

AULA DE EXPERIENCIA

“Integración de Programas de Seguros en Fusiones y/o Adquisiciones”

D. Juan José Gil Sánchez

**Dirección de Tesorería, Riesgos y Seguros Corporativos
Telefónica, S.A.**

Madrid 15 de abril de 2008

INTEGRACIÓN DE PROGRAMAS DE SEGUROS EN FUSIONES y/o ADQUISICIONES

Retos y Oportunidades

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE GERENCIA DE RIESGOS Y SEGUROS

Aula de Experiencia

Madrid, 15 de Abril de 2008



Fórmula para sobrellevar una fusión/adquisición:

- ❑ Alineamiento para el éxito de la operación (el éxito lo mide el comprador)
- ❑ Abstracción de los elementos subjetivos.
- ❑ Búsqueda de la eficiencia. Mejores soluciones para todos los asegurados

Un buen resultado final formará parte de nuestra mejor referencia profesional.

Acción preliminar

Proceso de Due Dilligence (si se lleva a cabo):

Es el punto de partida que nos puede informar de los puntos básicos de la gerencia de riesgos en la otra entidad. Incluso puede darnos, con suerte, mucha información.

Debe complementarse con una investigación informal en el mercado.

Valoración de la información recibida

- ❑ La recepción de información suficiente es clave. Con anterioridad no se puede hacer un trabajo con rigor.

- ❑ Dar por cierto que los programas en vigor de la otra entidad tienen una lógica propia. Comparemos con nuestra forma de hacer. Busquemos complementariedad.

- ❑ Analizar posibles herramientas que apoyan su gestión de riesgos. Comparación con las nuestras. (mutuas, cautivas de seguro y/o reaseguro, Risk Retention Groups, Pools, autofondos).

- ❑ Determinar la influencia de procesos productivos o de negocio diferentes a los nuestros en la forma de gestionar los riesgos. ¿Como se cubren necesidades distintas a las nuestras? ¿Disponemos de alternativa?

Posible confrontación de filosofías de gerencia de riesgos distintas:

- ❑ Niveles de autoseguro :Límites de indemnización; deducibles, autofondos, riesgos deliberadamente no transferidos.
- ❑ Apreciación de riesgo: Intensidad vs. frecuencia; proclividad en transferencia o retención.
- ❑ Centralización / Descentralización en los programas.
- ❑ Las Concepciones sobre la cobertura varían según mercados geográficos: RC prácticas empleo, RC Infracción Patentes, RC Contractual, RC por Pensión Trust. R.C. Medioambiental, Pérdida Beneficios en cadena de suministro o clientes, Ciberriesgos.

¿Nos ratificamos en nuestra filosofía? ¿Podemos modificarla? La respuesta está en la Búsqueda de Complementariedad entre los programas existentes.

Importancia de la Comunicación interna:

- Explicar criterios que deseamos aplicar, incluyendo opciones no consideradas en nuestra gestión previa. Ventajas que suponen.
- Razonar por qué mantenemos o cambiamos nuestros criterios previos.

Nuestra obligación: Aportar valor adicional a lo ya existente en ambas partes.

- ❑ Sinergias en costes internos y de proveedores.
- ❑ Aproximación al riesgo aún más coherente.
- ❑ Mejor estructura de gestión.

Resultados a ofrecer:

- ❑ Ventajas económicas y de cobertura– Elemento aplastante. (en mi opinión, la valoración del resultado final puede ser: 80% valor en reducción costes – 20 valor en % mejora coberturas).
- ❑ Ventajas fiscales: No es elemento diferenciador. Sólo son valorables:
 - ✓ Dicotomía seguro / autofondo
 - ✓ Efectividad fiscal de cautivas
- ❑ Regulatorias: Basadas en la percepción en el grupo del concepto seguro admitted / non admitted. El cambio puede tener efectos fiscales por diferencias en impuestos de seguro.

Integración de programas – Un momento único de mejora

- ❑ Oportunidad única de implicar más a los proveedores en nuestro negocio: reaseguradores, aseguradores, mediadores y peritos.
- ❑ Oportunidad de incorporar lo mejor que existe en cada una de las opciones a integrar.
- ❑ Aumento de la relevancia de nuestros programas en las carteras de los proveedores.

Una integración de programas de seguro es como un buen melodrama donde nuestros proveedores también son protagonistas



Situación de supervivencia, aderezada con sentimientos de pasión, orgullo, celos, fidelidad,



Con la ventaja, de que nosotros no hemos generado esta situación,



.... pero tenemos que solventarla

Designación de aseguradores/reaseguradores líderes

- ¿Qué pedimos? – Flexibilidad y adaptación a la nueva situación.

- ¿Qué ofrecemos? - Mayor volumen de negocio y más diversificación.
Reforzamiento del liderazgo de nuestros proveedores.

- ¿Qué vamos a obtener? - Integración en los nuevos programas de los aspectos diferenciales de los programas previos.
 - Niveles de primas no más altos y posiblemente más bajos.
 - Inclusión de coberturas no contempladas hasta ahora.
 - Costes de fronting al menos iguales, si no más bajos.

Designación de aseguradores/reaseguradores

Líderes

Al hacer la selección final:

- Definir un único líder tras comprobar su flexibilidad en adaptarse a la nueva situación.

- Si el otro líder previo tiene las cualidades necesarias, tratar de integrarlo en el panel como seguidor. Ello normalmente permitirá integrar las pólizas con más facilidad y sin tener en cuenta fechas de vencimiento.

- Una integración no parece momento para cambiar de líder del programa pasándolo a un tercero. Antes que cambiar, fijar colíderes y esperar a un mejor momento para revisar el liderazgo.

Designación de Mediadores de seguros (líderes en colocación de los programas)

- ¿Qué pedimos? – Proactividad. Apoyo en la negociación. Flexibilidad y adaptación a la nueva situación. Ambos mediadores buscarán ofrecernos elementos diferenciadores.

- ¿Qué ofrecemos? Mayor volumen de negocio y logro de un éxito con reconocimiento. Reforzamiento de su liderazgo en nuestra cuenta.

- ¿Qué obtendremos? Integración en los nuevos programas de los aspectos diferenciales de los programas previos.
 - Niveles de primas no más altos y posiblemente más bajos.
 - Inclusión de coberturas no contempladas hasta ahora.
 - Costes de mediación como mínimo iguales, si no más bajos.
 - Posible inclusión de servicios adicionales si alguno de los programas existentes ya los disfrutaba.

Designación de Mediadores de seguros (líderes en colocación de los programas)

Al hacer la selección final:

- Es necesaria la existencia de un único líder, al menos por cada programa.
- El mercado internacional sufre incertidumbres si varios mediadores acuden a los mismos proveedores con la misma cuenta. La fuerza del mediador ante el mercado, surge de que se transmita la certeza de que es el único representante del Tomador.

Designación de Mediadores de seguros (en pólizas locales)

Al hacer la selección final:

- ❑ Es necesaria la existencia de un único mediador para las pólizas locales de los programas. El servicio no necesita de competitividad en primas o condiciones de cobertura.

- ❑ Aprovechar posibilidad de cambio para eliminar situaciones no transparentes (vinculaciones basadas en razones no técnicas, más estratégicas que profesionales). La profesionalidad, experiencia y eficiencia deben ser los elementos definitorios.

- ❑ Contar con la opinión de nuestras filiales locales.

Redes de ajustadores de siniestros

- No es, en general, un elemento definitorio en una integración de programas.
- La integración de programas conllevará una filosofía, cambiante o no, sobre criterios de designación de los ajustadores.

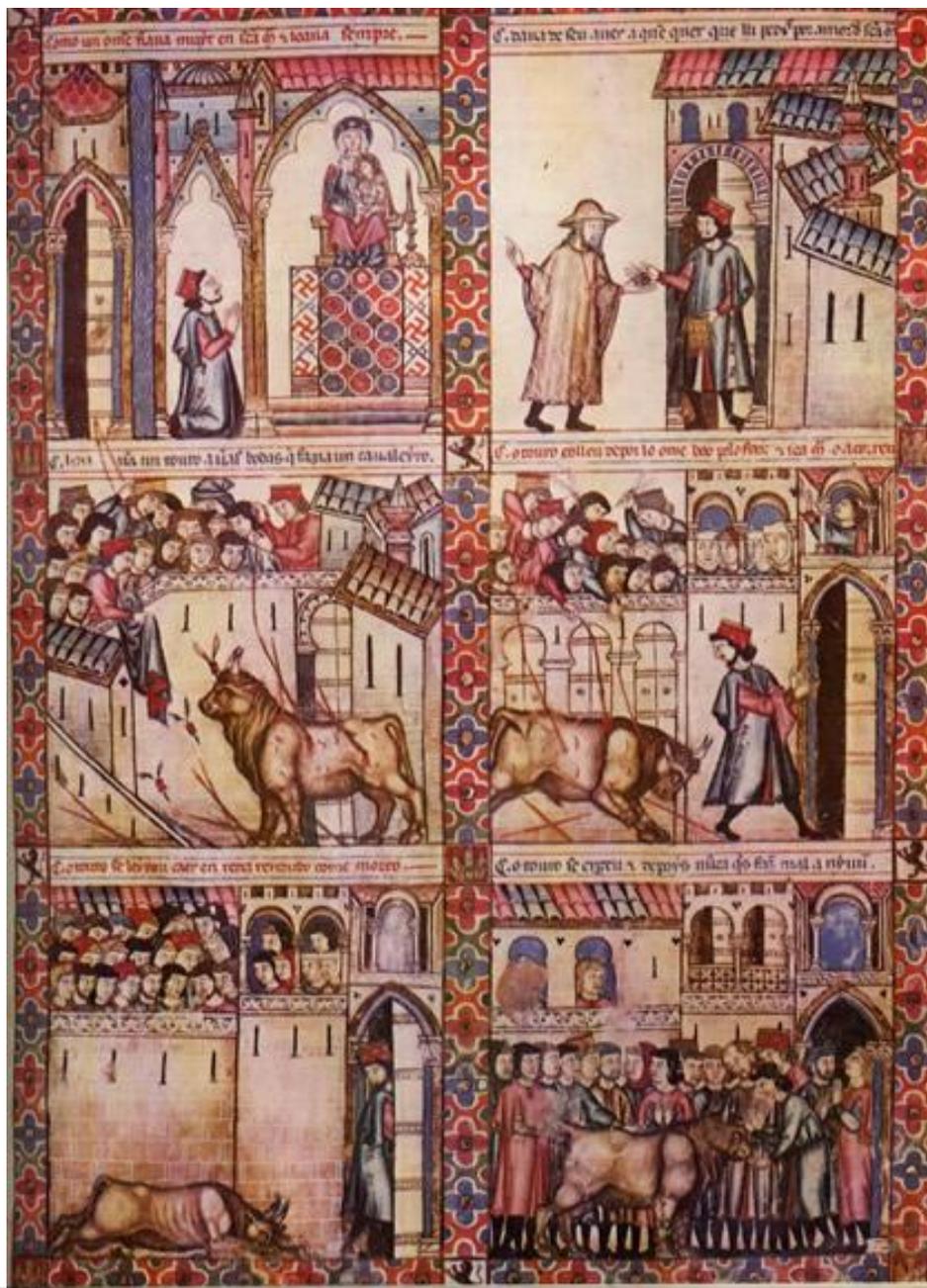
La existencia de cautivas. Elemento diferencial en fusiones y adquisiciones

- ❑ Seguro directo en Europa : Posibilidad de actuar en Libre Prestación de Servicios. Menores costes y servicio rápido y personalizado.
- ❑ Reaseguro: Posibilidad de aplicar en el proceso de fusión/adquisición las mejores prácticas batiendo al mercado tradicional.

Existencia de cautivas en cada una de las entidades a integrar

- Necesidad de un estudio profundo (y rápido) de la forma de actuar. Elevación de una propuesta.

- Muchos aspectos a considerar:
 - Complementariedad o unificación
 - Nivel de retención (según estado de desarrollo de la cautiva)
 - Eficacia del marco regulatorio y de uso de la cautiva
 - Reputación corporativa
 - Eficiencia fiscal
 - Costes estructurales
 - Percepción interna



Cantiga de Santa
María 144
Alfonso X el Sabio



Muchas gracias

juanjose.gilsanchez@pleyade.es