



APUNTES Glarus

El equilibrio financiero y, en consecuencia, la solvencia son cuestiones fundamentales para la sostenibilidad a largo plazo de las entidades aseguradoras. La aparición de Solvencia II implica nuevas exigencias y nuevos retos a afrontar en este ámbito.

La transferencia de riesgos a través del reaseguro retrospectivo es, dentro de este contexto, un elemento que va ganando importancia en la actualidad como método para asegurar la viabilidad financiera.





La gestión Run Off de carteras de siniestros: Resumen Ejecutivo

La gestión run off pretende mejorar los resultados del negocio asegurador obteniendo valor de las carteras de siniestros. Esta modalidad de gestión se aplica tanto a carteras sin nueva producción como a carteras corrientes.

La gestión run off de carteras de siniestros trata de obtener un valor adicional:

- convirtiendo problemas potenciales en oportunidades de negocio,
- aplicando una gestión activa sobre los riesgos: no esperarlos sino buscarlos,
- empleando herramientas de gestión orientadas a extraer valor de los pasivos: no permitir que éstos engorden en la soledad de un armario,
- y empleando de forma eficiente los activos: no tenerlos destinados a cubrir responsabilidades inciertas y que podríamos extinguir.

El proceso de gestión

El proceso de gestión run off implica las siguientes tareas:

- Identificación de la cartera objeto de gestión.
- Dedicación de un equipo especializado.
- Valoración de los riesgos que afectan a la cartera.
- Eliminación y/o reducción de los riesgos.

La cobertura de los riesgos de las carteras de siniestros

Es posible proteger la cartera de siniestros mediante la cesión a un tercero del riesgo de su coste final y la consiguiente eliminación del posible impacto – financiero y patrimonial – negativo derivado del eventual deterioro futuro del coste.

Modalidades habituales de reaseguro retrospectivo sobre carteras de siniestros

ADC – Adverse Development Cover

La cobertura protege solamente contra el riesgo de desviación en el coste final de la cartera, asumiendo el reasegurador dicho coste solamente en el momento en que éste supere la prioridad agregada previamente convenida.

LPT – Loss Portfolio Transfer

El reasegurador cubre también el riesgo del coste final de la cartera, aunque comienza a atender los pagos desde el primer euro. Es decir, no es necesario que el coste de la cartera supere la prioridad agregada del ADC para que el reasegurador asuma los pagos.



El Run Off de Carteras de Siniestros

Por Justo Jiménez Fuentes

Qué son las soluciones run off para carteras de siniestros

Como hasta la fecha nadie ha propuesto un equivalente válido en lengua castellana, utilizamos siempre el término *run off*, en inglés. Y como el concepto tampoco ha sido del todo explicado y muchas veces es mal entendido, trataremos de explicar qué entendemos, qué queremos decir cuando hablamos de gestión run off.

Teniendo en cuenta que una definición de la gestión run off puede dejar muchos cabos sueltos, trataremos de explicar en qué consiste mediante una serie de preguntas y respuestas.

¿Qué fines pretendemos cuando aplicamos la gestión run off?

Mejorar los resultados de nuestro negocio, obteniendo valor de nuestra cartera de siniestros.

Debemos destacar desde el principio que no se aplica necesariamente a carteras extintas o sin nueva producción, ni solamente a carteras con malos resultados. Al contrario, **una cartera en gestión run off puede pertenecer a negocio corriente y las líneas de negocio afectadas pueden ser perfectamente viables y rentables.**

Debemos desterrar las connotaciones negativas y dejar de asociar run off a carteras con problemas.

“La gestión run off puede cumplir con los objetivos de aportar valor y mejorar resultados, con independencia de la situación del negocio y de la cartera de siniestros afectada”.

¿Cómo puede la gestión run off mejorar los resultados de nuestro negocio?

Mediante una **reducción del pasivo que representa la cartera de siniestros** y mediante la **optimización del coste de los activos dedicados a garantizar tales pasivos**. Naturalmente, nos surgen de inmediato dos preguntas:

¿Por qué con la gestión run off pueden reducirse los pasivos de forma más rentable y eficiente que bajo una gestión normal? ¿Es que los gestores run off lo hacen mejor?.

Los gestores run off no son mejores, pero sólo se dedican a eso, a gestionar la parte de la cartera a la que hemos decidido aplicar la gestión run off.

La experiencia acumulada en gestión run off permite a los especialistas conocer bien cómo segmentar (hay quién dice “trocear”) la cartera, cómo valorar adecuadamente la cartera, cómo identificar las partes de la cartera que exigen atención prioritaria, dónde hallar pasivos que pueden liberarse sin coste o a un coste muy reducido. Es decir, gestionar y liquidar la cartera de manera eficiente.

Porque **los siniestros guardados en un armario cada vez cuestan más.**

Factores como la inflación, los intereses de demora, la evolución legislativa y de protección social (que raramente son regresivas) hacen que esos pasivos sean



más costosos cuanto más tardemos en liquidarlos.

“Los gestores especializados en run off tienen departamentos especialmente dedicados y entrenados para la obtención de recobros y reducir así el coste final de los siniestros”.

Un equipo no especializado en la cartera run off suele estar bastante ocupado con la atención cotidiana de los siniestros como para dedicar esfuerzos o derivar recursos específicos para reclamar recobros.

¿Por qué la gestión run off optimiza el coste de los activos?

- **Porque reducimos la volatilidad de los activos vinculados a la cartera en run off.** La volatilidad supone un riesgo y el riesgo implica un coste. Si liquidamos de forma activa una cartera run off, reduciremos los activos (potencialmente volátiles, por definición) necesarios para cubrirla.
- **Porque las soluciones de gestión run off aportan certidumbre sobre el coste final de la cartera y sobre el tiempo necesario para liquidarla.** Mayor certidumbre implica menor riesgo y, por tanto, menores costes de financiación.
- **Porque si necesitamos financiación no pediremos más de lo necesario.** Financiarse en exceso es ineficiente y caro. Sólo conociendo con precisión el valor de la cartera run off podremos definir qué financiación precisamos

exactamente y no pagar más que la necesaria.

- **Porque la posible liberación de liquidez fruto de la gestión run off puede ser empleada para remunerar al accionista** de acuerdo con las tasas de retorno que éste exige.
- **Porque podremos emplear los excedentes que arroja una parte de la cartera** (por ejemplo, siniestros prescritos o potenciales recobros no reclamados) para financiar, total o parcialmente, las posibles infravaloraciones de otra parte de la cartera.

La gestión run off consiste, por tanto, en esforzarse por obtener un valor adicional:

- *convirtiendo problemas potenciales en oportunidades de negocio,*
 - *aplicando una gestión activa sobre los riesgos: no esperarlos sino buscarlos,*
 - *empleando herramientas de gestión orientadas a extraer valor de los pasivos: no permitir que éstos engorden en la soledad de un armario,*
 - *y empleando de forma eficiente los activos: no tenerlos destinados a cubrir responsabilidades inciertas y que podríamos extinguir”.*
-



El proceso y la estrategia de gestión run off

Una vez que sabemos qué es, centraremos ahora nuestra labor en explicar cómo se hace, cómo llevamos a cabo una gestión run off y qué procesos o fases seguimos para alcanzar los objetivos que explicábamos anteriormente.

Tareas fundamentales de un proceso de gestión run off

1. La identificación de la cartera objeto

Como hemos dicho, **una cartera run off no tiene que ser necesariamente problemática. Una cartera run off es aquella de la que deseamos extraer valor.** La identificación de la cartera run off depende de la gravedad de los riesgos que le afectan, a saber:

- **Riesgos de suscripción:** los que afectan al momento de ocurrencia, a la frecuencia y al coste potencial.
- **Riesgos de mercado:** los asociados al nivel o volatilidad de los precios de los instrumentos financieros que influyen en el valor de los activos y pasivos de la empresa.
- **Riesgos de contrapartida:** riesgo de incumplimiento o de degradación de rating de las contrapartes, en particular de los reaseguradores.

En una cartera de siniestros podemos tener en cuenta, por ejemplo, los siguientes riesgos: volatilidad (riesgo de desviación del coste final) de los siniestros pendientes; riesgo de reaperturas; riesgo de siniestros *IBNR* (*incurred but not reported*) en carteras de “larga cola”; riesgo de judicialización; riesgo de modificación del rating del reaseguro que protege esos siniestros; riesgo de variación en el coste

del capital destinado a esos siniestros; riesgos de valoración de potenciales recobros; riesgo de modificaciones legales que agraven el coste; etc.

2. Dedicación de un equipo especializado

El equipo run off puede ser interno, limitarse a la simple evaluación de los riesgos o también incluir su liquidación.

Las **características que debe reunir el equipo de gestión run off** son:

- Experiencia en la gestión de siniestros run off.
- Capacidad de planificar la liquidación: segmentación y fijación de objetivos.
- Capacidad de identificar el siniestro volátil.
- Orientado a la liquidación acelerada y al cierre anticipado de responsabilidades (conmutación: cambiar un coste cierto por una incertidumbre futura).
- Experimentado en la estructuración de soluciones de transferencia de riesgo, en su caso.

3. Valoración de los riesgos que afectan a la cartera

Una vez seleccionada la cartera y designado el equipo que va a asumir la gestión run off, éste debe realizar un análisis de los riesgos que afectan a la cartera, desde un doble punto de vista:

- **Análisis cuantitativo.** Adecuación de las provisiones. Se trata de un análisis estadístico de la cartera objeto y un estudio detallado de una muestra representativa de siniestros.



- **Análisis cualitativo.** Se estudian otros factores que influyen en la evolución de la cartera, tales como el cumplimiento de las normas internas de gestión y jerarquía; los criterios y módulos de apertura; los criterios de oferta a asegurados y perjudicados; las normas para acuerdos transaccionales, quitas y judicialización; las reglas de gestión y valoración de recobros; el orden de la documentación y archivo; la calidad de la información en el sistema informático; la calidad y remuneración de la red de profesionales y honorarios, etc.

4. Eliminación y/o reducción de los riesgos que afectan a la cartera

Lo que se ha hecho hasta este momento es preparar la cartera para liquidarla puesto que, como hemos dicho, la liquidación y el cierre correcto de los siniestros son las formas de reducir o eliminar los riesgos que le afectan.

También es posible eliminar tales riesgos mediante su transmisión a un tercero (reasegurador).

Esta gestión sólo se puede llevar a cabo de forma eficiente si se encarga a un **equipo especializado y experimentado en las siguientes tareas:**

- La segmentación de la cartera, partiendo de criterios como la volatilidad derivada de la falta de información; la naturaleza de los riesgos y de los intereses asegurados; la antigüedad de los siniestros; el coste pendiente de liquidación, etc.
- La distribución de la cartera entre el equipo.
- La revisión acelerada de siniestros.

- La fijación de objetivos: pagos, resultados, cierres, etc.

Este proceso puede desarrollarse de forma interna o acelerarse enormemente si se opta por transferir los riesgos a un tercero: mediante coberturas de reaseguro retrospectivo.

Las coberturas de los riesgos de la cartera de siniestros

La cartera de siniestros es uno de los componentes fundamentales del pasivo de una aseguradora. La correcta valoración y gestión de ese pasivo tiene importantes consecuencias sobre su rentabilidad y su solvencia.

El valor de ese importante pasivo está compuesto fundamentalmente por:

- El coste futuro de los siniestros ya conocidos y contabilizados pero que todavía no han sido liquidados o pagados.
- El coste futuro de los siniestros que ya han ocurrido pero que aún no nos han comunicado (los denominados habitualmente IBNR).
- El coste futuro de los siniestros que fueron cerrados incorrectamente en el pasado (reaperturas).

Todos sabemos que **la valoración de esos costes futuros está sujeta a gran incertidumbre** ya que hay factores que en el momento de la valoración aún no se conocen o que, aunque se conozcan, no se pueden valorar todavía con precisión.



Por ese motivo hace años que surgió la pregunta:

¿Puede alguien protegerme de esa incertidumbre?...

...o dicho de otra manera: *¿puede alguien asumir ese riesgo? ¿Puede alguien garantizarme que si el valor de ese pasivo no es correcto eso no le costará la solvencia a mi Compañía? En fin, ¿se puede asegurar ese riesgo?*

La respuesta a todas esas preguntas es afirmativa.

“Es posible proteger la cartera de siniestros mediante la cesión a un tercero del riesgo de su coste final y la consiguiente eliminación del posible impacto – financiero y patrimonial – negativo derivado del eventual deterioro futuro del coste”.

Normalmente esta cesión se articula mediante un **contrato de reaseguro retrospectivo en exceso de pérdidas agregadas**. Para entenderlo mejor lo más útil será explicar cada uno de los términos que componen este largo nombre:

- **Reaseguro:** se trata de un reaseguro porque se cubre un riesgo derivado; es decir, riesgos que han sido previamente transferidos a una entidad aseguradora por los directamente afectados (los asegurados).
- **Retrospectivo:** no se garantizan riesgos que vayan a suscribirse o aceptarse en un futuro sino que ya fueron soportados por una aseguradora y que incluso ya dieron lugar a siniestros.

- **En exceso de pérdidas:** el reasegurador asume los costes en exceso de una cifra pactada con la cedente. Esa cifra puede ser igual o mayor que cero.

- **Agregadas:** las pérdidas no se computan para un caso concreto sino para un conjunto (cartera) de siniestros.

Pero el riesgo de desviación del coste final, con ser el más importante, no es el único que afecta a la cartera de siniestros.

Existen otras incertidumbres que también pueden ser transmitidas a terceros, como veremos en el siguiente apartado.

¿Se pueden ceder otros riesgos que afectan a la cartera?

La respuesta es también afirmativa.

Cuando se protege una cartera mediante un reaseguro retrospectivo también se transmiten otros riesgos, como por ejemplo:

- **El tiempo que se va a tardar en liquidar la cartera** y por tanto, el rendimiento financiero que se podrá obtener de los activos que la cubren y el coste que supone mantener éstos para tales cometidos.
- **El valor** (depreciación o apreciación) **de los activos** con que se cubre la cartera de siniestros.
- **El coste futuro** de gestionar y liquidar la cartera.

Desde el momento en que se contrata un reaseguro retrospectivo para proteger la cartera de siniestros, todos los riesgos son transmitidos – en sentido económico – al balance de un tercero.



Gracias a esa operación quedará cubierto el pasivo de la aseguradora con un activo principal: el crédito contra el reasegurador, que debe soportar (total o parcialmente) a partir de entonces el coste de esa cartera siniestros.

Modalidades habituales de reaseguro retrospectivo sobre carteras de siniestros

Como ya hemos visto, existe la posibilidad de ceder a un reasegurador el riesgo de coste final y otros riesgos que afectan a la cartera de siniestros. Esa cesión se formaliza mediante un contrato de reaseguro retrospectivo en exceso de pérdidas agregadas.

Las **dos modalidades más habituales para estructurar esos contratos de reaseguro retrospectivo** son las siguientes:

ADC - Adverse Development Cover

La cobertura protege solamente contra el riesgo de desviación en el coste final de la cartera, asumiendo el reasegurador dicho coste sólo en el momento en que éste supere la prioridad agregada previamente convenida.

La cedente asume el pago directo de los siniestros que formen parte de la cartera objeto y sólo cuando el importe pagado supere la prioridad agregada, deberán los pagos ser reembolsados por el reasegurador.

Esta cobertura suele pactarse neta de reaseguro. Es decir, que los costes

reembolsados por los reaseguros “tradicionales” suscritos por la cedente corresponderían al reasegurador que facilita la cobertura ADC.

LPT - Loss Portfolio Transfer

El reasegurador cubre también el riesgo del coste final de la cartera, aunque comienza a atender los pagos desde el primer euro. Es decir, no es necesario que el coste de la cartera supere la prioridad agregada del ADC para que el reasegurador asuma los pagos.

Esta es una cobertura mucho más completa que la anterior ya que, además del riesgo ADC (es decir, la posibilidad de que la cartera evolucione de forma desfavorable) el reasegurador cubre también otros riesgos adicionales no directamente ligados al coste de la cartera sino a la forma en que se gestionen ésta y los activos que se le asocian, por ejemplo:

- **El riesgo inherente a la velocidad de liquidación de la cartera y el consiguiente impacto sobre los rendimientos financieros.** En una cartera de siniestros que se liquiden más lentamente, el rendimiento financiero que puede obtener el asegurador es normalmente mayor; por tanto, si la cedente no tiene que atender el pago de los siniestros tampoco le afectará el riesgo inherente a tal velocidad de liquidación.
- **El riesgo que afecta a los instrumentos financieros en los que se materializan las provisiones técnicas.** Las fluctuaciones del mercado financiero afectan al valor de



los activos. El efectivo que puede obtenerse con su realización depende también en gran medida del momento en que se tenga que hacer (no es lo mismo realizar activos a su vencimiento que hacerlo de forma anticipada en momentos de incremento o reducción de los tipos de interés o de la rentabilidad de los propios activos).

Como se observa, **esta cobertura se asemeja a una cesión jurídica de la cartera de siniestros** (de ahí su denominación “loss portfolio transfer”), aunque en realidad los riesgos que se transfieren son únicamente económicos porque la titularidad formal de las obligaciones sigue siendo de la aseguradora cedente.

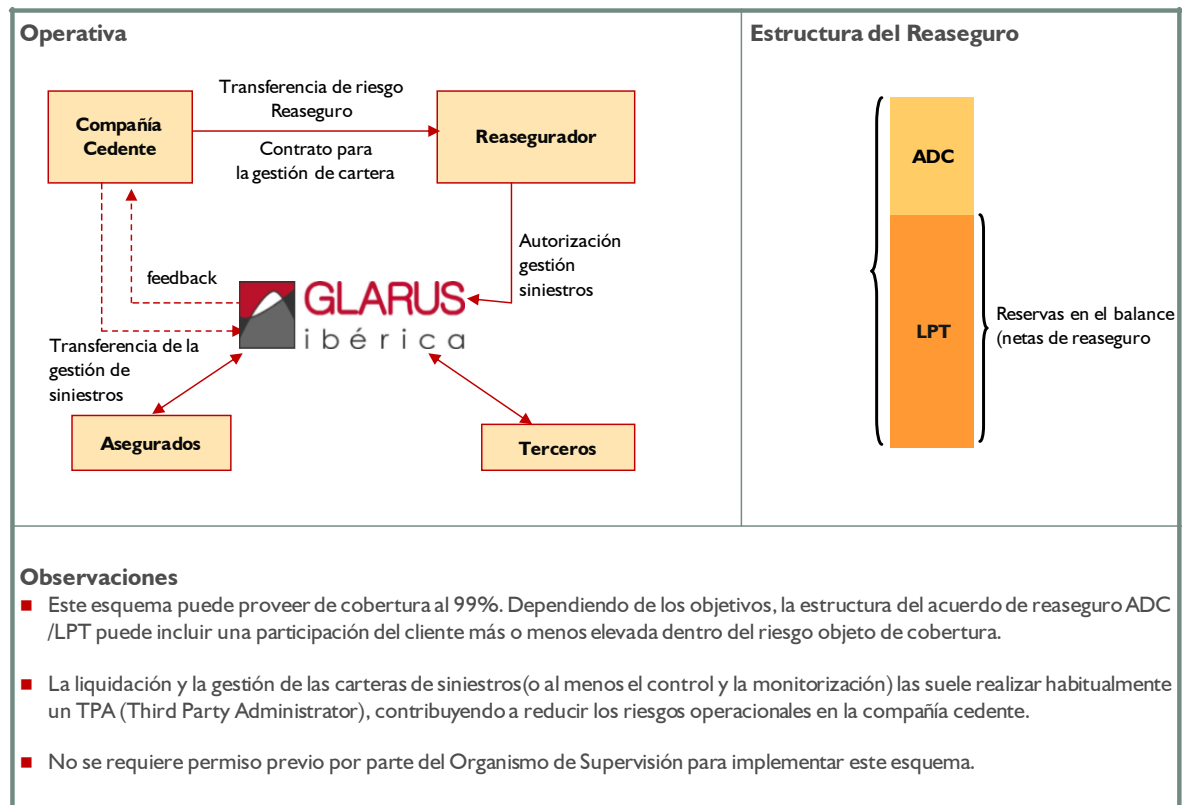
La intervención de un TPA (Third Party Administrator) en la liquidación de la cartera

La contratación de una cobertura ADC ó LPT suele incluir la designación de un tercero que va a intervenir en la liquidación de la cartera objeto, de modo que esta liquidación proteja también los intereses del reasegurador ADC ó LPT, al que se ha cedido la mayor parte de los riesgos económicos.

Impacto de las coberturas en el patrimonio de la cedente

La cesión de estos riesgos implica que el capital de solvencia será, en su práctica totalidad, aportado por el reasegurador, percibiendo éste a cambio una prima. Tal prima se configura como coste del capital aportado. Ese coste será más reducido que el de otros sistemas para obtenerlo.

Esquema de funcionamiento en la gestión run off con reaseguro retrospectivo





Glarus Ibérica: Soluciones definitivas de gestión de carteras de siniestros

Glarus Ibérica es una compañía formada por un equipo de profesionales altamente especializado en la prestación de servicios de valoración, gestión y liquidación de carteras de siniestros por cuenta de entidades aseguradoras y reaseguradoras.

Nuestro equipo ha participado, desde 1997, en la **valoración** de gran número de carteras de siniestros, en la **liquidación** de carteras completas y en la **externalización** de la gestión de siniestros por cuenta de numerosas entidades aseguradoras de primera línea.

Nuestros clientes quieren controlar y tratar de manera óptima los riesgos de sus carteras de siniestros y contar, además, con la seguridad de que la gestión es asumida por verdaderos expertos.

“Nuestra Misión es ofrecer un servicio de calidad y gran valor añadido, procurando a nuestros clientes certidumbre frente a los riesgos asociados a cualquier cartera de siniestros”.

Glarus Ibérica ofrece al mercado asegurador y reasegurador **soluciones globales en el ámbito de la gestión de siniestros**. El conocimiento de distintas situaciones, problemáticas y compañías nos permite definir una oferta sólida y muy adaptada a las diferentes situaciones y características de las carteras de siniestros.

Desde la planificación hasta el control, pasando por la gestión, en Glarus Ibérica asumimos con responsabilidad la valoración y liquidación de las carteras que una compañía nos asigna. Desde un segmento concreto de los siniestros hasta carteras completas, en Glarus Ibérica contamos con personas y procesos que aportan valor a su organización.

Carteras corrientes

Gestionamos **carteras de siniestros que afectan a negocios en producción y desarrollo**, ya se trate de series corrientes o anteriores.

A través de este servicio la Compañía consigue estos objetivos:

- Evita crear o mantener una estructura interna de gestión con coste permanente.
- Centra sus equipos en determinadas áreas de negocio o en segmentos específicos de la cartera.
- Obtiene apoyo extraordinario en “puntas” de trabajo.

Carteras Run Off

Gestionamos **carteras que afectan a negocios terminados o en proceso de extinción**. La gestión de Glarus Ibérica puede asociarse a operaciones de transferencia del riesgo de desarrollo futuro de la cartera.

A través de este servicio, la Compañía:

- Dedicar sus recursos al negocio vivo o a áreas de desarrollo futuro.
- Facilita operaciones corporativas tales como ventas, cesiones de cartera,



cese de negocio, cierre de sucursales, etc.

- Complementa operaciones de protección frente al riesgo de desarrollo futuro de la cartera.

Gestión de recobros

Aportamos rentabilidad extra a la cuenta de resultados mediante la gestión de los expedientes de recobro de nuestras compañías cliente, retornando resultados adicionales y contribuyendo a la mejora de la calidad operativa.

- Gestionamos todo tipo de recobros, incluyendo los tramitados a través de convenios y plataformas sectoriales, con limitaciones en aquellas tareas específicas que la compañía decida retener para sí.
- Proporcionamos a la aseguradora un feed-back periódico que le permite mantener puntualmente actualizada toda su información contable y de gestión, incluyendo las reservas activas o expectativas de recobro.
- Mantenemos contacto directo con los clientes, proveedores y terceros responsables o implicados, sin requerir dedicación adicional al equipo de la compañía.
- Gestionamos las bases de datos y realizamos las explotaciones estadísticas desde nuestra propia aplicación, siempre cumpliendo con la legislación de protección de datos para un nivel de seguridad alto.
- Aceleramos el plazo medio de liquidación de siniestros de recobro y reducimos la judicialización.

- Ayudamos a la compañía a optimizar su estructura organizativa, evitando la necesidad de mantener una estructura específica y de soportar gastos fijos para esta función.

Consultoría

Estudios y Valoración de Carteras:

- Facilitamos a las aseguradoras una opinión profesional, especializada e independiente sobre aspectos cualitativos (procesos de gestión) y cuantitativos (suficiencia y adecuación de provisiones).
- Un complemento de alto valor que puede asociarse a operaciones de transferencia de riesgo.

Otros servicios

- Estudios actuariales.
- Organización de áreas de siniestros.
- Formación y selección de equipos.

Soporte informático

- Ponemos a su disposición aplicaciones informáticas especializadas y adaptadas a cada necesidad, que permiten una externalización total de los servicios de gestión de siniestros.
- El cliente puede tener siempre acceso remoto a la aplicación para el adecuado control y seguimiento de su cartera.
- Informamos al cliente con el detalle y con la periodicidad que requiera.

Visite nuestro sitio web en este QR:



*Claims***Management**

Madrid

C/ María de Molina, 37
28006 - MADRID

Barcelona

C/ General Prim, 3
08940 - Cornellá de Llobregat

tel: +34 915 339 444
fax: +34 915 346 031
info@glarusiberica.com

