

## Capítulo 38

### AJE

*AJE es una compañía peruana que nació hace ya 28 años. Tiene ocho marcas globales, distribuidas en 24 países y producidas en 32 fábricas, con más de 13.000 empleados directos y cerca de 240.000 indirectos.*

*En 2016 se cumplen diez años desde que AJE se implanta en Madrid con una sede corporativa para su expansión internacional.*

## **Democratizando el consumo de lo local a lo global**

Por Jorge López-Dóriga

*Director de comunicación y sostenibilidad*

AJE es una compañía peruana que nació hace ya 28 años en Ayacucho, Perú, una tierra marcada por la pobreza y la violencia de los peores años de la actividad terrorista de Sendero Luminoso. La familia Añaños, con Eduardo y Mirta, los cabezas de familia liderando a sus hijos, decidieron empezar a fabricar Kola Real, un refresco casero, para abastecer a los vecinos que decidían, pese a todo, quedarse en aquella hermosa pero deprimida región del Perú.

Lo que entonces empezaba como una modesta iniciativa se convirtió, casi tres décadas después, en la quinta multilatina del mundo —de acuerdo con el *ranking* 2015 de *AméricaEconomía*— y en uno de los referentes mundiales de fabricación de bebidas en mercados emergentes.

La peligrosidad de la zona de Ayacucho a finales de los años 80, sacudida por el terrorismo, provocó que los grandes proveedores de bebidas se fueran de la zona y dejaran a la población desabastecida. La familia Añaños vio una oportunidad donde otros vieron un riesgo, faceta que ha sido un referente en la historia de AJE durante su crecimiento, y decidieron fabricar gaseosas en un inicio en su propia casa, para satisfacer las necesidades de la zona. Su obsesión, desde el mismo momento en que empezaron, fue dotar a su producción de la más alta calidad para que la comunidad no tuviera que renunciar al consumo de refrescos. Su intención fue siempre generar atractivo social para la población

local. Fue el inicio de lo que luego inspiró toda la actividad empresarial de AJE: la democratización del consumo.

La historia de AJE está basada y definida por la superación, el éxito, el optimismo y la vitalidad. AJE está hoy presente en países emergentes de América central y del sur, de África y de Asia. Tiene ocho marcas globales, distribuidas en 24 países y producidas en 32 fábricas, con más de 13.000 empleados directos y cerca de 240.000 indirectos.

La modesta iniciativa que pusieron en marcha los Añaños fue un éxito desde el principio. En 1991, solo tres años después, la familia Añaños se estableció en las principales ciudades del Perú; aunque no fue hasta 1997 cuando se lanzó definitivamente Kola Real en Lima. La expansión internacional comenzó en 1999 en Venezuela con el lanzamiento de la gaseosa Big Cola, la marca bandera del grupo a nivel internacional. En el 2000, los Añaños llegaban a Ecuador. La democratización del consumo, inspirada por una compañía que seguía soñando en grande, se iba materializando a la vez que en 2001 se lanzaba el agua embotellada Agua Cielo. El agua embotellada siempre fue un símbolo de estatus en los mercados emergentes, y a través de Agua Cielo se logró lo impensable: el acceso a un símbolo de estatus para la gran mayoría de la población a través de precios accesibles, pero respetando los estándares de máxima calidad.

La expansión internacional continuó en 2002, esta vez en México. México tenía entonces el consumo de refrescos per cápita más alto del mundo. Carlos Añaños explica gráficamente este hito clave en la expansión de la compañía: «pensamos que si el modelo de negocio que habíamos diseñado en Perú era sostenible en México, entonces era sostenible en cualquier parte». Lo fue, como lo había sido ya en Perú, en Venezuela y en Ecuador. La internacionalización del «soñar en grande» continuó hacia América Central: Costa Rica en 2004, Guatemala, Nicaragua y Honduras en 2005, año en que también se lanzó Pulp; el zumo con alto contenido de frutas y vitaminas. En 2006, además del lanzamiento de la bebida Sporade, AJE estableció definitivamente su sede corporativa en Madrid, España. Solo un año después AJE aterrizó en Colombia, seguida de Panamá en 2009 y Brasil en 2011. En 2007 AJE realizó el lanzamiento de Cifrut, en 2009 con Cool Tea y en 2012 con Volt. Fue precisamente en 2012 cuando AJE emitió sus primeros bonos.

En 2006 AJE comienza su andadura en Asia. La primera de las apuestas fue Tailandia. India, Vietnam e Indonesia abrieron en 2010. Y hace muy poco, en 2015, AJE abrió sus primeras operaciones en África, donde ya estaba presente a través de un socio embotellador en Isla Reunión desde 2012. La apertura de Nigeria y Egipto, dos mercados clave en África han terminado de consolidar la presencia del Grupo en tres continentes, que se ha visto recientemente culminada con la entrada en el mercado de Madagascar de la mano de un socio embotellador, en julio de 2016.

Fue la primera de las razones por las que Madrid emergía como la mejor opción para situar la sede corporativa de la empresa. Con el salto a Asia hubo que compaginar mercados muy dispares en husos horarios y se hacía necesario un punto intermedio que pudiera coordinar, gestionar y dar soporte de forma global a todos los merca-

dos. Se analizaron diferentes propuestas: desde Miami a España pasando por Suiza, Malta o Reino Unido. Finalmente se tomó la mejor de las decisiones.

España reunía las mejores condiciones, incluyendo un idioma común, una red privilegiada de conexiones tanto con América como con Asia y una franja horaria estratégica entre los husos horarios manejados por América y Asia, a los que más tarde se uniría África. Madrid facilitaba la gestión de todas las regiones, España es un país con un enorme talento humano y una excelencia operativa determinada por su pertenencia a la Unión Europea y los lazos históricos con América Latina.

La llegada a España de AJE no fue casual. Además de las razones prácticas y operativas ya explicadas, España tiene un valor especial para cualquier latinoamericano. España, Portugal y América Latina comparten lenguas, valores y cultura. Los lazos culturales e históricos se han convertido en lazos de hermandad tejidos sobre el Océano Atlántico, generando una comunidad política y social de valores complementarios. España y América Latina han vivido ciclos de emigración bidireccional a lo largo de la historia, y no es infrecuente encontrar lazos familiares en todos los colectivos sociales de uno y del otro lado del océano. Somos sociedades vitales, comprometidas, fraternales y en búsqueda constante de equilibrio; que son precisamente las guías maestras de la actividad de AJE en el mundo.

Madrid no solo es la capital de España. Es también una de las grandes capitales europeas, un continente que dio una lección al mundo a través de la integración y la superación de las rencillas nacionales para construir el más bello experimento de integración supranacional de la historia. La condición de España de Estado Miembro de la Unión Europea supone otro punto clave en la apuesta de AJE por la llegada a Madrid. El paraguas europeo de seguridad jurídica, garantías y protección legal basada en el Estado de derecho y las leyes democráticas constituyen una de las garantías mejor valoradas por AJE. El marco europeo para los negocios es uno de los más estables. En ningún sitio como en Europa se regula en función de la calidad, la sostenibilidad y la seguridad. Son ventajas fundamentales a la hora de abrir una oficina corporativa y financiera en España. AJE llegó a España porque cumplía todas las expectativas y necesidades de la compañía y en 2016 se celebran los 10 primeros años desde que se abrió la oficina de Madrid.

AJE se encuentra en constante reinención y búsqueda de oportunidades para el crecimiento basado en los valores corporativos. El futuro de la empresa, sin embargo, pasa hoy por la apuesta firme y decidida por la sostenibilidad y el cumplimiento de los acuerdos internacionales fijados en la Cumbre del Clima de París, la COP21. AJE ha enfocado todo su compromiso social empresarial a la preservación del entorno, el cuidado de la naturaleza y los bionegocios; pero siempre respetando la calidad de los productos y los precios asequibles para públicos jóvenes en países emergentes. La democratización del consumo no está reñida con el cuidado del planeta. Todo lo contrario, la democratización del consumo será, progresivamente, la democratización del bienestar. Y no hay bienestar sin un entorno natural donde poder desarrollar la vida, la actividad, el crecimiento personal y los sueños en grande que nos inspiran.

La democratización del bienestar es también consecuencia de los nuevos hábitos de vida que incorporan los *millennials*, basados en la demanda de productos naturales y sostenibles que contribuyan con la preservación del entorno. AJE quiere dar respuesta no solo a través de sus productos, sino a través de su condición de empresa sostenible.

AJE, por eso, está ya protegiendo los principales humedales de Perú y ha puesto en marcha un programa de reciclaje para los residuos sólidos de Machu Picchu, una de las grandes maravillas de la Tierra en riesgo por la enorme cantidad de residuos y los pocos recursos para tratarlos.

El futuro de AJE pasa por una compañía vital que siga pensando en grande, contribuyendo a un mundo mejor, más justo y, sobre todo, equilibrado.

La unidad y la hermandad son valores fundacionales de AJE, reflejados en los propios hermanos Añaños que componen el Consejo. La familia que creó esta multinacional sigue trabajando junta, cada día, en su desarrollo; con pasión, compromiso y audacia. Los valores, indiscutiblemente latinos, hacen de AJE y su modelo de negocio una empresa diferente con una misión que ha llevado a la democratización del consumo en tres continentes. La democratización del consumo no es un eslogan. Es una manera de entender el mundo y los negocios basada en la búsqueda del bien. La expansión internacional no ha terminado. AJE sigue estudiando oportunidades de democratizar el consumo de manera constante, sin cerrar puertas a nada y siempre fiel a sí misma.