

[AJE compite con éxito en todo el mundo](#)

23 de julio de 2014

Comentario Lampadia:

“Think Big” («Piensa en grande») es el lema con que Big Cola irrumpe en los mercados asiáticos con un éxito tal que el prestigioso Financial Times (FT) acaba de dedicarle la nota que publicamos líneas abajo.

Y eso es exactamente lo que hicieron estos industriales peruanos. Como reseña FT, Aje fue fundada por cinco hermanos de la familia Añaños en 1988, cuando la ola de violencia desatada por Sendero Luminoso azotaba Ayacucho. Los Añaños, prepararon su propia cola - llamada Kola Real en Perú - en su patio trasero y la vendían en botellas de cerveza vacías, aprovechando que no se distribuía otra bebida en la región. Corrieron el riesgo y salieron airosos.

Desde allí se han expandido hasta convertirse en una multinacional con presencia en más de 20 países de América Latina, Asia y África, y con quince mil empleados directos e indirectos.

Su explosivo crecimiento la ha llevado a los insospechados mercados emergentes del Asia: Tailandia, la India e Indonesia. Hoy produce más de tres mil millones de litros de gaseosa al año. Otro motivo para sentirnos orgullosos de ser peruanos y una confirmación de lo que podemos lograr. [Lampadia](#)



Compañía peruana AJE se enfrenta a Coca-Cola y Pepsi en Asia

Por: Ben Bland y Andrés Schipani

Financial Times

El Comercio - Portafolio, 23 de Julio del 2014

Sebastianus Hendro Kistanto, técnico en informática de la ciudad indonesia de Semarang, siempre bebía Coca-Cola, incluso después de que dejó de trabajar para la compañía estadounidense de sodas en ese país.

Y así fue hasta que tomó su primera botella de Big Cola el año pasado, atraído por el bajo precio (US\$ 0,25) por una porción de 535 ml. “La Coca-Cola sabe mejor, pero Big Cola cuesta mucho menos”, dice, añadiendo que él bebe cerca de cuatro botellas por semana.

Como buena parte de la creciente cantidad de bebedores de Big Cola en Asia, Kistanto creía erróneamente que la bebida era del Reino Unido, un error fácil de cometer ya que el logotipo de la Asociación Inglesa de Fútbol (FA) aparece más grande en la botella que la marca. De hecho, Big Cola es del Perú, y el logotipo de la FA está allí como parte de un ambicioso impulso de marketing.

La compañía propietaria de Big Cola, Grupo Aje, propiedad familiar, es una de las mayores historias de éxito empresarial internacional de la nación andina.

La combinación de una estrategia de bajo costo, marketing inteligente y un implacable enfoque en los mercados emergentes ha ayudado a esta compañía poco conocida a enfrentar a Coca-Cola y Pepsi, los gigantes mundiales de la soda, en América Latina y Asia. En el proceso ha mostrado cómo un ágil rival del mundo en desarrollo puede utilizar su experiencia en el mercado doméstico para responder a la demanda de cientos de millones de nuevos consumidores en los mercados emergentes.

Irónicamente, este triunfo capitalista debe sus orígenes a la rebelión de la organización maoísta Sendero Luminoso de Perú en la década de 1980, cuando murieron decenas de miles de personas. Aje fue fundada por cinco hermanos de la familia Añaños en 1988, después de que la ola de violencia que azotaba el campo los obligó a huir de su ?nca hacia la pequeña ciudad de Ayacucho, Perú. Como dijo una vez Ángel Añaños, presidente de Aje y uno de los fundadores: “Gracias al terrorismo, hemos sido capaces de cambiar de sector y comenzar en esta industria”.

Ya que había poco acceso a muchos productos, incluyendo Coca-Cola, ellos hicieron su propia cola - llamada Kola Real en Perú - en su patio trasero y la vendían en botellas de cerveza vacías.

Los cuatro hermanos y una hermana, quienes poseen el 100% de la empresa, se expandieron hacia otros países latinoamericanos antes de dar el salto a Asia en 2006, comenzando por Tailandia.

Siendo la quinta compañía de sodas más grande de América Latina, Aje se ubicó el año pasado en el puesto 21 de todos los fabricantes de sodas a nivel mundial, según la agencia investigadora de mercado Euromonitor, con ventas de alrededor de US\$2 mil millones. Las ventas globales de Aje

crecieron a un promedio anual del 22% desde 2000 hasta 2013, pero su participación en el mercado mundial fue de 0,4%, en comparación con el 25% de Coca-Cola y el 10,7% de Pepsi.

Antonio Soto, director de negocios para Asia de Aje y ex presidente de PepsiCo en España, radica en Madrid para poder abarcar las zonas horarias entre América Latina y Asia. Dice que la familia entró a Asia porque todos tuvieron la corazonada de que podían ganarse a los consumidores en la “base de la pirámide” y no porque hubieran llevado a cabo estudios de mercado detallados.

Eso encarna una cultura corporativa enfocada en la asunción de riesgos y el movimiento rápido, en marcado contraste con el anterior empleador de Soto, él dice, durante un recorrido por la más nueva y moderna planta embotelladora de Aje en las afueras de Yakarta, su tercera fábrica en Indonesia. “En Aje, uno tiene acceso directamente a la junta directiva y las decisiones se toman así”, dice, chasqueando los dedos.

Cualquiera que sea la estructura corporativa, las compañías de bienes de consumo necesitan una amplia red de distribución si quieren conquistar Indonesia, la mayor nación archipiélago del mundo. Si bien Coca-Cola cuenta con una red mundial de compañías embotelladoras locales, AJE realiza toda la fabricación y luego trabaja con distribuidores locales.

Desde su sede en la zona industrial Cikarang en las afueras de Yakarta hasta las chozas junto a la carretera desde Java a Sulawesi, donde a menudo se venden sus productos, el objetivo de Aje es mantener los costos, y por lo tanto los precios, bajos. “El consumo de sodas en los mercados emergentes es una cuestión de asequibilidad, así como de disponibilidad”, dice Soto.

También se trata de aprovechar la demanda entre aquellos que están menos conscientes de los riesgos que las bebidas azucaradas representan para la salud.

Catherine Eddy, directora ejecutiva de la oficina indonesia de Nielsen, la agencia de investigación, dice que a medida que los consumidores más ricos se vuelven más conscientes de la salud, las compañías que venden bebidas azucaradas se centrarán más en los consumidores de bajos ingresos en países como Indonesia. “Big Cola tiene un precio muy bajo y los consumidores de gama baja no se preocupan por la salud”, dice ella.

La estrategia de la compañía es vender productos que son similares a los de sus rivales, pero a un precio 25% inferior.

Aunque Aje no tenía experiencia previa en el sureste de Asia y sus diversas culturas, religiones y gustos, entiende bien el concepto de valor que tienen los consumidores pobres.

Cuando aumentan los costos y el poder adquisitivo se contrae, como ha ocurrido en Indonesia a causa de un aumento en los precios del combustible y un debilitamiento de la moneda, las compañías que sirven a los consumidores de bajos ingresos no pueden arriesgarse a elevar sus precios. En su lugar, reducen el tamaño de la unidad, como hizo Aje al lanzar una botella de Big Cola de 300 ml a US\$0,17. Coca-Cola y Pepsi han respondido con publicidad, descuentos y botellas más pequeñas.

La compañía también está entrando al sector de las bebidas no carbonatadas, un sector mucho más grande en Indonesia, con jugos y bebidas energéticas. La mayoría de los productos serán los mismos que se venden en América Latina, pero Aje hace algunos ajustes para los gustos locales, por ejemplo la eliminación de la cafeína de la Big Cola en Asia.

A medida que crece su negocio internacional, Aje reconoce que debe aumentar su inversión y construir una estructura corporativa más grande, algo que la familia había evitado previamente.

¿Corre riesgos Aje de perder el espíritu pionero que impulsó su crecimiento inicial? Soto admite que todavía está “dando pequeños pasos” para convertirse en una compañía multinacional líder, pero dice que Aje puede encontrar el equilibrio adecuado.

“Lo que nos trajo hasta aquí durante los últimos 25 años, probablemente no sea lo que nos llevará a donde queremos llegar”, dice.