

**-Número y nombre de la/s categoría/s a inscribirse.**

6. Comunicación de identidad corporativa

**-Título del programa:**

Transformación digital en Grupo San Cristóbal.

**-Nombre de la compañía o institución:**

Grupo San Cristóbal

**-Departamento, área (consultoras de relaciones públicas u otras en caso de tratarse de asesores externos de las compañías) que desarrolló el plan:**

Departamento de Comunicaciones y RSC, en conjunto con la Consultora Muchnik.

**-Un tweet que identifique y defina el propósito del programa:**

#GrupoSanCristóbal ha decidido posicionarse como protagonista de la transformación digital del mercado asegurador, con un paradigma centrado en productos con foco en el cliente, y ha creado @iunigoseguros, unidad de negocio enteramente digital, primera #insurtech de Argentina.

## 1) Introducción (planteo y diagnóstico)

**Se deberá detallar brevemente la naturaleza de la compañía o institución para la que ha sido realizado el plan comunicacional. También deberá identificarse el problema (causa y consecuencia) por el cual se implementó dicho plan y presentarse un diagnóstico de la situación.**

San Cristóbal es un grupo argentino de seguros y servicios financieros con presencia regional. Nació en Rosario con San Cristóbal Seguros hace 80 años y, en la actualidad, ya cuenta con otras unidades de negocio, como San Cristóbal Seguros (presente en Argentina y Uruguay), Asociart ART, iúnigo, San Cristóbal Retiro, San Cristóbal Servicios Financieros, Asociart Servicios y San Cristóbal Caja Mutual, entre otras. En total, el grupo cuenta con más de 975.000 clientes, 59 sucursales en 32 ciudades y más de 1800 colaboradores. Además, apuesta a la innovación abierta, a través de participaciones en incubadoras y aceleradoras de emprendimientos de base tecnológica.

Su unidad de negocios más antigua, San Cristóbal Seguros es una de las compañías del rubro con mayor patrimonio neto del país. Esto último, sumado a su trayectoria y solvencia, la colocan como la compañía aseguradora mejor preparada para posicionarse a la vanguardia de la industria en Argentina. Así, y con el fin de garantizar la sustentabilidad del negocio y de afrontar los desafíos del mercado, Grupo San Cristóbal decidió dar inicio a un proceso de transformación digital de su core de negocio de seguros en general.

El mundo de los seguros se encuentra rezagado, en relación a los avances tecnológicos y a la digitalización de buena parte de los servicios que acompañan la vida cotidiana de las personas. Se trata de una industria con un perfil tradicional, desfasada de un tipo de consumidor acostumbrado a pedir comida o un servicio de transporte a través de una App, a comprar pasajes online y a realizar la mayoría de sus transacciones bancarias a través del homebanking.

En este segmento cada vez más grande de personas, que hoy vive, piensa y consume de manera digital, Grupo San Cristóbal detectó que existe una oportunidad y comenzó a interpretar las señales que el nuevo contexto estaba dando a la industria del seguro. Indefectiblemente, los cambios en los comportamientos y necesidades de los consumidores, ya manifiestos en otros sectores, iban a llegar a los seguros. El avance tecnológico ofrecía nuevas oportunidades, herramientas y otras metodologías de trabajo.

Primero, se identificaron oportunidades de negocio, en línea con la digitalización de procesos, la comercialización integral de productos, la gestión online de siniestros y la detección temprana de fraudes. Y, a partir de allí, comenzó el trabajo, con la conformación de equipos interdisciplinarios y un importante plan de inversiones (que representó el 6% de las primas emitidas en el ejercicio 2017-2018) destinado a desarrollar las capacidades tecnológicas del grupo. El desafío, entonces, se centró en la transformación digital del propio negocio y en la identificación de un perfil de consumidor nuevo, que dio lugar a la creación de iúnigo, la única aseguradora nativa digital directa del país, lanzada en 2018.

## 2) Propuesta/enunciado de campaña (estrategia)

**Detallar los objetivos impuestos para el programa respectivo, incluyendo lapsos y/o tiempos previstos para su cumplimiento. Identificar los públicos a los que el plan apuntó y el mensaje que era necesario transmitir. Detallar cuáles fueron los canales de comunicación (internos y/o externos) utilizados.**

La estrategia de comunicación se asumió en conjunto con la consultora Muchnik y se orientó a generar claridad y consistencia en cada uno de los frentes a cubrir. No sólo por la selección de mensajes a comunicar, según se tratase de colaboradores, canal productor, clientes, público en general o prensa especializada, sino también por la especificidad y sensibilidad de los objetivos a transmitir, que difería entre San Cristóbal Seguros, compañía con tradición en el mercado, fuerte en todo el país y orientada a una amplia gama de seguros, y iúnigo, la propuesta novedosa, centrada en seguro automotor en CABA y AMBA.

Dichos objetivos pueden sintetizarse en:

- Posicionar a Grupo San Cristóbal como protagonista de la transformación digital en la industria del seguro, logrando participación orgánica mediante notas de interés en los principales medios de Tier 1 y 2.
- Mostrar a la empresa como una compañía ágil y eficiente, facilitando el trabajo de los productores.
- Dar lugar a un cambio de paradigma dentro del sector y, a partir de una segmentación por mindset, crear una nueva unidad de negocio enteramente digital, capaz de dar respuesta a un nicho de mercado no contemplado hasta el momento, que valora lo digital y la inmediatez.
- Resaltar el foco de cada unidad en el desarrollo de las comunicaciones, para evitar cruces; enfatizando, por un lado, el respaldo de Grupo San Cristóbal a iúnigo, dada su novedad en el mercado y, por otro, el respaldo de San Cristóbal Seguros a su red de productores.
- Gestionar con el canal de Productores de Seguros la potencialidad de conflicto (*issues*) para evitar una crisis reputacional, en relación con la transformación digital y la creación de iúnigo, en caso de que algo de ello fuera percibido como una amenaza.

El plan de lanzamiento de iúnigo se implementó en dos etapas: un período de prueba piloto, que se inició en junio de 2018 y se destinó a audiencias cercanas; y el lanzamiento al mercado, en septiembre, para público en general, con foco en CABA y AMBA.

La preparación del primer momento se realizó entre abril y junio, e implicó el desarrollo de la estrategia de comunicación, contemplando la elaboración de un plan anual; el análisis de la competencia y benchmarks; un monitoreo de noticias del cliente y del sector; la realización de un workshop intensivo para detectar mensajes clave y confeccionar una lista de preguntas y respuestas; un mapeo de eventos relevantes, en los que fuera posible realizar intervenciones; reuniones de media training, gestión de prensa y lanzamiento.

En esta etapa, se difundieron mensajes clave en relación al liderazgo del Grupo San Cristóbal en materia de transformación tecnológica digital dentro del mercado asegurador, como parte de su apuesta constante por el país; en su trayectoria y solvencia, como punto de prueba de su preparación para encarnar dicha transformación; en las células de trabajo desarrolladas para mejorar los procesos habituales de seguros, en lo que hace a siniestros, emisión y suscripción, marketing, administración y al relacionamiento con los productores; y, por último, a la celebración de acuerdos vinculados a la inclusión y diversidad dentro del ambiente emprendedor tecnológico, mediante transformaciones educativas y culturales.

En el caso puntual de iúnigo, el foco de los mensajes clave se centró en destacar el carácter disruptivo de la compañía, como primera *insurtech* de Argentina, es decir, como la primera aseguradora 100% digital, que permite a sus usuarios realizar la totalidad de las operaciones a través de una app: cotización inmediata; acceso online a la póliza; inspección del automóvil a partir de fotografías tomadas con el celular del propio usuario, que luego son peritadas por un sistema digital inteligente, sin necesidad de concurrir a un taller mecánico; el servicio de asistencia más ágil del mercado, mediante grúas y motos; y cobertura y mantenimiento del vehículo desde el primer día, para incentivar las buenas prácticas y la prevención de accidentes.

También se hizo hincapié en la importancia de iúnigo como compañía enfocada en lo que se denomina “Generación C”: un público hiperconectado, que valora la inmediatez, la autogestión y la experiencia digital de punta a punta. Se trata de su principal audiencia y es un perfil sumamente informado, familiarizado con la búsqueda de diferentes opciones a través de Internet. Este tipo de consumidor, ya no sólo consulta con amigos y familiares, sino que busca experiencias de otros usuarios, en redes sociales y blogs, antes de decidir.

Pero no sólo se contemplaron las audiencias externas, sino que los colaboradores fueron destinatarios fundamentales de los mensajes, dado su rol de embajadores de marca como primer contacto con el canal productor. Para ellos, se realizó una reunión en streaming, con todas las delegaciones, agencias y centros médicos del país y Uruguay. Así, los casi 1700 empleados pudieron conocer de manera simultánea y de primera mano (a través de los representantes de San Cristóbal, en Rosario, y de iúnigo, situados en Vicente López) todo lo relacionado con el cambio de paradigma, evacuar inquietudes, y comprender la magnitud de las transformaciones, que llegaban para quedarse y cambiar para siempre el mercado de seguros.

Para los productores también se destinaron comunicaciones específicas. Por ser un perfil de audiencia muy tradicional, que tiende a construir relaciones comerciales con sus clientes de manera directa y basada en la confianza, este proceso podía resultarle amenazante. Por ello, tres meses antes del lanzamiento, se generaron reuniones con los principales productores y se les adelantó la estrategia, a fin de llevarles tranquilidad y demostrarles cómo la transformación digital había sido concebida como aliada para su labor cotidiana, aportando valor diferencial y facilitando sus ventas y asesoramientos.

### **3) Desarrollo/ejecución del plan (tácticas y acciones)**

## **Acciones realizadas que fueron los soportes del plan comunicacional. Descripción de los pasos y procesos. Ajustes que se introdujeron durante su implementación. Dificultades encontradas y solución.**

Uno de los desafíos a considerar, a la hora de comunicar la transformación digital del grupo y el lanzamiento de iúnigo, era poder generar focos claros de trabajo, tanto en lo territorial como en la segmentación por mindset, a fin de no dar lugar a confusiones en sus audiencias externas e internas.

San Cristóbal Seguros posee un perfil experto, con trayectoria y solidez, capaz de brindarle a iúnigo el respaldo necesario para salir al mercado. Sin embargo, cada unidad de negocio posee audiencias y modos de comercialización específicos: la primera, orientada a un público ya fidelizado, que valora la confianza construida con el canal productor, y situado a lo largo del país, con fuerza en las distintas provincias; y la segunda, de perfil más joven (independientemente de su edad real), con mayor presencia en Buenos Aires, que encuentra en la inmediatez y en la practicidad de la mediación tecnológica una aliada indispensable en su día a día vertiginoso.

La prescindencia del canal productor, en el caso de iúnigo, abría la posibilidad de ruidos internos, por lo que debía hacerse especial hincapié en la claridad y el direccionamiento de los mensajes, a fin de llevar tranquilidad sobre la diferenciación y especificidad de cada compañía.

Por ello, se hizo necesario desarrollar un plan de sensibilización, dirigido tanto a las audiencias internas como a los productores (PAS). Así, para la totalidad de los colaboradores se realizaron tres conferencias en streaming (que se denominaron "Reuniones 360"). Fue la primera vez que se aplicó este formato, para que fueran directamente los líderes quienes pudieran explicar el proceso de transformación digital y el modo en el que se iba a aplicar.

El anuncio del cambio de paradigma se realizó en marzo de 2017 y estuvo a cargo de Eduardo Sangermano, quien era, en ese momento, CEO de Grupo San Cristóbal. La segunda reunión tuvo lugar en mayo del mismo año, y se enfocó en la presentación de los equipos de trabajo y, en junio, se informó sobre los avances del proceso. Luego de ello, los empleados pudieron seguir las novedades y los progresos de las células de trabajo de la factoría digital, su función y la dimensión del alcance de sus labores, a través de canales internos preexistentes: intranet y Revista Protagonistas. Finalmente, se anunció el lanzamiento de iúnigo en junio de 2018, con una salida en dúplex desde Rosario y Vicente López. A todo eso, se sumó una capacitación sobre transformación digital, a cargo del especialista en marketing y transformación digital, Damián Sztarkman. Para consolidar todos los mensajes internos, con la presentación de la nueva unidad de negocio y de su equipo de trabajo, se migró la estrategia de comunicaciones internas pasando a un modelo ágil, dinámico, colaborativo, multidireccional y co creativo. Todos los canales de comunicación se unificaron en una nueva red interna (*Workplace by Facebook*) completamente novedosa, que les da a los colaboradores la posibilidad de participar del proceso comunicativo y de generación de contenidos. Toda la organización unida por un canal que le brinda a todos los colaboradores ser protagonistas de la comunicación.

En lo que respecta a la estrategia de comunicación orientada al canal productor, la transformación digital se introdujo como tema en la reunión anual con los productores (CCPAS) de 2017, con el título "La industria del seguro frente a un cliente que es cada vez más digital". Y durante la CCPAS de 2018 se profundizó en la temática, con una charla que se denominó "El mercado que viene". El objetivo, en ambos casos, era poder acercar a quienes constituyen la cara visible, cercana y tradicional de San Cristóbal Seguros al nuevo paradigma de trabajo que, lejos de excluirlos, les brindaría las herramientas necesarias para sostener la vigencia de la compañía y ganar terreno en un escenario cada vez más competitivo. Por último, en 2018, también se implementó un nuevo programa, "ADN PAS": dirigido a PAS junto a sus hijos que continúan el negocio, con el fin de abordar el perfil de los nuevos consumidores y de las posibles estrategias de venta digital.

De cara a las audiencias externas, el plan de lanzamiento de iúnigo incluyó tres media training y taller de mensajes, que se llevaron a cabo entre el 18 de mayo y el 11 de junio de 2018, con el objetivo de brindar capacitación a doce voceros de la compañía. Uno de ellos estuvo dirigido exclusivamente a los líderes de iúnigo, y los otros dos, al equipo corporativo de Grupo San Cristóbal. De esta forma, podrían encontrarse mejor preparados para responder a una situación de crisis; proveer una introducción a la dinámica y el mapa conceptual de los medios de comunicación; conocer técnicas y metodologías para comunicar sus mensajes en forma efectiva, natural, convincente y comprensible para el público; capitalizar las oportunidades de interacción en medios de comunicación; ganar confianza para enfrentar una situación de exposición frente a una cámara o micrófono; y enriquecer su perfil como fuente de información valiosa de la compañía y de la industria.

Se realizó un evento de lanzamiento para prensa en Grupo San Cristóbal (Ciudad Autónoma de Buenos Aires), el 12 de junio, y una jornada de prensa sobre transformación digital, en Rosario, el 28 de junio. Para el primero, se convocó a medios del sector, invitando a doce periodistas, y se gestionaron entrevistas uno a uno con los voceros del grupo y representantes de Télam, El Cronista, La Nación, Perfil, RoadShow, 100% seguros y Todo Riesgo TV. También, se elaboraron mensajes clave, un listado de preguntas y respuestas posibles, y un comunicado de prensa, con seguimiento y difusión del lanzamiento.

En el caso de la jornada de prensa, las acciones fueron similares, aunque con un alcance más acotado, dado el enfoque de iúnigo en CABA y AMBA. Así, se convocó a diez medios del sector, tanto de Buenos Aires como de Rosario, se elaboró un comunicado sobre la actividad y se gestionaron entrevistas uno a uno con ON24 y Tiempo de Seguros.

El carácter digital de iúnigo exigía, de manera natural, una campaña específica en redes sociales. Para ello, se contactó a los periodistas e influencers más importantes de tecnología, en línea con el ADN de la compañía. La selección fue realizada en base a su alcance en redes y medios, e incluyó a Santiago do Rego, conductor de TN Central y TN Tecno; Fer Carolei, periodista especializado de América TV, A24 y Radio Metro; Federico Ini, periodista y conductor de TelefeTech y MundoG, en Fox Sports; Tomás Balmaceda, especialista en filosofía y cultura pop en VIVA, La Nación, Revista Noticias; y Sebastián Davidovsky, periodista de Radio Con Vos, LN Tecnología y Chequeado.com.

Primero, se generaron reuniones con cada uno de ellos, para ponerlos en conocimiento de los mensajes core de la empresa. Posteriormente, se les hizo llegar un brief, como base para sus posteos y, así, dar forma a una campaña que se desarrolló a lo largo de dos meses, a partir de noviembre. La estrategia incluía tres posteos mensuales y la respuesta a las consultas de sus seguidores, con apoyo del equipo de comunicación de iúnigo.

Junto a Muchnik también se impulsó la participación de San Cristóbal en eventos relacionados con el sector tecnológico. Así se desarrolló DigiTalk, en Rosario, una serie de charlas enfocadas en el cambio cultural y de paradigma; y participó en conferencias y paneles de ExpoEstrategas, en La Rural. Todas estas iniciativas se realizaron de cara a posicionar al Grupo San Cristóbal como empresa líder en digitalización y microsegmentación, capaz de generar nuevas propuestas de valor y, fundamentalmente, de acompañar a cada tipo de cliente donde éste los necesite.

#### **4) Resultados y evaluación**

**Identificación, análisis y cuantificación de los resultados. Beneficios producidos por la puesta en marcha del plan comunicacional (en esta parte del trabajo del participante abundará en los detalles necesarios para demostrar el éxito del programa de comunicación). Recomendación: adjuntar comprobantes.**

El impacto en medios tuvo un equivalente en valor publicitario de \$3.133.357, con un total de 43 publicaciones (37 de las cuales fueron realizadas por medios de alcance nacional, mientras que un 63% sobre el total aparecieron en medios Tier 1 y 2), y se estima que fueron alcanzadas unas 5.221.426 personas.

Se gestionaron más de diez notas con voceros del grupo, más de doce cuestionarios para medios Tier 1 y 2 y se publicaron al menos cuatro especiales en revistas del sector.

Se destacan las entrevistas de Andrea Delfino, de Télam; Julieta Rumi y Débora Slotnisky, de La Nación; Melina Manfredi, Ana Clara Pedotti y Ariel Cohen, de El Cronista; Pablo Wende, de RoadShow

Sobre el lanzamiento de iúnigo, se publicaron notas destacadas en La Nación, El Cronista, Revista Mercado y Clarín.

Dado que iúnigo se constituyó como un grupo de profesionales multidisciplinario, con un 80% del equipo proveniente de empresas tecnológicas, esto permite proyectar a la compañía como una verdadera Insurtech, vinculada al mundo financiero y de seguros como disparador, pero con un potencial capaz de ir más allá.

Además, como parte de la transformación digital de San Cristóbal Seguros, se inauguró la "Factoría Digital", proyecto que permite identificar oportunidades de negocio, en términos de agilización de procesos, comercialización integral de productos, gestión digital de siniestros y detección temprana de fraudes.

Gracias al peso de su trayectoria, hoy San Cristóbal tiene la capacidad de ponerse al frente de la transformación del mercado de los seguros, para reinventarlo y mejorar la vida de las personas.

Es, justamente porque comprende la diversidad de segmentos, que puede posicionarse como una compañía inclusiva, que conoce la necesidad de cercanía y de trato cara a cara, de sus clientes más tradicionales; y el deseo de autogestión, agilidad, flexibilidad y atención personalizada las 24 hs., de las nuevas generaciones. Así, articula tradición con futuro, y apuesta a un cambio cultural que tiene en la tecnología su mejor aliada.