

AJEVEN

APUNTAR AL MERCADO DE REFRESCOS

Por décadas, Coca-Cola y Pepsi-Cola fueron prácticamente los únicos rivales en el mercado venezolano de bebidas gaseosas; pero la entrada, en 1999, de la empresa peruana Ajegroup con un refresco de bajo precio modificó las preferencias de los consumidores. Cuatro años después, su producto estrella, Big Cola, contaba con 17 por ciento de participación. Los buenos indicadores de Ajeven han hecho que su director ejecutivo estudie la conveniencia de plantear, ante la casa matriz, la expansión de las operaciones en Venezuela.

RAQUEL PUENTE Y SABINA LÓPEZ

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «Ajeven: apuntar al mercado de refrescos» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

En junio de 2006, Fernando González, director ejecutivo de Ajeven, se preguntaba si debía recomendar a su casa matriz en Perú expandir operaciones en Venezuela. La empresa contaba con la planta más moderna de su tipo en el país —ocho líneas de producción y capacidad instalada de 750 millones de litros— y la única con la certificación ISO 9001-2000. Producía colas negras (Big Cola), colas saborizadas (First), bebidas isotónicas o energizantes (Sporade, de apariencia y sabor parecidos a Gatorade) y agua natural (Cielo). Estas bebidas eran distribuidas principalmente en abastos, panaderías, supermercados, licorerías y fuentes de soda.

El mercado venezolano de refrescos ostentaba uno de los mayores consumos per cápita de la región: entre 60 y 65 litros anuales. Por años, había sido liderado por Coca-Cola y Pepsi-Cola, pero en 1999 ingresó Big Cola: una opción de menor precio. Formaba parte de un mercado de bebidas sin alcohol, muy competido e integrado, en 2006, por siete categorías prin-

cipales: refrescos, malta, jugos de larga y corta duración, bebidas isotónicas, bebidas achocolatadas, té listo y agua mineral. El 45,9 por ciento de los consumidores venezolanos aseguraba que prefería tomar refrescos antes que las demás categorías, incluso agua. Los estratos socioeconómicos D y E, de menor ingreso, pasaron de representar 72 por ciento del mercado en 1985 (40 por ciento D y 32 por ciento E) a 81 por ciento en 2005 (23 por ciento D y 58 por ciento E).

Ajeven formaba parte de Ajegroup, empresa creada en 1988 por la familia Añaños en el patio de su casa en la sierra peruana. Para ese entonces, el movimiento guerrillero Sendero Luminoso impedía el paso de camiones de productos en la zona de Ayacucho y el mercado de refrescos estaba desatendido. Al comienzo, como relata González: «Las gaseosas eran envasadas en botellas de cerveza, etiquetadas manualmente y distribuidas en pequeñas camionetas». Posteriormente, Ajegroup introduce un envase de tamaño familiar (dos

a tres litros) con un precio hasta cincuenta por ciento menor que el de la competencia. Con el tiempo, la empresa creció y abrió plantas en Venezuela (1999), Ecuador (2001), México (2002), Costa Rica (2004) y Guatemala (2005). Obtuvo el capital para estas expansiones de su caja y del crédito con proveedores. La participación de mercado de los productos de la empresa en estos países variaba de cinco por ciento (México) a 17 por ciento (Ecuador).

Entre 1999 y 2006 Ajeven invirtió más de ochenta millones de dólares en Venezuela. Inició operaciones en Valencia con un capital de cuatro millones de dólares, de los cuales la mitad se asignó a la compra de un galpón (1,6 millones de dólares) y la primera línea de producción (400 mil dólares). Según González, la inversión inicial fue recuperada en menos de un año de operaciones. Durante el paro cívico nacional de casi tres meses, a partir de diciembre de 2002, el refresco Big Cola alcanzó doce por ciento de participación de mercado. Ajeven organizó una agresiva estrategia de distribución orientada a llenar los anaqueles, aprovechando la falta de producción de los competidores.

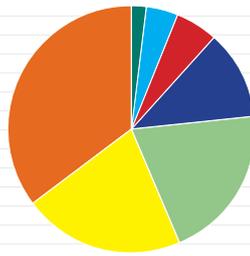
Por décadas Coca-Cola y Pepsi-Cola fueron prácticamente los únicos rivales en el mercado de refrescos de Venezuela. La entrada de Ajeven en 1999, con una bebida de bajo precio denominada KR, se vio favorecida por un aumento de los precios de los refrescos para ese año del orden del treinta por ciento, pero su red de distribución era muy limitada. Coca-Cola, liderada por el grupo Cisneros, llegó a contabilizar 240 mil puntos de venta en todo el país, con plantas embotelladoras y distribuidoras en las ciudades de Maracaibo, Barcelona, Valencia y Caracas. Pepsi-Cola, marca manejada por Empresas Polar, contaba con una red de 52 agencias y más de 1.400 rutas para cubrir el territorio nacional. A partir de 2002, ambos rivales experimentaron dificultades para captar la preferencia del consumidor, debido al auge que habían alcanzado otras categorías de bebidas no alcohólicas. De allí que estas dos marcas desarrollaran nuevos sabores e incursionaran en otras categorías de bebidas no alcohólicas, como las bebidas isotónicas y aguas.

Las bebidas isotónicas representaban casi dos por ciento del mercado de bebidas sin alcohol en Venezuela para 2004. Este segmento del mercado se inició con la entrada de Gatorade, comercializada por Pepsi-Cola y considerada la bebida refrescante más rentable del mundo. Ese año, Gatorade controlaba alrededor del ochenta por ciento de esa categoría, con un consumo de cincuenta millones de litros al año, compartido sólo con Powerade, de Coca-Cola, que había alcanzado una

¿DÓNDE SE COMPRABAN LAS BEBIDAS GASEOSAS EN 2002?

(porcentajes)

- Farmacias (2)
- Quioscos (4)
- Cadenas independientes (5)
- Licorerías (11)
- Fuentes de soda (19)
- Panaderías (20)
- Abastos (33)



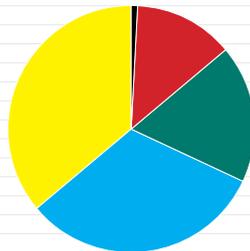
Fuentes: Ajeven y Plansuárez.

QUÉ SE TOMA EN VENEZUELA

(mercado de bebidas no alcohólicas, en cajas y en dólares, en 2002; porcentajes)

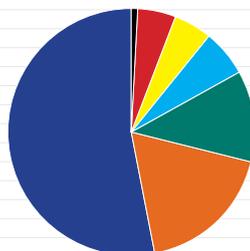
Participación en cajas

- Bebidas en polvo (1)
- Refrescos (13)
- Cerveza y malta (18)
- Aguas (32)
- Jugos y té listo (36)



Participación en dólares

- Té listo (1)
- Bebidas instantáneas (5)
- Bebidas deportivas (5)
- Aguas (6)
- Malta (12)
- Jugos (18)
- Refrescos (53)



Fuente: *Producto*, junio de 2002.

participación cercana al veinte por ciento. Otras marcas habían entrado con fuerza, pero luego fueron perdiendo participación de mercado. En 2005, Ajeven comenzó a competir en Venezuela con Sporade. Luego de dos años logró captar ocho por ciento de este mercado, que seguía liderado por Gatorade con 76 por ciento, seguido de Powerade con apenas doce por ciento (según cifras internas de Ajeven).

El agua mineral era el otro campo de batalla en el mercado de bebidas no alcohólicas, calculado en 120 millones de litros anuales y con un crecimiento de diez por ciento en el primer cuatrimestre del año 2002. Ese año el agua Minalba, del portafolio de Pepsi-Cola, tenía la mayor recordación de marca y un cuarenta por ciento de participación; la seguía muy cerca el agua Nevada, de Coca-Cola, con 39 por ciento. El resto del mercado se dividía entre diversas marcas regionales (19 por ciento) y extranjeras (dos por ciento). Ajeven entró al mercado de agua a mediados de 2003 con su marca Cielo, que venía en una presentación de 355 ml. La fortaleza de la compañía era su penetración en los segmentos C, D y E de la población, con productos que ofrecían de veinte a treinta por ciento más de cantidad, a un precio cuarenta por ciento inferior a los de la competencia.

La clave de Ajeven para lograr precios bajos era la austeridad con que operaba la compañía. Desplegaba una inversión publicitaria moderada —principalmente en periódicos, revistas y vallas— y concentrada en la zona oeste de Caracas, donde se encontraba un alto porcentaje de la población de bajos ingresos. Además, no tenía que pagar derechos de marcas extranjeras, a diferencia de otras conocidas productoras de gaseosas, de acuerdo con el informe de Alexander Roberts: «Aje-group: Big Cola y Big Chela» (Latin American Equity Research, Análisis Santander, Nueva York, 9 de noviembre de 2005). La comunicación con el consumidor se hacía mediante actividades tales como eventos y degustaciones en establecimientos, y presencia en el punto de venta con material promocional. Otro aspecto clave era su ventaja en cuanto al tamaño del envase.

Los gastos de distribución de Ajeven se reducían mediante el modelo que tanto éxito alcanzó en Perú. Utilizaba pequeños transportistas que llegaban directamente a las bodegas de barrios populares, muchos de ellos sin acceso vehicular, y vendían, distribuían y cobraban en nombre de Ajeven. En Valencia, cuando entraron al mercado, simplemente pusieron un anuncio en un diario: «Empresa requiere transportistas con vehículos propios». Al día siguiente llovieron los ofrecimientos de camioneros independientes para trabajar en la nueva

AJEVEN Y SUS COMPETIDORES

(marzo de 2007)

Big Cola	Bs.	Coca-Cola	Bs.	Pepsi-Cola	Bs.
500 ml	1.300	600 ml	2.000	600 ml	2.000
1.500 ml	1.800	1.500 ml	2.400	1.500 ml	2.400
3.100 ml	2.900	2.000 ml	3.000	2.000 ml	3.000
Sporade	Bs.	Powerade	Bs.	Gatorade	Bs.
475 ml	1.450	500 ml	2.800	500 ml	3.000
Agua Cielo	Bs.	Nevada	Bs.	Minalba	Bs.
355 ml	780	330 ml	1.500	330 ml	1.500

Fuente: Ajeven.

planta. También contaban con lo que denominaban Econored: una red de distribución económica dirigida a áreas específicas, constituida por una familia ubicada en zonas alejadas o de difícil acceso y que manejaba el negocio *in situ*; por ejemplo, la madre llevaba las cuentas y los hijos hacían el reparto. Además de la poca inversión publicitaria y la distribución en manos de terceros, Ajeven empleaba un sistema automatizado que apoyaba su logística y hacía uso de envases grandes, que reducían el costo y el precio de venta por centilitro.

El sistema de distribución de los refrescos en Venezuela variaba según la marca y la zona. Coca-Cola empleaba principalmente la distribución directa, con camiones de gran tamaño, de color rojo, acompañados por equipos de personal uniformado. Pepsi-Cola, cuya distribución estaba a cargo de Empresas Polar, contrataba mayormente concesionarios de ruta: trabajaban por cuenta propia y utilizaban su propio vehículo identificado con el emblema y colores de Pepsi-Cola, que

guardaban en predios de la empresa, y semanalmente entregaban informes de mercadeo y promociones. El sistema de Ajeven —contratar la distribución a terceros por cuenta propia pero sin identificación alguna en el vehículo— era más económico, pero no estaba exento de amenazas. Dos decisiones sucesivas, pronunciadas por la Sala Social del Tribunal Supremo de Justicia en el año 2000, otorgaron a un grupo de distribuidores de Empresas Polar el derecho de prestaciones sociales por el tiempo en que mantuvieron tan estrecha relación. A mediados de 2006 corrió la bola en la industria de que un grupo de distribuidores de Ajeven se proponía formular una demanda similar.

González recordaba que, para el cierre de 2003, Big Cola contaba con 17 por ciento de participación en el mercado de refrescos, mientras que las ventas para el primer semestre de 2004 crecieron 43 por ciento con respecto al mismo período del año anterior. Venezuela era el segundo país en facturación para el grupo (unos

cincuenta millones de dólares al año), superado sólo por México. González se dijo a sí mismo: «En el mercado venezolano conseguimos en un solo año resultados que en Perú logramos en trece años».

En 2006 Coca-Cola mantenía su liderazgo en la tendencia de consumo en todo el país, seguida por Pepsi-Cola y en tercer lugar Big Cola. En la región occidental se percibía una mayor diferencia entre las diferentes marcas, con una marcada preferencia por Coca-Cola. Sin embargo, en la región centro-occidental el cuadro era diferente. Aun cuando se mantenía la preferencia por Coca-Cola, Big Cola se situaba en el segundo lugar, con diez puntos por encima de Pepsi-Cola. En la región de los Andes, Big Cola también se ubicaba en el segundo lugar de preferencia con 17,1 por ciento; y en los Llanos, como la tercera opción con 14 por ciento.

Ajeven se había convertido en un jugador que debía ser tomado en cuenta, en un país con uno de los mayores consumos per cápita de refrescos de América Latina y donde la categoría de bebidas sin alcohol había crecido notablemente en los últimos años. González pensaba que, tras hacerse visible, Ajeven tenía el camino sembrado de desafíos. Sin embargo, contaba con una fórmula de éxito probada para enfrentarlos: capacidad para reducir costos y ofrecer precios muy por debajo del promedio del mercado. ¿Cuál debía ser su próximo paso en Venezuela? ¿Cómo demostrar que su éxito no era un fenómeno pasajero? ¿Qué debía recomendar a su casa matriz? 

Raquel Puente / Profesora del IESA

Sabina López / Investigadora del IESA

¿Qué opinan los expertos?

CARLOS JIMÉNEZ

Director de *Datanálisis*
y de *Tendencias Digitales*

Los refrescos son productos de consumo masivo, pues su penetración poblacional supera el ochenta por ciento y se observan pocas diferencias entre estratos socioeconómicos. A pesar de ello, las ocasiones de consumo y las motivaciones para comprar una marca determinada difieren según el segmento de mercado: mientras que para un grupo la variable precio es fundamental, para otro la marca y la presentación son importantes. En el caso de los productos de Ajeven es evidente que su participación de mercado se fundamenta en un bajo precio (treinta por ciento por debajo

de la competencia), acogido por los consumidores de los estratos D y E, más sensibles a esta variable.

Ante las interrogantes que enfrenta la gerencia es importante comenzar por definir hasta qué punto el producto ofrece una calidad estándar para la categoría, que le permita seguir creciendo o si, por el contrario, sus ventas alcanzaron un máximo en aquellos consumidores sensibles al precio, independientemente de la calidad. El caso no ofrece información al respecto, por lo que la primera recomendación sería conocer mediante pruebas a ciegas hasta qué punto el producto puede ser un jugador grande en este negocio. Sin un producto ganador, cualquier estrategia que se siga estará limitada. También debe considerarse

la introducción de presentaciones de menor tamaño, orientadas al consumo en canales bajos, donde se encuentra la mayor proporción de los consumidores de la marca y donde el desembolso es un tema clave.

Siendo el precio la proposición de valor más importante del producto en el mercado de las mayorías, la empresa debe orientar su publicidad hacia canales no tradicionales, con mensajes en paradas de autobuses y zonas D y E, destacando, sobre todo en el punto de venta, el precio del producto. El consumidor que llegue a un punto de venta debería identificar claramente el precio del producto.

Más allá de estas consideraciones, relacionadas con el producto (calidad y presentación) y la promoción, la distribución constituye un factor clave en esta

industria. Lo que en un principio fue una ventaja de Ajeven podría convertirse en una limitante de su crecimiento, porque el manejo de esa fuerza de distribución atomizada y heterogénea puede generar importantes diseconomías de escala que terminen por socavar su ventaja competitiva actual. En tal sentido se hace necesario considerar el desarrollo de la capacidad de distribución y evaluar las posibilidades de insertarla en la red de distribución de alimentos del Estado, mediante Mercal y Pdval, que se orientan a los consumidores objetivo de Ajeven. Si el producto no está en los puntos de venta, difícilmente podrá incrementar su participación de mercado y, si esto se logra con costos muy superiores, la proposición de valor de la marca se desvanecerá.

SILVANA DAKDUK

Profesora del IESA

IncurSIONAR en mercados dominados globalmente por marcas de amplia trayectoria, y que han superado los obstáculos impuestos por diferentes culturas para adaptarse a cada contexto, es sin duda un reto interesante para cualquier negocio. A esto se suman las condiciones cambiantes del entorno

y los riesgos asociados con la situación política, económica y social del mercado venezolano. Este es el caso de Ajeven, una empresa familiar cuyo crecimiento fue favorecido por uno de los tantos acontecimientos que han modificado la realidad de los consumidores venezolanos y las empresas que los atienden: el paro cívico nacional de 2002-2003.

Las fallas en la distribución de las marcas líderes durante el paro permitió a los consumidores venezolanos conocer una alternativa en la categoría de bebidas gaseosas, un mercado tan competido y dominado por dos grandes tradicionales en la industria: Coca-Cola y Pepsi-Cola. Esta situación coyuntural dio un impulso a la empresa para ganar la aceptación de los venezolanos. Ahora enfrenta el dilema de continuar o no la expansión de sus operaciones en el país.

Ante tal dilema es importante considerar dos aspectos clave de este negocio: la situación de la distribución y las ventajas competitivas de Ajeven frente a la competencia. En el plan de expansión de Ajeven es importante considerar mejoras en la distribución del producto, pues parte del éxito del negocio de las bebidas no alcohólicas en general, y gaseosas en particular, está condicionado a su presencia en el punto de venta. Prueba de ello es que el impulso de la empresa surge precisamente de una falla en la

distribución de sus competidores, tal como ocurrió cuando Pepsi perdió parte de su liderazgo al ausentarse por un tiempo breve del mercado. Asegurar la presencia continua del producto en los establecimientos es uno de los desafíos más importantes que debe superar Ajeven para fortalecer el terreno ganado en aceptación entre los consumidores.

La estrategia actual de Ajeven conduce al segundo aspecto: sus ventajas competitivas. La forma en que llegan los productos a los consumidores constituye una de sus principales fortalezas, pero podría ser una de sus principales debilidades. Aunque le permite operar a bajo costo y atender sectores que no pueden ser atendidos por los sistemas tradicionales de distribución, el grado de informalidad con el que se maneja esta estrategia podría comprometer su presencia en los establecimientos. Esto implica capacitar a los distribuidores, diseñar indicadores de desempeño para vigilar la cobertura y la continuidad de la presencia de los productos en las distintas zonas, y fortalecer los vínculos y el compromiso de estas personas con la empresa, porque sin duda son aliados vitales en el proceso de comercialización.

El sistema de pequeños transportistas es útil especialmente en las zonas de difícil acceso, pero podría no ser la mejor forma atender a los canales tradicionales, en vir-



GERENCIA Y LIDERAZGO
RESPONSABLE



Certificado de altos estudios en gestión y liderazgo

Programa realizado en alianza con La Universidad de los Andes, Colombia

Caracas, mayo 2010

- Adquiera herramientas que le permitan contribuir a la generación de valor en las organizaciones mediante el aprendizaje e interiorización de las dimensiones humanas más fundamentales.
- Identifique acciones que faciliten la práctica de un liderazgo consciente en las organizaciones mediante el desarrollo personal-individual y la transformación de las costumbres laborales.

Coordinación académica por el IESA
Marielba de Avellán
Acreditada en tipología Myers Briggs, España. Diplomado en habilidades en el coaching, Tecnológico de Monterrey, México. Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, Universidad de Carabobo, Venezuela

Coordinación académica por la Universidad de los Andes
Jesús Antonio Muñoz Cifuentes
Magíster en Dirección Universitaria (M.D.U) de la Universidad de los Andes; Especialista en Administración: Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de los Andes; Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana. Executive Program de West Virginia University; Programa de Alta Gerencia de la Universidad de los Andes; Experto en Control Total de la Calidad, TQC (Icontec - AFNOR)

Más información:

Teléfonos
(212) 555 4234 / 4236 / 4254 / 4459 / 4461
Email
cdg@iesa.edu.ve

Asesoría LOCTI
(0212) 555 4207 / 4298
locti@iesa.edu.ve

Esta actividad puede ser reconocida como inversión en ciencia, tecnología e innovación, según la LOCTI, para lo cual deberá incluirse dentro del plan de formación del personal de su organización.



tud de las restricciones para la entrega y los volúmenes de compra. Esto implica revisar la adecuación de esta estrategia para los distintos canales que atiende actualmente la empresa y los que deseara incorporar a su cartera de clientes en la víspera de expansión del negocio.

Otra fortaleza de Ajeven es la relación precio-valor que ofrece a los consumidores. Esta condición es un atributo di-

En el plan de expansión de Ajeven es importante considerar mejoras en la distribución del producto, pues parte del éxito del negocio de las bebidas no alcohólicas en general, y gaseosas en particular, está condicionado a su presencia en el punto de venta.

ferenciador de sus marcas frente a las marcas líderes del mercado en la categoría, pues ofrece mayor cantidad de producto a un costo menor sin afectar sus propiedades organolépticas. La competencia es perfectamente homogénea en tamaños y precios pero, a diferencia de Ajeven, utiliza recursos emocionales que le han merecido su liderazgo. La bondad «menos costo-más cantidad» debería formar parte activa de la comunicación de la empresa, la cual debe combinar recursos emotivos para persuadir y posicionarse como una marca diferenciada en una categoría tan homogénea y disputada por diversos productos.

La relación precio-valor junto con el sistema de transportes independientes para la distribución constituyen una combinación poderosa para servir al mercado más amplio del país y consumidores de la categoría: los sectores D y E. Estos estratos han sido atendidos tradicionalmente con los mismos productos diseñados para la clase media, o con pequeñas modificaciones para reducir su costo, pues se cree que sólo estarían dispuestos a pagar precios bajos. Aunque el precio es importante, por la escasez de los recursos o la inestabilidad de los ingresos, los consumidores de la base de la pirámide valoran la calidad y están dispuestos a pagar por ella. Ésta es una ventana de oportunidades para Ajeven: ofrecer más cantidad sin afectar la calidad, manteniendo esta virtud al ser menos sensible que la competencia al incremento de los costos.

SOFÍA ESQUEDA

Profesora del IESA

¿Cómo hacer un buen negocio atendiendo el mercado de las mayorías? Los representantes de Ajegroup en Venezuela parecen haber dado con una receta para el éxito. Pero no es una receta que guardan como un secreto. Al contrario, los directores de Ajeven siempre están dispuestos a

compartir sus experiencias y aprendizajes en los diferentes talleres y conferencias a los que son invitados. Están conscientes de que la clave de su éxito es atender un mercado importante en volumen, aplicando lo aprendido en otros países, y conocen los elementos relevantes para sus clientes y consumidores.

Esta empresa comenzó en Venezuela con un capital inicial de cuatro millones de dólares; cifra que, sin ser despreciable, resulta pequeña si se considera que en la categoría de refrescos los jugadores son nada más y nada menos que Coca Cola y Pepsi. Sin embargo, desde sus inicios en Perú tiene un elemento diferenciador importante con respecto a sus gigantescos competidores: está dispuesta a atender los estratos D y E de la población, a los que tradicionalmente se ha dado por llamar «consumidores de bajos ingresos». Ajeven inicia operaciones en Venezuela en 1999 con un producto económico —KR— y ya para el año 2003 su producto Big Cola, que compite directamente en la categoría de colas negras, alcanza un 17 por ciento de participación en este mercado tan competido.

¿Cómo han logrado ser exitosos en este mercado? La clave no está sólo en el bajo precio, como podría pensarse a simple vista. Si así fuese, los productos de mayor venta serían siempre los productos más baratos o los que se encuentren en oferta. La clave está en ofrecer una mezcla de producto apropiada para las necesida-

des del usuario que, en este caso particular, constituye el mercado de las mayorías. Entre los elementos de esta mezcla el precio es un elemento más, por supuesto importante pero no el único. Los otros elementos son el producto en sí, la distribución y la promoción o comunicación de sus bondades.

Ajeven cuenta con un portafolio diferenciado de productos, que participan en las diferentes categorías de bebidas no alcohólicas. Además de Big Cola están Powerade, bebida isotónica competidora de Gatorade (Pepsi-Grupo Polar) y Sportaid (Coca Cola-Grupo Cisneros), las colas saborizadas marca First y el agua mineral Cielo. Estos productos integran la mezcla que se ofrece directamente a los clientes durante las visitas a sus establecimientos. Ésta es precisamente una de las fortalezas de Ajeven: la atención directa a bodegas, panaderías, abastos y, en general, pequeños establecimientos en zonas populares, mediante transportistas independientes que venden, distribuyen y cobran en nombre de Ajeven.

La empresa tiene claro que es esencial mantener bajos los gastos en promoción, con el único objetivo de mantener muy competitivos los precios de sus productos. Por ello, no hace grandes inversiones en pautas publicitarias en televisión, sino que opta por invertir en promociones y material en el punto de venta, así como en la realización de degustaciones en los comercios. Cuando se piensa en publicidad masiva, la opción de las vallas es el principal medio de promoción.

El elemento diferenciador es, sin duda, la pasión y la mística de trabajo que la directiva de Ajeven transmite a cada uno de sus empleados. Compartir con ellos una visita a los diferentes establecimientos que atienden en su ruta de trabajo permite apreciar que el personal está muy consciente de las fortalezas de la empresa en la que trabaja y de sus elementos diferenciadores. Son capaces de comunicarse y ofrecer cada uno de los productos de su portafolio, con la certeza de que tienen productos ganadores que se ajustan a las necesidades de los consumidores de las mayorías, que es su público objetivo principal.

ITINERARIO POR LA ECONOMÍA POLÍTICA

ASDRÚBAL BAPTISTA

Ediciones



0212-555.42.63
ediesab@iesa.edu.ve

Una faena de tres décadas. Venezuela como objetivo de la mirada analítica. Pero Venezuela, en una dimensión muy importante de su existencia, es el petróleo, y el petróleo es naturaleza, historia, números, política, economía, sociedad. Todo esto, a su vez, conforma el espacio propio de la economía política. De allí que esta jornada de Asdrúbal Baptista sea una especie de itinerario que abarca un periodo definitorio de lo que somos.

Itinerario por la Economía Política

Asdrúbal Baptista

0212-555.42.63

ediesab@iesa.edu.ve

IESA

Instituto de Estudios Sociales Aplicados