



CASO PETROBRAS

La fuerza del cariño por una marca

El responsable del área comercial de la petrolera brasileña cuenta por qué la estrategia de conquista del mercado local ganó un premio internacional como mejor caso de negocios. Argentinos con necesidad de afecto y suba de ventas.

Queríamos entrar despacio en el inconsciente del consumidor argentino, y mostrar que veníamos a sumar y no a dividir". El cerebro de la estrategia comercial y de implantación de la marca Pe-

trobras en Argentina, Vison Reichembach, abre el manual de instrucciones que siguió la empresa brasileña para desembarcar exitosamente en el país.

No hubo improvisación: la estrategia acaba de ser reconocida por

la norteamericana organización NACRA como el mejor caso de negocios internacional entre más de 1200 presentados por universidades y escuelas de negocios de todo el mundo.

"Se dio un conjunto de factores

que hicieron que el camino elegido fuera el correcto", dice intentando condensar las múltiples acciones encaradas este ejecutivo que, de sus 56 años, pasó los últimos 32 trabajando para Petrobras.

Reichembach creía haberlo visto todo. Pero la Argentina le depararía nuevas sensaciones. "Llegué en 2001. Viví el caos. Y aprendí mucho. Aprendí acerca de la idiosincracia local, aprendí a sentir amor por este país y aprendí a comer bife de chorizo", ríe ante FORTUNA el directivo que tiene previsto seguir en Buenos Aires, al frente del área comercial, hasta diciembre de 2008.

"En 2002 los consumidores argentinos estaban saturados de aventuras y no querían ser invadidos por una empresa brasileña. Querían recibir cariño. Para nosotros fue un desafío interesante porque teníamos que responder a esa expectativa pero, a la vez, obviamente no negar nuestro origen", explica el director de Downstream.

Para resolver el dilema, admite, no "inventaron nada", aunque aco-



modaron las ideas. Cualquiera puede enunciar que el éxito era posible si se asociaba a la marca con productos de calidad, investigación y tecnología. La pregunta era cómo.

BAÑOS. En Petrobras apostaron fuerte a la atención a clientes. "Hicimos encuestas que nos revelaron que YPF, Esso y Shell no tenían buena relación con los consumidores, y creímos -dice- que ahí podía estar nuestro diferencial: ganábamos si la gente volvía y nos recomendaba. Pero jamás se nos pasó por la cabeza desbancar a YPF. Sería un suicidio porque la diferencia es abismal. Están muy arraigados a nivel local. Sí apuntábamos a competir en la franja que ocupaban Esso y Shell".

MEJORAS. Instalaron wi-fi en 28 de las 50 estaciones de servicio y cambiaron el mobiliario.

También crearon un centro de capacitación para playeros ("Todos los que ingresan a la compañía toman un curso para abordaje, atención y agradecimiento, y establecimos un programa para reconocer los mejores desempeños", detalla) pero por sobre todo cuidaron los detalles, incluso los que parecen no estar directamente relacionados con el negocio. "Los baños limpios ayudan a vender más combustible", desmiente, categórico.

"Podríamos haber elegido una política de implantación de marca más acelerada. Nos preguntaban por qué no auspiciábamos la camiseta de Boca, o de River... Pero elegimos al comienzo patrocinar a un club como Racing, para ir paso a paso", recuerda.



"La construcción de marca no podía hacerse como en Brasil. La única opción era dar buen servicio".

JAVIER SILVA - IAE BUSINESS SCHOOL

PREMIO MERCURIO

CRECIMIENTO MULTIPLICADO POR SIETE

La categoría lubricantes creció desde 2002 hasta hoy un 33%. En el mismo lapso, Lubrax, de Petrobras, incrementó sus ventas un 216%. El éxito del producto le deparó a la compañía el otorgamiento del Premio Mercurio, que entrega la Asociación Argentina de Marketing.

Para esta distinción, que la entidad otorga desde hace 25 años, más de 130 empresas habían postulado trabajos.

Según voceros de Petrobras, los resultados respondieron a "un acercamiento publicitario enfocado en tecnología e innovación y el aprovechamiento integral de los canales de distribución, con una política de

premios para los centros que incrementaron sus ventas".

Lubrax cuenta con una amplia gama de productos automotrices, industriales y marítimos que se elaboran en la localidad bonaerense de Avellaneda, donde también están radicados el laboratorio y el centro de distribución.



Convincidos de que a los argentinos "les gusta mucho la música", otra idea rentadora fue gestar intercambios culturales: aquí organizaron un festival con Caetano Veloso, Gilberto Gil, Milton Nascimento, y a Brasil llevaron un espectáculo de tango con Mora Godoy.

Además, en los stores pusieron mesas y sillas modernas, instalaron conexiones wi-fi en 28 de las 50 estaciones, se preocuparon por tener disponibles los diarios y cambiaron el mix de productos a la venta.

"Yo estaba muy acostumbrado al mercado brasileño, donde la gente entra, pide comida rápida y se va. Acá, en cambio, las mujeres adoran

los peluches y por eso los sumamos a los estantes. Lo mismo hicimos con perfumes, libros y revistas", afirma Reichembach.

Otro eje del trabajo fue la motivación de los empleados y los directivos, entre quienes "reinaba una enorme desconfianza". EG3 se había conformado en 1994 con la unión de Puma, Astra e Isaura. En 1997 Repsol compró el grupo y, señala el brasileño, "le juró amor eterno".

"Pero dos años después lo puso en venta, y en diciembre de 2001 terminamos de negociar la operación. Por eso nuestro mensaje interno y externo fue: Petrobras vino para quedarse. Buscábamos sembrar el sentido de pertenencia", argumenta.

Para demostrarlo, empezaron enseguida con las reuniones con operadores en el interior, donde presentaban el staff de la compañía y escuchaban los problemas que había. "Queríamos tener contacto directo con la gente y dar la cara", refuerza.

La respuesta de clientes y empleados fue muy positiva. De hecho, con solo poner los colores de Petrobras en las estaciones las ventas "subieron entre un 20 y un 25 %".

En el manual figuraban dos acciones más, que también aplicaron. Por un lado, la de apadrinar las estaciones con figuras locales de gran carisma, como Carlos Tevez, David Nalbandian y Los nocheros. La segunda fue tematizar. La estación de servicio de Bariloche fue montada en torno de la flora y la fauna local; la de San Isidro funciona a energía solar; la de Comodoro Rivadavia, con energía



"Necesitábamos una problemática por resolver. No nos interesaba simplemente una historia de éxito".

FERNANDO ZERBONI - IAE BUSINESS SCHOOL



TRAYECTORIA. "Los argentinos estaban saturados de aventuras", dice Reichembach. De sus 56 años, pasó los últimos 32 trabajando para Petrobras.

INVERSIÓN

✓ En la nueva imagen, aperturas y reconversión de estaciones, marketing y publicidad Petrobras invirtió entre 2002 y 2005 (período analizado por el IAE Business School) u\$s 93 millones.

✓ Petrobras Energía es la filial argentina de Petrobras. Desde el país se coordinan actividades en Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, México, Perú y Venezuela.

✓ La empresa tiene más de 5.000 empleados, 4.200 en la Argentina.

eólica, y la de Carlos Paz tiene un bar dedicado al automovilismo.

JUGADORES. Desde hace dos años, Petrobras se muestra en la camiseta de River; con un contrato que acaban de renovar hasta mayo próximo. ¿Por qué el cambio de club? "Porque hicimos encuestas y focus groups que arrojaron que estábamos aptos para dar este paso. Ya podíamos asociarnos a un equipo de primera línea, que sale del país y puede llevar la marca al exterior. Se presentó la oportunidad de apoyar a River en 2006 y se aprovechó", señala Reichembach.

En la espalda de esta casaca se lee Lubrax, auspicio que sirvió para apalancar las ventas del lubricante. "En 2001-2002 teníamos el 3% del

mercado, y en 2007 el 12%. Somos ya el cuarto jugador. Para nosotros -admite- fue sorprendente" (ver recuadro).

La compañía también tomó nota del amor local por los autos y sponsorea el TC 2000, a lo que se agrega una alianza con Williams y Honda.

"Necesitábamos un caso que representara el desarrollo de una marca de servicios. Se nos acercó un ex MBA nuestro que trabaja en Petrobras para ayudarnos, y tuvimos una reunión con directivos de la empresa para cerciorarnos de que realmente hubieran tenido una problemática que resolver. No nos interesaba simplemente una historia de éxito", cuentan a FORTUNA los profesores de la IAE Business School Fernando Zerboni y Javier Silva. Ambos son los premiados autores de la investigación.

Además, les atrajo la perspectiva internacional que este caso planteaba, y el hecho de que se hubiera desarrollado durante una etapa de fuerte crisis. "El contexto hizo que la construcción de marca no pudiera hacerse como en Brasil. Acá la única opción era dar buen servicio", dicen los expertos.

Reichembach sostiene de que para alcanzar el éxito Petrobras recurrió a "factores que sumaron". En realidad, a los ojos del mercado y de los investigadores, rindieron como una multiplicación. **F**