

Learning Journey

La Positiva Seguros y Reaseguros SA

Diseño y comercialización de microseguros para agricultores y sus familias a través de las Juntas y Comisiones de Regantes

Contenidos

Información Básica del Proyecto	1
Sobre el Proyecto	1
Actualización del Proyecto	2
Indicadores Clave	2
¿Qué Está Pasando?	2
Lecciones Aprendidas del Proyecto	6
Sobre el producto de microseguro.....	6
Sobre el canal de distribución.....	8
Sobre la educación financiera y la comercialización	10
Sobre la tecnología y los procesos operativos	13
Sobre la administración y gerencia de proyecto.....	13
Próximas Acciones	15

Información Básica del Proyecto

Sobre el Proyecto

La Positiva es una de las pocas empresas de seguros que ofrecen seguros agrícolas en Perú. Durante los últimos años ha venido trabajando diferentes proyectos de protección a agricultores por medio de programas gubernamentales, programas piloto académicos, líneas comerciales de seguro agrícola (tradicional e indexado) entre otros. A través de estas actividades la institución entró en contacto con la Junta Nacional de Usuarios de los Distritos de Riego del Perú (JNUDRP), organización que representa a las Juntas de Usuarios de Distritos de Riego de todo el país, y que son las encargadas de administrar y gestionar el agua de riego para el sector agrícola a nivel nacional.

La JNUDRP tiene como asociados a 112 juntas de usuarios, distribuidas estratégicamente en todo Perú. En la región de la costa hay 66 juntas, en los valles interandinos de la sierra 35 y en la selva peruana 11. Todas ellas conducen un total de 1,452,000 hectáreas de tierras de cultivo con riego, correspondiendo un 66% a la costa, 24% a la sierra y 9% a la selva. El número de Comisiones de Regantes es de 1,538 y de sus dirigentes 11,550.

En colaboración con las JNUDRP, La Positiva tiene por objetivo analizar las necesidades de los agricultores para la cobertura de riesgos, sensibilizar a los distribuidores y los consumidores acerca de la importancia de los seguros, y beneficiarse del sistema de servicio de riego para distribuir los productos, dado que los pagos de prima se asocian con las facturas del servicio de agua.

La originalidad de este proyecto se encuentra en la asociación comercial entre un asegurador y una organización de base que tiene un estrecho contacto con los agricultores, trabaja a diario con sus comunidades locales, con conocimiento de sus necesidades y defendiendo sus derechos.

Resumen del Proyecto

Nombre de proyecto: Diseño y comercialización de microseguros para agricultores y sus familias a través de las Juntas y Comisiones de Regantes

Fecha de comienzo: Octubre 2008

Duración: 3 años

País: Perú

Producto: Agropositiva Vida

Actualización del Proyecto

Indicadores Clave

Fecha de lanzamiento de piloto: principios de 2009

Los siguientes indicadores de desempeño fueron parte del reporte entregado en enero 2010.

Profitability	2009								2010			Promedio
	mayo	junio	julio	agosto	setiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	
Índice de ingresos netos	-6768.6%	-2068.2%	-4542.1%	-2346.7%	-5593.2%	-1041.4%	-1059.1%	-210.3%	-493.5%	-488.8%	-551.5%	-1094.1%
Índice de ingresos netos (no extraordinarios)	-6768.6%	-2068.2%	-4542.1%	-2346.7%	-5593.2%	-1041.4%	-1059.1%	-210.3%	-493.5%	-488.8%	-551.5%	-1094.1%
Índice de gastos incurridos	6871.7%	2171.3%	4645.2%	2319.0%	2085.7%	923.6%	1162.2%	284.2%	504.0%	591.9%	654.6%	1008.5%
Índice de gastos incurridos (antes de gastos extraordinarios)	6871.7%	2171.3%	4645.2%	2319.0%	2085.7%	923.6%	1162.2%	284.2%	504.0%	591.9%	654.6%	1008.5%
Índice de siniestralidad	0.0%	0.0%	0.0%	130.8%	3610.6%	220.9%	0.0%	29.2%	92.6%	0.0%	0.0%	188.7%
Margen operativo	-6565.6%	-2006.2%	-4405.9%	-2276.3%	-5425.4%	-1010.1%	-1027.3%	-204.0%	-478.7%	-474.2%	-534.9%	-1061.3%

	2009								2010			Promedio
	mayo	junio	julio	agosto	setiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	
Índice de renovación	#iDIV/0!	246.2%	65.7%	84.2%	84.0%	117.2%	78.3%	133.9%	67.3%	66.8%	50.7%	77.8%
Índice de cobertura	0.1%	0.1%	0.2%	0.2%	0.2%	0.3%	0.4%	0.7%	0.8%	0.8%	0.9%	0.5%
Índice de rechazo de reclamos	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	0.0%	0.0%	0.0%	#iDIV/0!	0.0%	0.0%	#iDIV/0!	#iDIV/0!	0.0%
Variación respecto del año anterior												
En la cantidad de asegurados (= índice de crecimiento)	#iVALOR!	169.2%	8.6%	31.6%	28.0%	65.6%	17.0%	72.6%	14.0%	24.6%	13.5%	

¿Qué Está Pasando?

A enero 2009

Se realizó la contratación de 4 profesionales: 3 ingenieros agrónomos y 1 asistente administrativo. De igual forma se contrató al Instituto de Estudios Peruanos (IEP) para el diseño e implementación de la Línea de Base, cuyo objetivo sería:

- recabar información de los potenciales demandantes de los microseguros (agricultores inscritos en las Juntas de Riego)
- recoger información de la situación actual de los demandantes potenciales en aspectos relevantes en los que se esperarían cambios al contar con un seguro
- proponer un plan de monitoreo y seguimiento para captar cambios en la situación y demanda por microseguros de los potenciales clientes

Los ingenieros agrónomos contratados fueron capacitados e informados sobre los siguientes temas: microseguros (seguros de vida, seguros de propiedad, seguros de salud), procesos de afiliación, cobro de primas y atención de siniestros

El diseño del software y selección de la tecnología de la información para la gestión de los microseguros no se llevó a cabo debido a que era necesaria la información sobre el software utilizado en cada junta y la frecuencia y forma de pago de la tarifa de agua. Se realizó la compra de 46 computadoras, las cuales fueron entregadas a través de una Cesión de Uso a la JNUDRP, quien a su vez designó a las Juntas y/o Comisiones de Regantes a quienes se entregaron las computadoras

Las encuestas a agricultores se realizaron sobre una muestra de 1200 agricultores, en las tres Regiones del Perú (Costa, Sierra y Selva) y 32 Juntas y Comisiones de Regantes

A julio 2009

Se encontró una diversidad de mecanismos para el cobro de la tarifa del agua, algunas Juntas no cuentan con un software y las que lo tienen utilizan diferentes programas que han sido desarrollados por diferentes personas de cada región. Además la frecuencia de pago del agua varía en cada Junta de Usuarios, el cobro se realiza de manera diaria, mensual, semestral y anual. Para la fase piloto el soporte del proceso de afiliación, cobranza y reporte de siniestros fue manual, usando plantillas en Excel que fueron diseñadas por el personal del área de Tecnología de la información de Affinity y Microseguros de La Positiva

El equipo de ingenieros del proyecto fue entrenado para el llenado de las pólizas simplificadas, las plantillas en Excel (afiliación y cobranza) y el envío de la información a la base de datos de La Positiva, los mismos fueron encargados de capacitar a los agentes de ventas de cada una de las Juntas de Usuarios Piloto. Se hizo de manera manual porque en el piloto la venta del microseguro no coincide con la frecuencia del pago de la tarifa de agua y en otros casos porque no hubo tiempo para adecuar el software de la Junta para el cobro de la prima

Las Juntas de Usuarios (JU) Piloto programadas fueron las siguientes:

- Región Costa: JU Medio y Bajo Piura, Rímac, Irchim e Ica
- Región Sierra: JU Chili Regulado y Mantaro
- Región Selva: JU Bagua

Los criterios de selección de estas Juntas fueron: ubicación geográfica, número de usuarios, sistema de cobranza de la tarifa del agua. Las Juntas programadas que no se trabajaron fueron: JU de Mantaro, JU Ica y JU Bagua.

Se presentó el Microseguro Agropositiva Vida en las diferentes Juntas de Usuarios Piloto y se fueron recogiendo las sugerencias de los Directivos y agricultores en cada una de ellas, las más relevantes fueron la ampliación de la edad de permanencia (70 años), inclusión de atención médica, retorno del dinero de la prima después de una determinada cantidad de tiempo de aporte. La Positiva Vida estuvo a cargo del diseño de los microseguros de vida para los agricultores, se inscribieron ante la SBS dos productos:

- a) Agropositiva Vida, diseñado para los agricultores de la Sierra y Selva con una cobertura familiar (Titular, cónyuge ó conviviente e hijos)

- b) Agropositiva Vida, diseñado para los agricultores de la Costa con una cobertura familiar (Titular, cónyuge ó conviviente e hijos)

A enero 2010

Se tomó la decisión de incluir el pago de la prima en el recibo de pago de la Tarifa del Agua de Regadío, haciendo sostenible la afiliación de los usuarios. Los dirigentes de la JNUDRP sugirieron que la única manera de lograr que la mayoría de los agricultores obtengan el microseguro Agropositiva Vida es haciendo uso de los mecanismos de toma de decisión que utilizan las Juntas. Esto quiere decir que en Asamblea los Directivos pueden decidir incluir el microseguro en el recibo de pago de la Tarifa del Agua de Regadío.

Se decidió que para la etapa de masificación se procederá conforme lo sugerido por la JNUDRP, es decir que el microseguro Agropositiva será incluido en el Recibo de pago de la Tarifa del Agua en aquellas Juntas cuyos directivos aprueben la inclusión.

Se tomó la decisión de rediseñar el microseguro Agropositiva Vida ampliando la edad de ingreso y permanencia hasta los 80 años (este fue un pedido de muchos agricultores que asistieron a las capacitaciones). El área técnica de La Positiva Vida Seguros realizó el análisis de la información de la masa asegurable y se determinó que era factible la ampliación de la edad sin incremento de la prima. En la fase de masificación se vendieron 298 pólizas de microseguro Agropositiva Vida, equivalente a 1,192 personas, considerando a 4 personas aseguradas por póliza dado que el microseguro Agropositiva es familiar.

A julio 2010

Visto los resultados que se estaban alcanzando en la implementación del proyecto, es que se ha tomó la decisión evaluar no solo las actividades y tareas desarrolladas, sino también los supuestos que se tomaron en cuenta para su formulación.

El supuesto crítico a analizar está referido al canal de comercialización respecto a las posibilidades reales de afiliación masiva, incorporación del pago de la prima en el recibo de agua. Asimismo identificar su nivel de cercanía con el productor, nivel de morosidad en las 03 regiones naturales, y su capacidad comercial para venta de intangibles.

El análisis contempla evaluar la viabilidad del canal para su desempeño como comercializador, volver a mirar el producto e identificar qué aspectos críticos para la comercialización del producto no fueron considerados en la propuesta o no fueron desarrollados de manera eficiente.

Se presume que la propuesta debe incorporar actividades de marketing y comercialización que en el diseño del proyecto original no fueron consideradas, y que en el nuevo escenario se han vuelto críticas para el éxito del emprendimiento.

Se inició un estudio que desarrolla una estrategia de comercialización integral la cual será validada en un escenario de venta real a fin de poder contar con una estrategia validada, ajustada y con capacidad de réplica.

Este estudio contemplará realizar grupos focales y entrevistas grupales y en profundidad a agricultores y líderes regantes, directivos de Juntas de Usuarios y de la Junta Nacional, funcionarios del gobierno nacional que por su función de reguladores de la gestión del agua tienen conocimiento de la operatividad del canal, y otros expertos; se tendrá información para hacer ajustes al Producto, plantear un plan de incentivos para el desarrollo del canal, modelo operativo ajustado y estrategia de promoción y marketing.

Asimismo, el estudio permitiría replantear los objetivos, hitos y actividades, así como un nuevo flujo de desembolsos del proyecto.

Lecciones Aprendidas del Proyecto

Sobre el producto de microseguro

¿Cuáles son los principales riesgos que enfrentan los agricultores y como los enfrentan? ¿Cómo los microseguros ayudan a gestionar mejor los riesgos? ¿Cuál es la percepción de los agricultores, trabajadores del campo y sus familias sobre los microseguros?

Diseño de productos ajustados a las necesidades de los clientes es importante sin embargo puede llevar a productos demasiado complejos, los cuales dejan de ser comprensibles para los mismos clientes. Los agricultores asistentes a diversas reuniones pidieron se ampliara la edad de permanencia que en su momento era de 65 años. La Positiva acogió la propuesta y se amplió la edad de permanencia hasta 80 años. Además solicitaron que se incluyera atención médica en el microseguro Agropositiva Vida, por lo cual La Positiva decidió incluir la cobertura de adelanto de indemnización del 50% por enfermedades terminales, entre otras variaciones. Las modificaciones sobre servicios adicionales y coberturas tienen que ser claras y poder ser transmitidas al cliente por los medios de comunicación establecidos por el canal. Existe una dificultad crítica en el poder balancear los componentes que agregan valor al cliente y contener la complejidad del producto tanto para el cliente como el canal. Estas variaciones han ocasionado que el producto que se terminó ofertando durante el piloto fuera demasiado complejo y difícil de comunicar. Se hubiese requerido una estrategia de mercadeo, posiblemente un microseguro más económico y beneficios adicionales al microseguro que permitan tangibilizar servicios o beneficios.

El producto diseñado fue el siguiente:

- a) Agropositiva Vida, diseñado para los agricultores de la Sierra y Selva con una cobertura familiar (Titular, cónyuge ó conviviente e hijos)

Coberturas	Periodos de cobertura y sumas aseguradas		
	Primer año	Segundo año	Tercer año
1. Para el Asegurado Titular			
1.1. Muerte Natural	S/. 2,260.00	S/. 2,900.00	S/. 3,750.00
1.2. Muerte por Enfermedades Preexistentes	S/. 750.00	S/. 970.00	
1.3. Adelanto del 50% por Enfermedades	S/. 1,130.00	S/. 1,450.00	S/. 1,875.00
1.4. Muerte accidental	S/. 4,520.00	S/. 5,800.00	S/. 7,500.00
2. Para el(la) Cónyuge o Conviviente			
2.1. Muerte Natural	S/. 1,400.00	S/. 1,770.00	S/. 2,350.00
2.2. Muerte por Enfermedades Preexistentes	S/. 460.00	S/. 590.00	
2.3. Adelanto del 50% por Enfermedades	S/. 700.00	S/. 885.00	S/. 1,175.00
2.4. Muerte accidental	S/. 2,800.00	S/. 3,540.00	S/. 4,700.00

3. Para los Hijos (Máximo 06)			
3.1. Muerte Natural	S/. 690.00	S/. 880.00	S/. 1,400.00
3.2. Muerte por Enfermedades Preexistentes	S/. 230.00	S/. 290.00	
3.3. Adelanto del 50% por Enfermedades	S/. 345.00	S/. 440.00	S/. 700.00
3.4. Muerte accidental	S/. 1,380.00	S/. 1,760.00	S/. 2,800.00

- b) Agropositiva Vida, diseñado para los agricultores de la Costa con una cobertura familiar (Titular, cónyuge ó conviviente e hijos)

Coberturas	Periodos de cobertura y sumas aseguradas		
	Primer año	Segundo año	Tercer año
1. Para el Asegurado Titular			
1.1. Muerte Natural	S/. 4,520.00	S/. 5,720.00	S/. 7,300.00
1.2. Muerte por Enfermedades Preexistentes	S/. 1,500.00	S/. 1,900.00	
1.3. Adelanto del 50% por Enfermedades	S/. 2,260.00	S/. 2,860.00	S/. 3,650.00
1.4. Muerte accidental	S/. 9,040.00	S/. 11,440.00	S/. 14,600.00
2. Para el(la) Cónyuge o Conviviente			
2.1. Muerte Natural	S/. 1,400.00	S/. 1,770.00	S/. 2,350.00
2.2. Muerte por Enfermedades Preexistentes	S/. 460.00	S/. 590.00	
2.3. Adelanto del 50% por Enfermedades	S/. 700.00	S/. 885.00	S/. 1,175.00
2.4. Muerte accidental	S/. 2,800.00	S/. 3,540.00	S/. 4,700.00
3. Para los Hijos (Máximo 06)			
3.1. Muerte Natural	S/. 690.00	S/. 880.00	S/. 1,400.00
3.2. Muerte por Enfermedades Preexistentes	S/. 230.00	S/. 290.00	
3.3. Adelanto del 50% por Enfermedades	S/. 345.00	S/. 440.00	S/. 700.00
3.4. Muerte accidental	S/. 1,380.00	S/. 1,760.00	S/. 2,800.00

El producto que se llegó a tener intentó responder a múltiples demandas, resultó siendo bastante bueno pero demasiado complejo de explicar y entender. El producto fue familiar, con coberturas escalonadas en los 3 primeros años, con sumas aseguradas diferenciadas dependiendo si es titular, conyugue o hijo menor de 18 años y con coberturas diferentes dependiendo si se contrata el seguro entre los 18 y 70 años o entre los 70 y 80 años. Se consideró que sea escalonado como incentivo a la permanencia del asegurado en el sistema y evitar la antiselección. Asimismo, el pago mensual no resultó beneficioso, en la medida que el agricultor no va naturalmente a las juntas de usuarios cada mes. Se estima que es necesario realizar ajustes al producto, previéndose que sea un solo pago anual, que el monto sea asequible para las mayorías, y que sea sencillo de explicar, de preferencia que tenga una sola suma asegurada.

El estudio en realización considera recabar información por medio de grupos focales a fin de contar con al menos dos alternativas, que puedan ser evaluadas nuevamente en otros grupos focales. Finalmente la alternativa elegida sería probada nuevamente en la ejecución de un piloto que valide la estrategia integral de comercialización que se estaría desarrollando.

Sobre el canal de distribución

¿Cuáles son las características de los siguientes servicios en zonas rurales: comunicación, salud y servicios funerarios? ¿Cómo esta infraestructura puede ser usada para la oferta de microseguros? ¿Logra ser eficiente el canal de distribución en la gestión de los microseguros? ¿Puede ser replicado en otros países?

El conocimiento del canal parece en casos evidente, sin embargo hay factores como la asegurabilidad de los participantes del canal, la naturaleza operativa y procesos del canal, la dinámica de contacto con los clientes finales, los cuales es necesario analizar a profundidad antes de tomar supuestos sobre masa crítica o impacto. Se hizo un análisis del padrón de usuarios proporcionado por las Juntas y se encontró que el número de usuarios que reporta la JNUDRP como usuarios no es real. No todos los usuarios pueden ser considerados asegurables por diversos motivos, el primero es que algunos usuarios tienen varios predios por lo que figuran varias veces en el padrón, segundo que algunos sobrepasan los 80 años, tercero que existen usuarios que son personas jurídicas (empresas, asociaciones, cooperativas, etc) y cuarto es que los titulares de la cuenta de agua no son los agricultores que trabajan el predio. Por lo tanto, las metas de afiliaciones están sobredimensionadas porque se consideró el número total de usuarios según el padrón, sin tomar en consideración lo indicado. Además en Ica los agricultores no siempre pagan por el agua de riego puesto que en ocasiones tienen disponibilidad de agua de subsuelo.

La capacidad de integración de operaciones de seguro en un canal es variable según la naturaleza misma de los posibles canales. Nos todos los canales son fácilmente adaptables a la venta y distribución de microseguros. Las Juntas de usuarios, actualmente no ven como una oportunidad la venta de los microseguros, son asociaciones sin fines de lucro enfocadas en la distribución y cobro del agua de riego a sus usuarios, es la primera vez que asumen actividades distintas por lo que es necesario buscar el interés político, social o económico que pueda relacionarse con el microseguro.

La frecuencia y forma de contactos (transacciones económicas) con el canal es un factor de importancia al determinar la naturaleza del producto y su diseño. Se encontró una diversidad de frecuencias y formas de pago del agua de riego en las Juntas, como el caso de algunas Comisiones de Regantes de las Juntas de Moche y Chao donde el agua se paga anualmente por lo que se acumula el pago de la prima y el usuario no puede pagar el monto anual del seguro. Se puede observar la diversidad en frecuencias de pagos, lo cual representa un reto de diseño de producto:

Frecuencia de pago * (91 Juntas)	Costa %	Sierra %	Selva %	TOTAL %
Anual	59.32	100	100	86.44
Mensual	8.47	0	0	2.82
Por riego	22.03	0	0	7.34
Quincenal	1.69	0	0	0.56
Semanal	3.39	0	0	1.13
Semestral	3.39	0	0	1.13
Trimestral	1.69	0	0	0.56
Total	100	100	100	100

Es necesario poder integrar flexibilidad en la frecuencia de pagos de primas de acuerdo a las necesidades del canal y del cliente.

Necesidad de analizar esquemas de comisiones adecuados al canal y a los diferentes niveles de involucramiento de los actores principales. El esquema de comisiones plantea que la JNUDRP reciba 5% por la venta del producto de microseguro. Sin embargo, el apoyo recibido de la JNUDRP para acciones operativas de comercialización escapa de sus capacidades, el apoyo recibido ha fluctuado entre brindar espacios en algunas de sus asambleas nacionales y a la realización de publicaciones sobre el microseguro en su página web. Los dirigentes de las Juntas de Usuarios Distritales fueron elegidos para el periodo 2010-2012. Por lo tanto, fue necesario realizar una introducción a los nuevos dirigentes el microseguro y el convenio firmado con las juntas, a través del cual se comprometen a realizar funciones con el objetivo de vender el microseguro de vida por lo que recibirán una comisión de 10%, sin embargo la mayoría de los dirigentes no ha comprado el microseguro de vida. En general se observa poca motivación de los dirigentes para apoyar el proyecto. Por otro lado, la directiva no puede tomar decisiones trascendentales sin consultar a las mayorías lo cual retrasa la toma de decisiones. Los agentes de ventas designados por los directivos de las juntas de regantes son generalmente las personas encargadas de cobranza de la tarifa de agua de riego. Se ha realizado un acuerdo con los dirigentes de las juntas para que los agentes de ventas reciban una comisión por la venta de microseguros, la comisión para los agentes de venta variaría entre 2% y 6% por junta. La Positiva considera que este incentivo es muy bajo y que podría incrementarse en 5% adicional, dicho incremento sería posible si se llegase a un acuerdo con la JNUDRP para que deje de percibir el 5% de comisión dado que su rol es mas promotor que comercializador. Asimismo, se considera necesario un plan de incentivos para lograr que los agentes de ventas realicen la venta de microseguros.

Es necesario realizar un fortalecimiento del canal cuando el canal elegido no tiene es su naturaleza la comercialización de servicios. Es necesario comprender el rol del canal en su contacto con el cliente y como intermediario. Las Juntas de Usuarios difieren organizacionalmente de los canales de comercialización tradicionales (microfinancieras, bancos, ONG). Las juntas se organizan funcionalmente para el cobro del agua de riego, normalmente no brindan servicios que no estén relacionados con dicha actividad, ni tienen desarrolladas capacidades comerciales, y mucho menos aquellas relacionadas con la venta de intangibles. En ese sentido es necesario incorporar como actividades críticas en el proyecto el

fortalecimiento de su rol de canal de comercialización, así como el desarrollo de acciones que incentiven su ingreso y permanencia en la actividad de comercialización del Microseguro.

Por otro lado La Junta Nacional de Usuarios de Distritos de Riego, cumple un rol diferente de las Juntas de Usuarios en el modelo del Microseguro, mientras estas últimas asumen un rol efectivo de canal de comercialización, la Junta Nacional tiene un rol promotor y de facilitador en la implementación del modelo. Estos roles diferenciados deben ser considerados desde el diseño del proyecto para evitar futuras confusiones y ser explicitados en la formulación de las actividades relacionadas con el fortalecimiento del canal y en especial en los proyectos de Contratos que se suscribirían con cada uno de ellos.

Se entiende que el contrato que se suscriba con la Junta Nacional debe ser diferente al que se suscriba con cada Junta de usuarios en donde se implemente el modelo. En ese sentido, el esquema de incentivos debería replantearse de tal manera que expliquen los roles diferentes que cumplirán la Junta Nacional y las Juntas de Usuarios de Riego, así como la dedicación del personal que haya sido asignado para la operación de comercialización. Se plantearía un esquema de incentivos por tramos de ventas realizadas, que ayude al canal a visualizar el retorno que recibiría por el impulso que le dé a sus labores de promoción y difusión (en el caso de la Junta Nacional) y de comercialización y venta (en el caso de la Junta de Usuarios).

Sobre la educación financiera y la comercialización

¿En qué medida y como la cultura de aseguramiento cambia su percepción sobre los microseguros?

La elección de momentos y metodologías de educación y entrenamiento, deben integrarse a la estrategia de comercialización integrando los ciclos económicos de las personas al igual que la capacidad de realizar operaciones financieras. El proceso seguido para la venta de los microseguros se inició con la realización de los talleres de sensibilización en el que se hacía participar a los agricultores para identificar los riesgos que existen y cómo los enfrentan, para luego explicarles cómo funcionan los microseguros. Finalmente en el mismo taller se informaba sobre las características de Agropositiva Vida. El siguiente paso era esperar a que los agricultores compraran el microseguro al finalizar el taller o después a través de su Junta. Al parecer algunos de los motivos por los cuales los agricultores no adquirieron Agropositiva Vida fueron los siguientes:

- Las capacitaciones no coincidieron con la fecha de mayores ingresos económicos de los agricultores
- Los agricultores no se afiliaban al culminar las capacitaciones porque no llevaban dinero ni su Documento de Identidad

El nivel de experiencia de una institución de seguros para el desarrollo de metodologías de educación financiera es variable y tiene un impacto en el éxito que se puede alcanzar en estas actividades. Se realizaron distintas actividades como son los talleres de capacitaciones, charlas informativas con el empleo del material audiovisual (microprograma radial, video reportaje, díptico, rotafolio), dirigido a:

dirigentes de juntas, agentes de venta y agricultores. En general, la asistencia a las charlas sobre el microseguro de vida fue mínima, se cree que fue por las siguientes razones:

- La duración de las capacitaciones de acuerdo a la metodología planteada al inicio era muy extensa (4horas). Actualmente, dura entre 1 a 2 horas; porque los agricultores necesitan información clara y precisa
- Las charlas informativas coordinadas con otros eventos organizados por la junta, le restan relevancia al tema de gestión de riesgos (microseguros)
- No hay claridad sobre el nivel de comprensión de los agricultores sobre el microseguro. Tampoco se ha podido estimar el alcance del spot radial

Se tomaron acciones para mejorar el formato de las reuniones con agricultores. Por ejemplo en Ica las platicas se hicieron de manera descentralizada, es decir ya no en el local de la junta sino en un lugar más cercano a los agricultores, en un caso se hizo en la casa de un dirigente y en otra oportunidad en una plaza pública. En ambos casos, la asistencia fue mayor a convocatorias anteriores y la afiliación fue casi el 100% de los asistentes.

Comisión	Lugar de la charla	Fecha	Asistentes	Afiliados
La Banda	Casa de presidente de Comisión	8-Dic-09	27	22
La Venta	Local de Asociación de productores	14-Dic-09	17	15
Ocucaje	Casa de agricultor	15-Dic-09	6	3
Callango	Local de Colegio	18-Dic-09	18	15
Sacta	Casa de presidente	20-Dic-09	5	0
Quilloay	Plazuela El Olivo	19-Ene-10	12	5
Quilloay	Plazuela El Carmen	19-Ene-10	10	6
Quilloay	Pozo El Monzón	20-Ene-10	1	0
Quilloay	Casa agricultor-Longar	21-Ene-10	6	2
Quilloay	Plazuela de Reyes	22-Ene-10	6	2
Quilloay	Plaza Subtanjalla	23-Ene-10	0	0
Quilloay	Local de Comisión-San Juan Bautista	24-Ene-10	4	2

Las actividades de educación financiera general son una labor de diferentes actores donde es necesario encontrar interlocutores tanto en el sector privado (e.g. organizaciones de aseguradores) como sector público (e.g. reguladores de seguros) que comparten el objetivo de generar una cultura de seguro. Inicialmente se contacto a la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) quien ya tiene firmado un convenio con el Ministerio de Agricultura para realizar una campaña de educación financiera. Se propuso realizar el piloto en las zonas donde La Positiva viene ofertando el microseguro de vida y otros seguros como el seguro agrario y seguro indexado para interrupción de negocios contra el Fenómeno del Niño. De esta manera, la SBS podría evaluar el impacto de la educación financiera. Sin embargo, la SBS indicó que no es posible realizar una alianza con las empresas privadas para generar cultura de aseguramiento porque según la SBS existe conflicto de intereses. Por otro lado, el programa del Estado AGRORURAL al enterarse de las actividades desarrolladas ha propuesto trabajar de manera conjunta para generar una cultura de aseguramiento y vender microseguros en zonas rurales en la Sierra

del Perú. AGRORURAL ha trabajado en el tema de educación financiera para promover la inclusión de los pobladores rurales en el sistema financiero.

La interacción entre un programa de educación financiera y un programa de mercadeo pueden verse como actividades con un objetivo similar, las cuales tienen que desarrollarse en paralelo y tienen que adaptarse a diferentes etapas de implementación y vida de los productos de seguro. No se aplicó al cien por ciento el plan de comunicación propuesto por el consultor contratado. Solo se consideró la etapa de lanzamiento y no el mantenimiento ni cierre de campaña. En general los productos intangibles en zonas rurales son pocos o nulos por lo tanto es imprescindible conocer mejor a los clientes para poder llegar a ellos con una estrategia de mercadeo adecuada. De lo que identifica de los clientes agricultores, es que ellos dan importancia a lo que los líderes locales dicen. Se considera que se debió incorporar actividades de mercadeo, lo cual no se hizo. Solamente hubo un enfoque en la parte de educar a los agricultores en temas de riesgos y microseguros a través de talleres.

Líderes locales como alcaldes, autoridades regionales o cualquier otra persona que tenga presencia y credibilidad en cada localidad, podrían difundir los microseguros. Por lo tanto, está pendiente identificar a los líderes locales que puedan ser voceros de los microseguros.

La disponibilidad de tiempo tanto del canal y los clientes es subestimada en la planeación de una campaña de educación, difusión y venta. Tanto el canal como los clientes (Junta de Usuarios y agricultores) no disponen del tiempo y recursos para atender especialmente a invitaciones para eventos de capacitación que no estén ligadas a su propio que hacer. Por lo tanto es importante maximizar los espacios que puedan llegar a darse, de tal manera de poder integrar en un mismo momento la difusión, capacitación y venta. Por otro lado, el contar con un producto sencillo, claro, de precio asequible y adecuado a la necesidad del agricultor, resultaría ventajoso para construir el mensaje para ser difundido. Queda claro que las herramientas que permitirán integrar los momentos y transmitir los mensajes deberán estar explicitados claramente en la estrategia comercial que se está desarrollando. Esta estrategia aportará todos los instrumentos, metodologías, mensajes y medios que deberán ser utilizados para realizar la difusión, capacitación y venta.

Es importante notar que toda la estrategia comercial deberá ser acotada a la forma de pensar del agricultor, su forma de toma de decisiones, y los intereses que motivarían su interés en participar de los eventos que se propongan realizar. Asimismo, a fin de asegurar la sostenibilidad del emprendimiento, la estrategia comercial propondrá herramientas, materiales y medios que sean viables de ser implementados una vez que la subvención se haya terminado. En la misma línea de la sostenibilidad, es que se conciliará con la Junta Nacional que una sus responsabilidades consignadas en el contrato que se suscriba, estará relacionada con la introducción de la temática de la gestión del riesgo en la agenda de capacitación que ellos mantienen con todas sus Juntas de Usuarios asociadas.

Sobre la tecnología y los procesos operativos

¿Cuál es la mejor tecnología para la venta y gestión de microseguros en zonas rurales?

La tecnología y procesos relacionados utilizados por el canal es una consideración importante en el diseño de un sistema IT. El diseño del software y selección de la tecnología de la información para la gestión de los microseguros no se llevó a cabo debido a que fue necesario levantar la siguiente información de cada una de las Juntas y Comisiones:

- Si utilizan o no algún tipo de software para el cobro de la tarifa de agua
- Frecuencia y forma de pago de la tarifa de agua

Esta información se levantó a través de la línea de base. Las encuestas a las Juntas y Comisiones fueron procesadas y se encontró que existe una gran diversidad de software y mecanismos que se utilizan para cobrar la tarifa de agua, así como diferentes frecuencias de pago de la tarifa de agua.

Sobre la administración y gerencia de proyecto

Preguntas de hipótesis

Definir criterios de selección adecuados para las zonas en las que se realizarán pilotos permite obtener resultados relevantes y una implementación eficaz para realizar ajustes a un producto. Los criterios de selección de las Juntas en las que se realizaron pilotos fueron: ubicación geográfica, número de usuarios y sistema de cobranza de la tarifa del agua. Sin embargo las Juntas programadas que no se trabajaron fueron: JU de Mantaro, JU Ica y JU Bagua. Los talleres de las Juntas de Mantaro e Ica se suspendieron hasta decidir una nueva estrategia de venta dado el bajo número de microseguros vendidos. El taller en la Junta de Bagua se suspendió debido a conflictos sociales originados por la Ley de la Selva aprobada por el Estado. La Junta de Bagua fue reemplazada por la Junta de Moche. Consideramos que inicialmente debimos seleccionar una o dos Juntas como máximo para probar el producto y los procesos, en lugar de seleccionar 8 Juntas. El seleccionar tantas Juntas no permitió implementar de manera eficiente y efectiva el plan de comunicación.

La implementación de pilotos es un proceso delicado de ajuste y definición delicada de productos, donde la reiteración de las actividades debe alcanzar el producto apto por su naturaleza e integración de procesos, de tal forma que la etapa de masificación pueda realmente ser implementada. Es necesario tener un nivel de éxito definido a partir de un análisis de los resultados obtenidos antes de escalar las actividades. Las etapas iniciales denominadas piloto y de masificación se están integrando en una sola etapa denominada piloto. Esta decisión se tomó porque la etapa que anteriormente se denominó piloto tuvo una corta duración y no hubo una evaluación de las actividades y estrategia seguida. En cambio al integrar la etapa piloto y masificación en una sola, se convierte en una verdadera etapa piloto porque a través de una consultoría se podrán evaluar las actividades y procesos que funcionaron y las que no funcionaron.

Desarrollar mecanismos de evaluación y validación como forma de ajuste y replanteamiento del proyecto es necesario cuando se trabaja en nuevos mercados y con nuevos productos desarrollados en particular para un mercado específico. Se ha iniciado una evaluación de lo avanzado por el proyecto a fin de poder proponer una estrategia integral de comercialización del microseguro, y que ya se cuenta con información básica de todas las Juntas de Usuarios, se han realizado filtros respecto a dos condiciones básicas para ser analizadas y que conduzcan a seleccionar cual es el grupo de Juntas de Usuarios de donde deban elegirse aquellas para la indagación de campo del campo y que finalmente a la luz de lo encontrado se elija de ellas a la Junta Piloto en donde se validara la estrategia propuesta. Los dos criterios básicos fueron: número de usuarios versus monto, y frecuencia de la transacción promedio que el usuario realiza con la Junta de usuarios.

Ese primer filtro fue determinante para realizar una primera segmentación de las Juntas de Usuarios. Los usuarios de las Juntas de la Sierra y Selva, pagan al año por concepto de agua montos bastante bajos, en promedio S/. 25 soles al año, además de presentar los niveles más altos de morosidad. Por lo que llegar a ellos con una propuesta de pago mensual no sería viable, además que por efectos de su racionalidad de pago al canal, el monto no podría ser mayor a lo que normalmente les cobra la Junta de Usuarios. Los usuarios de las Juntas de la Costa pagan en promedio montos cercanos a los S/. 120 soles por año. En más de la mitad de estas Juntas los pagos los realizan de forma anual, siendo las menores las que tienen pagos mensuales. En todo caso, todas al menos 01 vez al año realizan una transacción económica con los usuarios regantes.

Respecto al filtro de número de usuarios, son las Juntas de la Costa Norte las que presentan un mayor número de usuarios. Sin embargo, para la fase de indagación de campo correspondiente al estudio que se viene desarrollando se ha elegido una de la costa norte, otra de la costa central y otra de la costa sur. Del análisis de los resultados y cruzando con la estrategia que se proponga implementar es que de una de ellas se seleccionará a la Junta en donde se aplique y valide los instrumentos, metodologías, materiales y medios.

Próximas Acciones

Debido a los grandes retos que ha enfrentado la implementación del proyecto en diferentes frentes reflejados en el mínimo volumen de ventas, la dirección decidió plantear los siguientes pasos y reestructurar el proyecto. En general se acudió a la empresa consultora Pact Perú para que en conjunto con el equipo técnico de La Positiva se propusiera una nueva estrategia adecuada a los retos. Los principales puntos de la reestructuración son los siguientes:

- Segmentar las Juntas de Usuarios para definir el verdadero mercado potencial
- Seleccionar una Junta para la aplicación y validación de la estrategia
- Enfoque Regional para la masificación : Por agregación se continuaría con la implementación del modelo con las Juntas cercana a la Junta Piloto.
- Validar el producto conjuntamente con el canal y los usuarios antes de la operación piloto
- Fortalecer operativamente al canal desarrollando sus capacidades comerciales y aplicando un plan de incentivos adecuado
- Probable producto:
 - Prima anual, coberturas simples y sin exclusiones
 - Límite de edad para ingreso: 70 años, sin límite de permanencia
 - Analizar otras alternativas de pago de acuerdo a modalidad de pago de regantes
- Del Plan de Marketing y comunicaciones
 - Redefinir la estrategia de difusión del producto
 - Incluir líderes de opinión de la zona
 - Elaborar mensajes diferenciados por tipo de interlocutor:
 - Elaborar Plan de Capacitación por tipo de interlocutor
 - Elaborar Plan de difusión, afiliación, renovación y manejo de siniestros