la luz de las futuras necesidades de reservas, es importante advertir que pueden producirse deficiencias en los ingresos si el capital reservado y el rendimiento por intereses son insuficientes, y a menos que pueda disponerse de posibles aportes de capital por los accionistas o por otros medios. La determinación del IBNR juega un papel crítico en la evaluación de las reservas. En este contexto no será suficiente calcular un IBNR global para el conjunto de la cartera. Por el contrario, también debe calcularse en medida creciente en el nivel de los contratos específicos. A este respecto adquiere considerable significación determinar la dura-

ción del run-off, que puede ser de hasta cincuenta años para los contratos afectados por siniestros latentes.

c) Análisis de los costos de run-off

Al decidir el cese de la suscripción, el volumen de prima caerá abruptamente. Es, pues, crucial analizar los principales centros de costos -personal, procesamiento de datos, locales y otros costos tangibles- y reducirlos gradualmente. Sin embargo, habrá un desfase entre la constante disminución de activos y reservas y la reducción de costos, y esto será difícilmente evitable. En particular, si se tiene éxito en las negociaciones de conmutación y desaparecen los ingresos por intereses a medida que se liberan reservas para afrontar los pagos, también podrían producirse pérdidas emanadas de los costos administrativos demandado elevados así como de las propias pérdidas técnicas.

Ejecución del Run-Off

Una vez completados los análisis antes mencionados, la dirección contará con los medios para decidir la mejor opción disponible para ejecutar el run-off. Si el estudio de la cartera en la forma descrita sustenta la decisión de liquidar la compañía con recursos propios, deberán observarse ciertos criterios fundamentales.

La gestión activa del run-off exige un manejo agresivo de los reclamos. A este respecto, resulta imperativo maximizar el flujo de fondos mediante una activa gestión de cobranza de saldos pendientes generados por las coberturas de reaseguro. Para optimizar los ingresos por intereses resulta esencial adoptar una eficiente política de manejo financiero y una estrategia de inversiones formulada de modo tal que se cuente con fondos suficientes en distintas monedas para poder concretar las conmutaciones en la forma y momento en que se presenten. De ser necesario, deberá obtenerse de la cedente informaciones y confirmaciones adicionales.

Si se sigue careciendo de respuestas de la cedente o si son insatisfactorias, se dispondrá de otros medios de acción:

• Inspección de Registros

Este tipo de investigaciones no eran comunes en el pasado en virtud de la relación de confianza entre las partes; la “*mayor buena fe*” entre ellas seguía siendo el principio rector. Sin embargo, se ha producido en tiempos recientes un cambio de actitud

² IBNR: “*Incurring but not Reported Claims*” (Siniestros incurridos pero no denunciados) [Nota del Traductor].

hacia estas inspecciones previstas en los contratos, como consecuencia de prácticas seguidas en EE.UU. Los reaseguradores buscan cada vez más apoyo para evaluar los reclamos e, incluso, la relación contractual global. Así como los aseguradores directos recurren en estos casos a los servicios de un tercero, los reaseguradores emplean consultores externos para realizar en las oficinas de sus cedentes estudios sobre suscripción y reclamos.

• Arbitraje

Invocar la cláusula de arbitraje no significa que deban cesar las negociaciones. Por el contrario, se reúne a todas las partes en torno a un problema común, y con frecuencia resulta posible arribar -con la ayuda de un tercero- a una solución aceptable tanto para la cedente como para el reasegurador. Según las circunstancias, permitir que una diferencia de opinión sea resuelta con este mecanismo puede ser la decisión adecuada tanto desde un punto de vista comercial como de sentido común. Es también un hecho que, en muchos casos, se alcanza una transacción antes de que el panel de árbitros dicte su laudo.

• Liberación de Obligaciones Contractuales (Conmutación)

El recurso de la conmutación se presenta en aquellos casos en que una de las partes encuentra inaceptable el deterioro registrado en los siniestros. Las compañías que luchan por su existencia serán las principales interesadas en concretar el run-off de la cartera vigente. La conmutación también logra economizar costos, pues el reasegurador puede prescindir de los recursos asignados a los contratos discontinuados.

Con alguna frecuencia la cedente reacciona negativamente ante la propuesta de conmutación, sea de un contrato específico o de toda la relación contractual. Sin embargo, el reasegurador no debe aceptar esto como la posición final de la cedente al respecto; más bien, debe insistir en su propuesta a intervalos regulares, pues la experiencia indica que la persistencia da sus frutos, y que por un motivo u otro, la cedente se torna receptiva a las negociaciones de conmutación.

Sin embargo, debe mantenerse una atención permanente y vigilante sobre la cartera en run-off. Con este criterio cuidadoso puede economizarse más de lo que puede ga-

narse con la suscripción activa (y simultánea) de negocios de reaseguro. Es, por cierto, un error fatal creer que una cartera en run-off es simplemente una actividad "secundaria" que debe tratarse como tal.

Resumen

Como se mencionara anteriormente, es indispensable seguir los siguientes pasos para gerenciar con éxito una cartera en run-off:

- Determinación de la situación del run-off mediante un análisis de cartera.
- Desarrollo de una estrategia de run-off.
- Ejecución del run-off.

Por tratarse de una tarea compleja que demanda una variedad de talentos y conocimientos, la compañía no debería excluir la posibilidad de buscar asesoramiento externo. Consultores, abogados o actuarios, todos son especialistas en su propio campo que se ocupan diariamente de temas que un asegurador o reasegurador debe afrontar con mucha menor frecuencia. Es muy probable que ellos tengan respuestas aun antes de que la compañía llegue a reconocer la existencia del problema y formular las preguntas. ■

TOPLIS
ARGENTINA
INTERNATIONAL LOSS ADJUSTERS & SURVEYORS

Liquidadores Nacionales e Internacionales

**Incendio
Seguro Técnico y de Ingeniería
Energía y Petróleo
Robo y Riesgos Varios
Pólizas Bancarias
Interrupción de Explotación
Responsabilidad Civil
Transportes en General
Aeronavegación y Cascos
Riesgos Agrícolas
Análisis de Riesgos y Tasaciones
Cuentas Globales**

Av. de Mayo 975, 1º piso - C1084AAE Buenos Aires - Argentina
Teléfono : (5411) 4331 2786 - Fax : (5411) 4331 2802
world wide web : <http://www.mclarenstoplis.com> - e-mail : infoarg@mtlat.com