

## "La gente presionó para que la empresa saliera adelante"

Fuente: infobae

Lo afirma Murilo Barbosa, director de Marketing de Varig, compañía que luego de estar al borde de la quiebra volvió a operar en Buenos Aires, su mercado externo más importante. Las mil y una estrategias que usaron para reposicionar la firma

En agosto de este año, una decena de empleados de la aerolínea brasilera Varig repartía entre los pasajeros que arribaban a Ezeiza panfletos con denuncias hacia la empresa que pensaban los iba a despedir. Contribuían de ese modo a recalentar el caldeado mercado aeronáutico argentino.

La empresa de 80 años de antigüedad, que alguna vez había llegado a operar 26 rutas internacionales, estuvo al borde de la quiebra y el año pasado se subastó en remate judicial.

Sin embargo, en poco tiempo, la misma firma que colonizó las tapas de los diarios cariocas con malas noticias, protagonizó un verdadero "renacer desde las cenizas". Con la adquisición por parte de Gol en marzo de este año, hizo un giro en su rumbo, se estabilizó, y volvió a cruzar el cielo latinoamericano: en noviembre anunció la apertura de 28 frecuencias semanales entre Buenos Aires y las ciudades de San Pablo y Río de Janeiro para ganar terreno en su principal mercado externo, la Argentina.

"Estamos hablando de una empresa que se achicaba, no invertía y finalmente quebró", dice Murilo Barbosa, director de Marketing de VRG Linhas Aéreas, que opera la marca Varig, en una entrevista con Infobaeprofesional. "Pero incorporamos cuatro rutas a Europa, cuatro a América Latina, y en menos de seis meses adquirimos aviones de distintas empresas del mundo. Nunca se abrieron tantas rutas internacionales en tan poco tiempo y en 2008 voláremos a Miami y Nueva York".

La flota de la empresa hoy está compuesta por 23 aviones y promete ser ampliada. Tienen 2.500 empleados aunque esperan llegar a fin del año próximo con 4.100. Barbosa explica que hoy la empresa no carga con ningún pasivo -salvo el de la operación diaria-, luego de que otra firma absorbiera la deuda.

¿El secreto para volver al aire? "Varig es muy querida por el brasilero y por los extranjeros que alguna vez la usaron. Cualquier encargado en marketing querría tener una marca con sus componentes", asegura el ejecutivo, que pronostica un piloto automático sin turbulencias gracias a una estrategia de marketing que trabajó en múltiples flancos: imagen visual, coaching de los empleados, nuevos programas de fidelización y un toque de "mística brasilera".

-¿Por qué decidieron volver al mercado argentino en este momento?

-Básicamente, lo que hicimos fue retomar las rutas que ya teníamos. Argentina es un mercado muy importante para Varig, pero recién ahora fueron liberadas las rutas por el Gobierno.

-A nivel interno el sector aerocomercial afronta un momento complicado...

-Las crisis son circunstanciales, momentáneas. La visión de la empresa es de largo plazo. Es el momento para volver a interactuar con el público argentino.

-¿Cómo plantearon la estrategia de retorno?

-Para comprender la estrategia de marketing hay que comprender cómo se hizo la división. Lo que hicimos con la parte buena de la empresa (VRG) fue recuperar las rutas internacionales y domésticas, y ahora la estamos reposicionando con una identidad visual más moderna, más acorde con el momento actual del mercado aéreo de Brasil y del mundo y diferenciándola de aquella otra parte de la compañía que tiene las deudas, que ya no tiene relación con VRG.

-¿De qué manera trabajaron el cambio de la imagen?

-Realizamos estudios y descubrimos que la imagen de la empresa necesitaba un cambio pero que no podía ser radical porque la marca reúne valores del pasado que son importantes. Esos valores son nuestra forma de brindar servicios y la "manera brasilera de atención al cliente". La gente manifestó que se siente bien tratada por los empleados de la empresa.

-¿Cómo decidieron qué aspectos cambiar?

-Hicimos muchos estudios para entender al usuario, para saber cómo se siente tratado cuando hace una reserva, al llamar al call center, en el aeropuerto y a bordo. Sucede que la signatura de Varig es mucho más que volar. Desde el punto de vista de la estrategia de marketing, nosotros estamos operando en toda la cadena de viaje, ese es el diferencial frente al resto de las compañías cuyo target es el sector corporativo.

-¿Cuáles son los componentes de la nueva marca?

La nueva identidad visual es más dinámica, moderna y jovial. El logotipo cambió (ahora tiene un toque de naranja en medio del azul) y para lograr movimiento usamos líneas que simulan la forma aerodinámica de un avión en vuelo. Dentro del trabajo con la identidad visual, también cambiamos los uniformes de los empleados, actualizamos los servicios de abordaje (alimentación, bebidas y entretenimiento) e incorporamos en las clases ejecutivas el Espacio Vita.

-¿En qué consiste?

-A través de nuestras investigaciones, identificamos que el ejecutivo además de confort quiere bienestar en los vuelos de larga distancia. Espacio Vita ofrece mayor calidad de vida al cliente: un menú con alimentación natural para reducir el jet lag, revistas sobre salud, y opciones para la relajación del pasajero con canales de audio con música zen, entre otros.

-¿Los perjudicaron las noticias negativas que aparecieron en los medios?

-Varig es muy querida por el brasilero y por los extranjeros que alguna vez la usaron. Cualquier encargado de marketing querría tener una marca con sus componentes. Los mismos usuarios presionaron para que la empresa saliera adelante.

-¿Cómo trabajan la fidelización?

-Tenemos un programa de millas que se llama Smiles, que tiene 5,7 millones de usuarios, de los cuales 13% vive fuera de Brasil. En Argentina tenemos 300.000 miembros. Además, contamos con una gran red de hoteles, restaurantes y alquiler de vehículos que pueden ser usados por los usuarios de Smiles

-¿Cambió el mercado en este tiempo?

-En el caso de Brasil, antes solamente la gente de más poder adquisitivo usaba aviación civil y en forma específica los empleados de empresas. Con el ingreso de Gol, que entró con precios muy bajos, el mercado se transformó completamente. Hoy crece a un ritmo del 20% anual.

-¿Llamaron a periodistas y líderes de opinión para conversar sobre la situación de la compañía?

Sí, conversamos con formadores de opinión, gente común, empresas, ejecutivos y periodistas. Con esa información construimos una estrategia de marketing cuyo nivel de respuesta es muy bueno.

-¿Qué otras cosas hicieron para reposicionar la empresa?

-Entrenamos a 2.000 empleados que tenían algún tipo de relación directa con los clientes. Trabajamos en varias etapas: posicionamiento estratégico, entrenamiento motivacional y atención al cliente. Además, estamos desarrollando acciones de marketing cultural; se van a sponsorar presentaciones musicales, obras de teatro, y exposiciones en diferentes lugares del mundo.

-En cuanto a la Argentina, ¿cómo piensa que afecta la imagen de un país que su puerta de entrada y salida esté tan contaminada?

-Las dificultades estructurales del sector aeronáutico no ocurren sólo en la Argentina. El problema de vuelos atrasados y siempre llenos es de todo el mundo. Tiene que ver con que cada vez más personas viajan en avión y los precios se hacen más competitivos pero la oferta de aviones en el mundo es limitada. La realidad es que faltan aviones. Además, los gobiernos deben trabajar en ampliar la infraestructura de los aeropuertos. Pero construir una pista de aterrizaje demora por lo menos cinco años, y para adquirir nuevos aviones hay que esperar el mismo tiempo.

María Celeste Danón © infobaeprofesional.com

"La gente presionó para que la empresa saliera adelante"

Fuente: infobae

Lo afirma Murilo Barbosa, director de Marketing de Varig, compañía que luego de estar al borde de la quiebra volvió a operar en Buenos Aires, su mercado externo más importante. Las mil y una estrategias que usaron para reposicionar la firma

En agosto de este año, una decena de empleados de la aerolínea brasilera Varig repartía entre los pasajeros que arribaban a Ezeiza panfletos con denuncias hacia la empresa que

pensaban los iba a despedir. Contribuían de ese modo a recalentar el caldeado mercado aeronáutico argentino.

La empresa de 80 años de antigüedad, que alguna vez había llegado a operar 26 rutas internacionales, estuvo al borde de la quiebra y el año pasado se subastó en remate judicial.

Sin embargo, en poco tiempo, la misma firma que colonizó las tapas de los diarios cariocas con malas noticias, protagonizó un verdadero "renacer desde las cenizas". Con la adquisición por parte de Gol en marzo de este año, hizo un giro en su rumbo, se estabilizó, y volvió a cruzar el cielo latinoamericano: en noviembre anunció la apertura de 28 frecuencias semanales entre Buenos Aires y las ciudades de San Pablo y Río de Janeiro para ganar terreno en su principal mercado externo, la Argentina.

"Estamos hablando de una empresa que se achicaba, no invertía y finalmente quebró", dice Murilo Barbosa, director de Marketing de VRG Linhas Aéreas, que opera la marca Varig, en una entrevista con Infobaeprofesional. "Pero incorporamos cuatro rutas a Europa, cuatro a América Latina, y en menos de seis meses adquirimos aviones de distintas empresas del mundo. Nunca se abrieron tantas rutas internacionales en tan poco tiempo y en 2008 volaremos a Miami y Nueva York".

La flota de la empresa hoy está compuesta por 23 aviones y promete ser ampliada. Tienen 2.500 empleados aunque esperan llegar a fin del año próximo con 4.100. Barbosa explica que hoy la empresa no carga con ningún pasivo -salvo el de la operación diaria-, luego de que otra firma absorbiera la deuda.

¿El secreto para volver al aire? "Varig es muy querida por el brasilero y por los extranjeros que alguna vez la usaron. Cualquier encargado en marketing querría tener una marca con sus componentes", asegura el ejecutivo, que pronostica un piloto automático sin turbulencias gracias a una estrategia de marketing que trabajó en múltiples flancos: imagen visual, coaching de los empleados, nuevos programas de fidelización y un toque de "mística brasilera".

-¿Por qué decidieron volver al mercado argentino en este momento?

-Básicamente, lo que hicimos fue retomar las rutas que ya teníamos. Argentina es un mercado muy importante para Varig, pero recién ahora fueron liberadas las rutas por el Gobierno.

-A nivel interno el sector aerocomercial afronta un momento complicado...

-Las crisis son circunstanciales, momentáneas. La visión de la empresa es de largo plazo. Es el momento para volver a interactuar con el público argentino.

-¿Cómo plantearon la estrategia de retorno?

-Para comprender la estrategia de marketing hay que comprender cómo se hizo la división. Lo que hicimos con la parte buena de la empresa (VRG) fue recuperar las rutas internacionales y domésticas, y ahora la estamos reposicionando con una identidad visual más moderna, más acorde con el momento actual del mercado aéreo de Brasil y del mundo y diferenciándola de aquella otra parte de la compañía que tiene las deudas, que ya no tiene relación con VRG.

-¿De qué manera trabajaron el cambio de la imagen?

-Realizamos estudios y descubrimos que la imagen de la empresa necesitaba un cambio pero que no podía ser radical porque la marca reúne valores del pasado que son importantes. Esos valores son nuestra forma de brindar servicios y la "manera brasilera de atención al cliente". La gente manifestó que se siente bien tratada por los empleados de la empresa.

-¿Cómo decidieron qué aspectos cambiar?

-Hicimos muchos estudios para entender al usuario, para saber cómo se siente tratado cuando hace una reserva, al llamar al call center, en el aeropuerto y a bordo. Sucede que la asignatura de Varig es mucho más que volar. Desde el punto de vista de la estrategia de marketing, nosotros estamos operando en toda la cadena de viaje, ese es el diferencial frente al resto de las compañías cuyo target es el sector corporativo.

-¿Cuáles son los componentes de la nueva marca?

La nueva identidad visual es más dinámica, moderna y jovial. El logotipo cambió (ahora tiene un toque de naranja en medio del azul) y para lograr movimiento usamos líneas que simulan la forma aerodinámica de un avión en vuelo. Dentro del trabajo con la identidad visual, también cambiamos los uniformes de los empleados, actualizamos los servicios de abordaje (alimentación, bebidas y entretenimiento) e incorporamos en las clases ejecutivas el Espacio Vita.

-¿En qué consiste?

-A través de nuestras investigaciones, identificamos que el ejecutivo además de confort quiere bienestar en los vuelos de larga distancia. Espacio Vita ofrece mayor calidad de vida al cliente: un menú con alimentación natural para reducir el jet lag, revistas sobre salud, y opciones para la relajación del pasajero con canales de audio con música zen, entre otros.

-¿Los perjudicaron las noticias negativas que aparecieron en los medios?

-Varig es muy querida por el brasilero y por los extranjeros que alguna vez la usaron. Cualquier encargado de marketing querría tener una marca con sus componentes. Los mismos usuarios presionaron para que la empresa saliera adelante.

-¿Cómo trabajan la fidelización?

-Tenemos un programa de millas que se llama Smiles, que tiene 5,7 millones de usuarios, de los cuales 13% vive fuera de Brasil. En Argentina tenemos 300.000 miembros. Además, contamos con una gran red de hoteles, restaurantes y alquiler de vehículos que pueden ser usados por los usuarios de Smiles

-¿Cambió el mercado en este tiempo?

-En el caso de Brasil, antes solamente la gente de más poder adquisitivo usaba aviación civil y en forma específica los empleados de empresas. Con el ingreso de Gol, que entró con precios muy bajos, el mercado se transformó completamente. Hoy crece a un ritmo del 20% anual.

-¿Llamaron a periodistas y líderes de opinión para conversar sobre la situación de la compañía?

Sí, conversamos con formadores de opinión, gente común, empresas, ejecutivos y periodistas. Con esa información construimos una estrategia de marketing cuyo nivel de respuesta es muy bueno.

-¿Qué otras cosas hicieron para reposicionar la empresa?

-Entrenamos a 2.000 empleados que tenían algún tipo de relación directa con los clientes. Trabajamos en varias etapas: posicionamiento estratégico, entrenamiento motivacional y atención al cliente. Además, estamos desarrollando acciones de marketing cultural; se van a sponsorar presentaciones musicales, obras de teatro, y exposiciones en diferentes lugares del mundo.

-En cuanto a la Argentina, ¿cómo piensa que afecta la imagen de un país que su puerta de entrada y salida esté tan contaminada?

-Las dificultades estructurales del sector aeronáutico no ocurren sólo en la Argentina. El problema de vuelos atrasados y siempre llenos es de todo el mundo. Tiene que ver con que cada vez más personas viajan en avión y los precios se hacen más competitivos pero la oferta de aviones en el mundo es limitada. La realidad es que faltan aviones. Además, los gobiernos deben trabajar en ampliar la infraestructura de los aeropuertos. Pero construir una pista de aterrizaje demora por lo menos cinco años, y para adquirir nuevos aviones hay que esperar el mismo tiempo.

María Celeste Danón © infobaeprofesional.com