

PORTADA

REFRESCOS

I POR DAVID RIVERA, EDITOR DE PODER PERÚ

# “Tuvimos que entrar de forma sorpresiva”

Carlos Añaños, director de Ajegroup, habla por primera vez y revela cuál fue su estrategia para llegar a México.

**E**n mayo de 1999, Carlos Añaños estaba de vacaciones en Europa cuando recibió una llamada de Lima. Las empresas refresqueras del Perú habían decidido hacerle la guerra al Grupo Aje, productor de la Kola Real, hasta sacarla del mercado.

Sólo tenían 100 días para enfrentar la campaña. Añaños regresó, y con sus cinco hermanos –y los directivos de su grupo– diseñaron una estrategia para salvar la compañía. No sólo lo lograron, sino que 13 años después están en 16 países. Siguen enfrentando, sin embargo, una gran oposición por parte de las grandes multinacionales del sector, y sus abogados se mantienen muy activos atendiendo las demandas que recibe la empresa y contrademandando a los enormes consorcios.

Ajemex cumplirá en 2012 una década en México, donde tiene presencia a escala nacional (en los 31 estados y en el Distrito Federal). Posee cinco plantas repartidas en Monterrey, Culiacán, Guadalajara, Puebla y Villahermosa.

Y está en proyecto en este momento una planta en la ciudad de Chihuahua para abastecer el extremo norte del estado y la franja fronteriza de Tamaulipas, Nuevo León y Chihuahua. Su oferta se ha ido diversificando con el tiempo, y en algunos renglones han alcanzado una participación importante en el mercado

mexicano (ver tabla). Su marca insignia, sin embargo, sigue siendo **Big Cola**, que fue la primera que trajo al país. Además del mercado nacional, las fábricas de México surten a los mercados de Estados Unidos, Centroamérica y Europa, con unas exportaciones estimadas en 200,000 litros por mes.

Carlos Añaños es el director general de Ajegroup y el encargado de supervisar las operaciones en la región asiática, donde la empresa tiene puestas las mayores esperanzas de crecimiento en el futuro. Su oficina, en la que despacha desde hace seis años, está en Madrid por una razón muy simple: desde allí puede monitorear de mejor manera los movimientos globales de la firma. De mañana atiende los asuntos del hemisferio oriental, donde, además de haber entrado ya en varios países, tiene los ojos puestos en China; y por la tarde, revisa todos los pormenores de su operación en América Latina y su proyecto para el gigante de la región, Brasil. Añaños recibió a PODER en su oficina y habló de su estrategia internacional, de su llegada a México y de los retos que enfrenta la empresa en el futuro. Éstos son los principales puntos de la conversación:

## ¿De dónde nació la idea de internacionalizar el Grupo Aje?

La idea surge en los noventas, cuando recibimos los primeros ataques de la competencia y entendimos que debíamos crear economías de escala y que era mejor hacerlo fuera del Perú. En 1997, después de entrar a Lima, tomamos la decisión de que Venezuela sería nuestro primer destino, por varios factores: tenemos orígenes culturales comunes, la temperatura es mayor que la del Perú en cerca de tres grados centígrados, su consumo per cápita de gaseosas era tres veces mayor que el del Perú y se competía casi exclusivamente con envases de vidrio [lo que se había convertido en una de las fortalezas en Perú]. Podríamos haber ido en ese entonces a Brasil o a Asia, pero sentíamos que



Fecha <b>10.01.2012</b>	Sección <b>Revista</b>	Página <b>20-22</b>
----------------------------	---------------------------	------------------------

**no teníamos oportunidad y que aún no estábamos adecuadamente organizados. En nuestro primer año**

en Venezuela, lográbamos ventas iguales a las del Perú en los últimos 10 años. De ahí nos fuimos a Ecuador y preparamos el ingreso a México. Ése fue nuestro gran reto del 2001. El objetivo era consolidarnos antes de ir a Asia, entender bien América Latina y fortalecer nuestras competencias internas.

**¿Cómo les fue en el lanzamiento de México?**

Tuvimos gran paciencia. Allí empieza la historia de Big Cola. En realidad, la idea de esta marca empieza en Venezuela, porque cuando estábamos allí la competencia lanzó dos marcas de sabores para que le hicieran frente a nuestras Kola Real de fresa, naranja, piña, limón y cola. Entonces, cuando fuimos a México, ya sabíamos que no podíamos ir con Kola Real, así que nuestra área de investigación y desarrollo nos ayudó a encontrar el sabor adecuado de la cola, y decidimos ir a México con un tamaño, un formato y un solo sabor, para que nuestros competidores no lanzaran otras marcas y no nos pudieran frenar. Si iban a competir con nosotros, que lo hicieran con sus marcas más importantes.

**¿En México empezaron con la presentación de tres litros?**

Empezamos en Venezuela, pero donde encontramos un nicho importante fue en México. Su consumo per cápita es altísimo en colas y es el segundo país más importante del mundo en cuanto a consumo. Por eso, entrar con un tamaño grande era atractivo para las familias mexicanas, que en promedio tienen cinco personas por hogar. Por eso nos enfocamos en un concepto familiar.

**¿Cuánto invirtieron para entrar a México?**

Alrededor de siete millones de dólares. En Venezuela fueron cuatro millones. Los buenos resultados de Venezuela nos apoyaron. Hipotecamos hasta el último tornillo de la planta de Valencia para lanzar México, y también nos ayudaron nuestros proveedores, nuestros socios estratégicos. Para ingresar al mercado mexicano tuvimos que salir con un alto nivel de tecnología, pues se trataba de un mercado gigante, con una escala importante. En el Perú, por ejemplo, usábamos máquinas de segundo uso, repotenciadas, pero en México

teníamos que ir con máquinas de alta tecnología, pues el mercado exigía una calidad muy competitiva.

**¿Y cómo fue la estrategia de precio?**

En el 2001, decidimos que nuestro producto costaría un dólar para la presentación de 2.6 litros, mientras que en Estados Unidos el precio de la competencia era de un dólar para la presentación de dos litros, y la misma presentación tenía un precio de 1.4 dólares en México, 40% más caro. Además, tuvimos que salir de forma sorpresiva. No podíamos decir que estábamos lanzando México. Compramos la maquinaria y dijimos que íbamos a entrar a Colombia y a ampliar nuestras plantas de Venezuela y Perú. Y cuando, literalmente, las máquinas estaban en el puerto, les dijimos que el

destino era México. Nos dijeron que estábamos locos. Claro que sí. Al cabo de cuatro años tenemos un 8% de participación.

**Después de México ¿qué vino?**

Vino Centroamérica, y de allí ingresamos a Tailandia [2005]. Desde allí, salimos a consolidar Asia.

**¿Qué resultados han alcanzado?**

En Tailandia tuvimos resultados espectaculares y hoy estamos al 100% de nuestra capacidad. Pero en el 2009 tomamos la decisión de hacer algo más desafiante. Con la crisis mundial la gente puede renunciar a comprar un automóvil o un televisor, pero no a comer y beber. Pero también cambian los hábitos; de repente, la gente ya no consume bebidas en restaurantes, sino que lo hace en casa. Así que tomamos el gran reto de lanzar nuestra marca en cuatro países: Vietnam, Indonesia, la India y Brasil. Lo hemos hecho, además, en la época en que todo el mundo quería salir de estos mercados, así que aprovechamos en comprar plantas que no están en nuestro rubro para iniciar allí nuestras operaciones. Por ejemplo, en Vietnam, hemos comprado una propiedad que probablemente costaba unos nueve o

10 millones de dólares y hemos pagado 2.4 millones, porque la trasnacional que estaba allí quería desinvertir. También tenemos presencia en Camboya y Laos. Nuestra presencia en Asia va a ser importante porque todos los países están creciendo. Nos hemos subido a la ola de los países emergentes y vamos a crecer con ellos. En ese camino, tenemos que lanzar más formatos, más tamaños, robustecer nuestra estructura, nuestro *management*, nuestro modelo de negocio e ir a más países. Es una locura.

**¿Cómo se reparten el trabajo los hermanos Añños?**

Trabajamos en equipo y todos unidos. Tenemos un presidente, que es Ángel, pero él no tiene responsabilidad funcional ni matricial porque es el gran jefe. Él tiene la gran visión, el gran

enfoque del grupo de cara al 2020, y es el que nos ayuda a enfocarnos si en algún momento estamos saliéndonos de la estrategia adecuada. Álvaro es responsable de Sudamérica y se encarga de la distribución, ventas y *marketing*. Arturo es responsable de América Central y Norteamérica y, a la vez, es responsable de las cadenas de suministros, operaciones y compras. Yo soy el representante funcional de toda Asia y, matricialmente, me encargo de todo el *back office*, o sea la administración, las finanzas y toda la parte contable, de tecnologías de la información, recursos humanos, el área legal y fiscal. Esto nos permite funcionar como equipo y no cruzarnos. Tenemos que rescatar, además, que nunca hemos repartido dividendos. Desde el primer día que empezamos y salíamos a vender, sabíamos que esto merecía un 100% de nuestro compromiso y de reinversión de todas las utilidades. Nos hemos reunido hace dos años, en Madrid, por la Junta de consejo, y hemos ampliado 10 años más, hasta el 2020, el mandato de no repartir dividendos.

**Ustedes han dicho que quieren estar entre las 20 transnacionales más importantes del mundo. ¿Qué los motiva?**

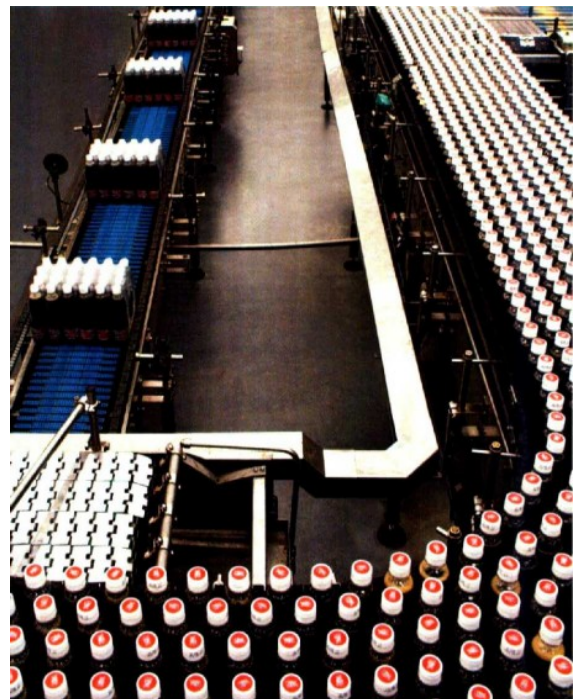
Puede ser por nuestra experiencia de haberlo perdido todo, de que en algún momento hemos tenido que ser cobradores de micro para sobrevivir, y lo hemos hecho con orgullo, con cariño, y para demostrarnos que somos capaces, competitivos y que en la vida se pueden hacer muchas cosas. Esa gran experiencia, ese gran valor que tenemos y que tienen muchos peruanos, aún está por verse. Aquí hay un buen equipo de peruanos, con ganas, con un gran corazón y con gran profesionalismo, que nos dice que podemos hacer grandes cosas. Queremos demostrarlo para nuestros hijos, queremos trascender. A mí me motiva ir a la India, viajar, salir a la calle, visitar a nuestros clientes, estar con empresarios, banqueros, inversionistas, ya sean de Indonesia o Vietnam, entendiendo, comprendiendo y desarrollando proyectos. No hay cosa más bonita que trabajar con los profesionales más inteligentes del mundo, que te sientas útil, hábil, que puedas interactuar y que aprendas, porque aún tenemos muchas cosas por aprender. ☐

## Participación en el mercado mexicano

Agua purificada en envase menor a cinco litros	0.5%
Carbonatadas de cola	4.6%
Carbonatadas de sabores	2.1%
Bebidas refrescantes	16%
Té listo para beber	20%
Jugos y néctares	11%

Fuente: La empresa (la participación de mercado varía según la fuente que se consulte, pero al cierre del 2010 las cifras oscilaban en los valores mencionados).

## Ajemex tiene proyectada una planta de producción en la ciudad de Chihuahua, con lo que sumará seis en el país.



Continúa en siguiente hoja

Página 3 de 4

Fecha <b>10.01.2012</b>	Sección <b>Revista</b>	Página <b>20-22</b>
----------------------------	---------------------------	------------------------

