

## Capítulo 9

### CASO FINAL

#### El caso de AJE Group \* *Significativo*

Aje Group es una empresa peruana dedicada a la producción de soft drink, néctares de fruta, agua natural y cerveza. Su historia empresarial es una de las más interesantes de Suramérica. El matrimonio formado por Eduardo Añaños y Mirtha Jeri se dedicaba a la agricultura en el interior del Perú y en 1982, el terrorismo se hizo con el control de la zona y la familia lo perdió todo.

El hijo mayor de Eduardo Añaños, Jorge, era distribuidor de cerveza y fue quien animó a su padre a entrar en el negocio de la fabricación y distribución de bebidas. En aquella época, en la región de Ayacucho, los camiones de cerveza eran asaltados o quemados, y nadie quería llevar productos a un lugar con un riesgo tan alto. Así que pensaron que el desabastecimiento era una oportunidad, y también los altos costos de las gaseosas. Entonces la familia Añaños decidió hacer algo diferente: comenzar a envasar las gaseosas en las botellas de cerveza. No era una innovación, más bien era una necesidad al no contar con dinero para comprar los embases, pero había que empezar con algo. El negocio empezó en la casa familiar que estaba a 50 metros de la plaza de armas, donde había cierta protección. A raíz de estos primeros pasos, y con el esfuerzo de todos los miembros de la familia, la empresa empezó a crecer y abrir mercado en otros países, superando todo tipo de obstáculos. De hecho, cuando la empresa inició su proceso de internacionalización, lo que hacían los hermanos era irse todos al país en cuestión y conjuntamente resolver los innumerables problemas que conlleva abrir un negocio en un país nuevo.

En la actualidad Aje Group, es la multinacional más grande de origen peruano, tiene presencia en más de 20 países en los cinco continentes, 22 plantas, 120 centros de distribución y más de 10 mil colaboradores a nivel mundial. Su infraestructura sirve a más de un millón de puestos de venta del mercado mundial, lo que no está nada mal para un grupo familiar que en 1982 se dedicaba a la agricultura.

#### **Las claves del éxito de Aje Group**

Según Ángel Añaños, presidente de AJE Group la estrategia del éxito se puede resumir en tres pilares:

##### **1. Liderar en costos**

Aje Group logró entrar en el mercado vía costos. El precio de sus productos, como la gaseosa Kola Real siempre ha sido muy competitivo: “cantidad y calidad al alcance de la gente”. Ángel Añaños compara su estrategia con la estrategia inicial de Toyota y Nissan, que fabricaron autos económicos y de gran acogida, y luego se convirtieron en empresas globales.

## **2. Distribución**

Según Añaños, el objetivo es servir a más gente: “Mientras eso ocurra, vas a tener más éxito y más posibilidades”. No es posible liderar en costos para después distribuir mediante terceros. “Tenemos que generar nuestro propio sistema de distribución, porque sino podemos perdemos todo lo avanzado”.

## **3. Construir marcas**

Sus productos Cielo, Sporade y Pulp expandieron el mercado de bebidas embotelladas de manera vertiginosa. Su objetivo es llegar en poco tiempo a ser una marca líder en el mundo.

## **Estructura de funcionamiento de Aje Group**

Aje Group es una empresa familiar, en la que todos los hermanos han trabajado juntos para lograr el éxito de la empresa. La estructura organizacional de la empresa evidencia el carácter familiar de la misma.

### **Presidente ejecutivo**

El presidente del grupo es Ángel Añaños. Es el responsable de generar la gran visión, el gran enfoque del grupo y la estrategia a largo plazo. Ángel Añaños, además es el encargado del mercado asiático.

### **Área de Distribución, Ventas y Márketing**

Álvaro Añaños, se encarga de la distribución, ventas y márketing del grupo. Además es responsable de Sudamérica. Desde una perspectiva geográfica,

### **Área de Suministros, Operaciones y Compras**

Arturo Añaños es responsable de las cadenas de suministros, operaciones y compras. Territorialmente, Arturo Añaños, es el encargado en Centro América.

### **Área de Administración, Finanzas, Recursos Humanos, Legal, Contabilidad y Tecnologías de la información.**

Carlos Añaños, se encarga de todo el “back office” del grupo, o sea la administración, las finanzas y toda la parte contable, de tecnologías de la información, recursos humanos, el área legal y fiscal. Desde una perspectiva geográfica Carlos Añaños es el representante funcional de México.

Esta distribución de tareas permite que los hermanos funcionen como equipo, y cada uno con unas competencias definidas y no cruzadas.

Por otro lado, el mayor de los hermanos, Jorge Añaños, no tiene responsabilidad en el grupo, se ha quedado con la marca Kola Real y tiene la exclusividad de las ventas de los productos de AJEPER en el Perú.

Los acuerdos entre los hermanos están recogidos en un protocolo familiar que permite al grupo tomar decisiones sin interferir los unos con los otros.

## **Estructura corporativa**

### **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CORPORATIVA**

Presidencia ejecutiva:

Vicepresidencia Corporativa

Director Corporativo Comercial

Director Corporativo de Finanzas

## **Áreas o departamentos funcionales**

### **1 Departamento financiero**

- Responsable de finanzas del grupo.
- Responsable de fusiones y adquisiciones.

### **2 Departamento de contabilidad**

Gestión contable del grupo; responsable de preparar y consolidar todos los estados contables.

- Gestión de pagos, tanto de los organizadores como de los participantes.
- Análisis de los indicadores clave de rendimiento de la plataforma web.
- Encargado de la preparación de los impuestos requeridos para pagos , del balance general, las pólizas, nominas, declaraciones anuales y mensuales conciliaciones bancarias depuraciones de cuentas.

### **3 Departamento de administración de operaciones**

- Responsable de poner en marcha los planes y programas de la empresa , de la correcta ejecución del plan de desarrollo, controla y analiza como va el comportamiento del plan.

### **4. Departamento comercial y gestión de franquicias**

- Responsable de la estrategia comercial y de marketing: el departamento comercial se encarga de las funciones de representación, ampliación de la cartera de clientes y la asistencia y relación con esta.
- Gestión de las franquicias.

### **-5 Departamento de laboral y recursos humanos**

- Asesoramiento sobre las diferentes modalidades de contratación.
- Redacción y modificación de contratos laborales.
- Gestión del personal:
  - 1. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
  - 2. Reclutar personal idóneo para cada puesto.
  - 3. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
  - 4. Aprobación de los procesos, equipos y la calificación del personal así como la utilización de métodos y procedimientos específicos.

### **6-Departamento de calidad**

- Crear e implementar un plan estratégico de calidad de la compañía orientado a la mejora de los procesos clave; producción, distribución y comercialización.
- Respaldar e implantar el enfoque al cliente.

## **-7 Departamento de logística**

- Proveer a la empresa de todo material necesario para el funcionamiento.
- Realizar las adquisiciones de materiales en cantidades necesarias.
- Despacho y distribución: entrega de la mercadería solicitada.
- Relación con la flota de distribución de la compañía, formada por pequeños empresarios.

## **8 Departamento de auditoria**

- Examina y evalúa la eficiencia del control interno de la organización.
- Evalúa el uso económico y eficaz de los recursos y el cumplimiento de metas y objetivos.

### Referencias

- “El triángulo del éxito de Ángel Añaños.” Viernes, 29 de noviembre del 2013  
<http://gestion.pe/empresas/cade-2013-angel-ananos-tres-pilares-exito-2082424>
- “Organigrama del GRUPO AJE -KOLA REAL”. Diego Barrientos el 12 de Septiembre de 2012  
[https://prezi.com/2jodczfyr\\_3/organigrama-del-grupo-aje-kola-real/](https://prezi.com/2jodczfyr_3/organigrama-del-grupo-aje-kola-real/)
- “La historia de éxito de los Añaños”. 14 de mayo del 2013  
<http://pymex.pe/pymes/historias-de-exito/la-historia-del-exito-de-los-ananos>
- “Globalización de los grupos económicos peruanos (2012)”. Tag Archives: 20 junio 2012  
<http://grupos economicos peru.perutop10000.com.pe/b/?tag=ajegroup>
- “Carlos Añaños Jerí, director de Ajegroup: “Aún tenemos muchas cosas por aprender” Rivera, D. (06 de 06 de 2014). Poder 360°. Recuperado el 06 de 06 de 2014, de [http://www.poder360.com/article\\_detail.php?id\\_article=6306](http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=6306)

### PREGUNTAS:

**P. La estructura orgánica de Aje Group evidencia que se trata de una empresa familiar. ¿Cree que esto es algo positivo para la empresa?**

R,. En las primeras etapas de la empresa, y especialmente en el proceso de internacionalización fue muy importante que el equipo directivo; esto es los hermanos trabajasen como una piña para sacar adelante el proyecto. Posteriormente se ha comprobado que es mejor delimitar las áreas geográficas de actuación.

**P.- ¿Qué papel cree que tiene la estructura corporativa ¿**

R.- Al contar con un único miembro de la familia, puede jugar un papel de transición de una empresa familiar a una empresa global más convencional