

Ajeven: bebidas refrescantes al alcance de todos

Raquel Puente y Sabina López

El consumidor venezolano ha mostrado gran predilección hacia las bebidas gaseosas en relación con otras bebidas no alcohólicas. Específicamente el 45,9 por ciento de los consumidores asegura que prefiere tomar refrescos antes que jugos, maltas, bebidas instantáneas o saborizadas, e incluso agua (*Producto*, julio de 2006). Esto se traduce en un mercado atractivo para las empresas del sector, que en cifras de 2003 representaba 1.320 millones de litros vendidos y un consumo per cápita de más de 55 litros (*El Universal*, 18 de junio de 2004).

Históricamente, los productos Coca-Cola y Pepsi-Cola han liderado el mercado de refrescos, pero desde hace algunos años ha ingresado a Latinoamérica un nuevo contendor, Big Cola, para disputarse junto a los dos gigantes el gusto del consumidor. En un país como Venezuela, donde las clases socioeconómicas de menor ingreso han visto crecer su espectro, pasando de representar un 72 por ciento en 1985 (40 por ciento D y 32 por ciento E) a contabilizar un 81 por ciento en 2005 (23 por ciento D y 58 por ciento E), los refrescos Big Cola y KR se plantean como una opción para aquellos que quieren sustituir a Coca-Cola y a Pepsi-Cola por una opción de menor precio.

Historia de Ajegroup

En junio de 1988, en medio de los conflictos armados entre la guerrilla y la contraguerrilla en Perú, la familia Añaños comenzó a fabricar cola negra en el patio trasero de su casa, con sólo quince trabajadores, como una actividad de subsistencia. Para ese entonces, el movimiento guerrillero Sendero Luminoso operaba en la zona de Ayacucho y no dejaba pasar provisiones y camiones de productos, por lo que la necesidad de refrescos estaba desatendida y se presentaba una oportunidad para nuevos entrantes. Relata el director de Ajeven¹, Fernando González: “Estas gaseosas eran envasadas en botellas de cerveza, etiquetadas manualmente y distribuidas en pequeñas camionetas”. De esta forma nace Ajegroup, y va creciendo con viento a su favor al poder sortear mejor que la competencia las dificultades de aquel momento, por ser locales y pequeños.

¹ Sucursal de Ajegroup en Venezuela.

Los casos docentes son desarrollados exclusivamente para servir como base de discusión en un ámbito educativo. No implican respaldo a personas u organizaciones; no ilustran el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni deben considerarse fuentes primarias de información.

Copyright © 2007 Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA. Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar a ediesa@iesa.edu.ve o llamar al 5554298. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en base de datos, utilizada en hojas de cálculo o transmitida en cualquier forma (incluyendo métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso del IESA, titular del derecho de autor que protege esta obra.

La empresa logra ofrecer al consumidor una bebida agradable al paladar a un precio al alcance de la mayoría de la población, lo que les permitía ampliar el mercado en lugar de luchar por quitarles participación a los otros grandes competidores del mercado de refrescos (DePeru.com, 2006). Ajegroup incursiona en el mercado con bebidas gaseosas del tamaño familiar (de 2 a 3 litros) a un precio hasta 50 por ciento menor que el de la competencia. Con esta propuesta, en Perú aumentó el consumo de gaseosas de 450 millones de litros en 1997 a 1.200 millones en 2003, y al contabilizar los volúmenes de Ajegroup se registró una caída sistemática del precio promedio de venta de los refrescos (Innovad Consulting Group, mayo de 2005).

Con el tiempo, la empresa fue agregando productos a su portafolio e incorporaron agua, bebidas energizantes y otras colas negras. Sporade es la bebida energizante del grupo, de apariencia y sabor parecida a Gatorade (producto del grupo Mendoza, el mismo que comercializa Pepsi-Cola), pero con una gran diferencia: sólo cuesta la mitad (*RPP Noticias*, 4 febrero de 2006). Este producto hizo crecer la categoría de bebidas energizantes en Perú, que pasó de 6 millones de litros en 2003 a alrededor de 18 millones de litros en 2005 (*RPP Noticias*, 4 febrero 2006). Este crecimiento se logró a través de su precio de penetración y debido a la comunicación de los productos, que educaban al consumidor hacia el consumo de bebidas energizantes en sectores donde no existía tal hábito de consumo (consumidores de bajos ingresos).

El mercado de Perú comenzó a quedarle pequeño a Ajegroup, y la empresa comienza su expansión con la construcción plantas en Venezuela (1999), Ecuador (2001), México (2002), Costa Rica (2004) y Guatemala (2005); las dos últimas plantas sirven a su vez al mercado de Centroamérica, y recientemente, en marzo de 2006, Ajegroup abrió operaciones en Tailandia. La empresa ha ido obteniendo el capital para estas expansiones del crédito con los proveedores y de su propia caja. La participación de mercado de los productos de la empresa en estos países varía entre 5 por ciento (México) y 17 por ciento (Ecuador), y se estima que el 70 por ciento de las ventas de la empresa se originan fuera de Perú (Unión Internacional de Trabajadores de la Alimentación, mayo de 2005).

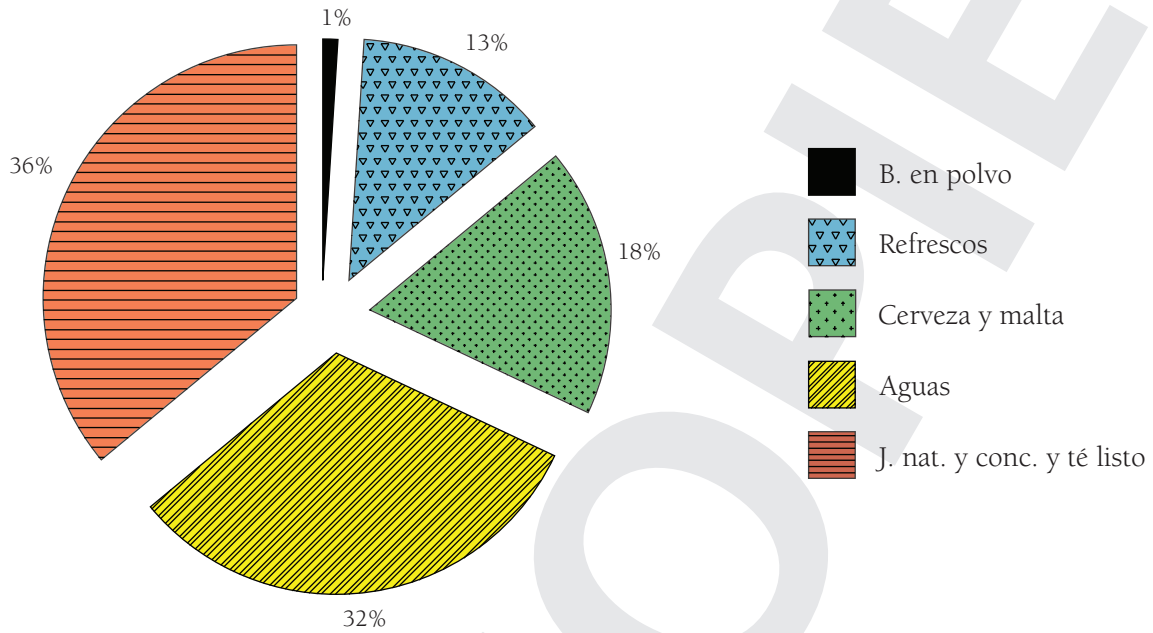
El mercado de las bebidas refrescantes en Venezuela

En Venezuela, el mercado de las bebidas no alcohólicas es un segmento muy grande, altamente competido y compuesto por siete categorías principales: refrescos, malta, jugos de larga y corta duración, bebidas isotónicas, bebidas achocolatadas, té listo y agua mineral. De acuerdo con el gráfico 1, el mayor consumo de estas bebidas se produce en bebidas instantáneas y agua, aunque las mayores ganancias provienen de los refrescos (*Producto*, junio de 2002). Estas bebidas son distribuidas principalmente en abastos, panaderías, supermercados, licorerías y fuentes de soda (gráfico 2).

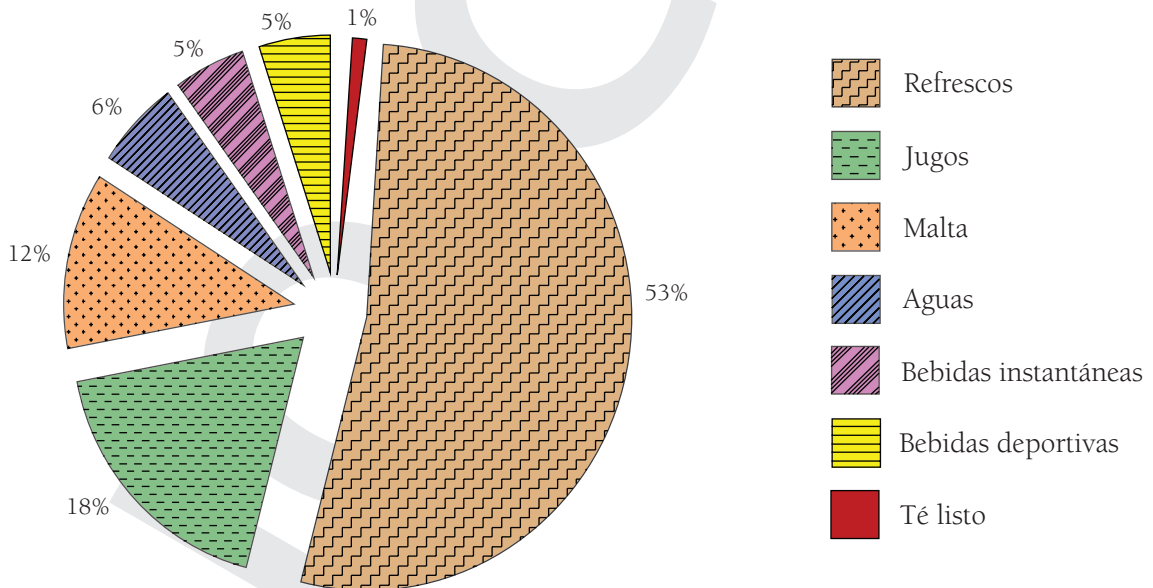
En los últimos años, el desempeño de la categoría de refrescos se ha visto afectado negativamente. Para 1999 las ventas de refrescos cayeron un 25 por ciento, debido a un aumento de 30 por ciento en los precios. Luego, en el año 2002 Coca-Cola y Pepsi-Cola experimentaron dificultades para captar la preferencia del consumidor, debido al auge que habían alcanzado otras categorías de bebidas no alcohólicas, en algunos casos por la modificación de los hábitos de consumo y en otros por las restricciones presupuestarias que afectaban a los venezolanos (*Producto*, junio de 2002). Por estas razones, estas dos grandes marcas se han visto en la necesidad de invertir y desarrollar nuevos sabores e incursionar en otras categorías de bebidas no alcohólicas como las bebidas isotónicas y aguas.

Gráfico 1
Mercado de bebidas no alcohólicas (en cajas y en US\$), año 2002

Participación en cajas



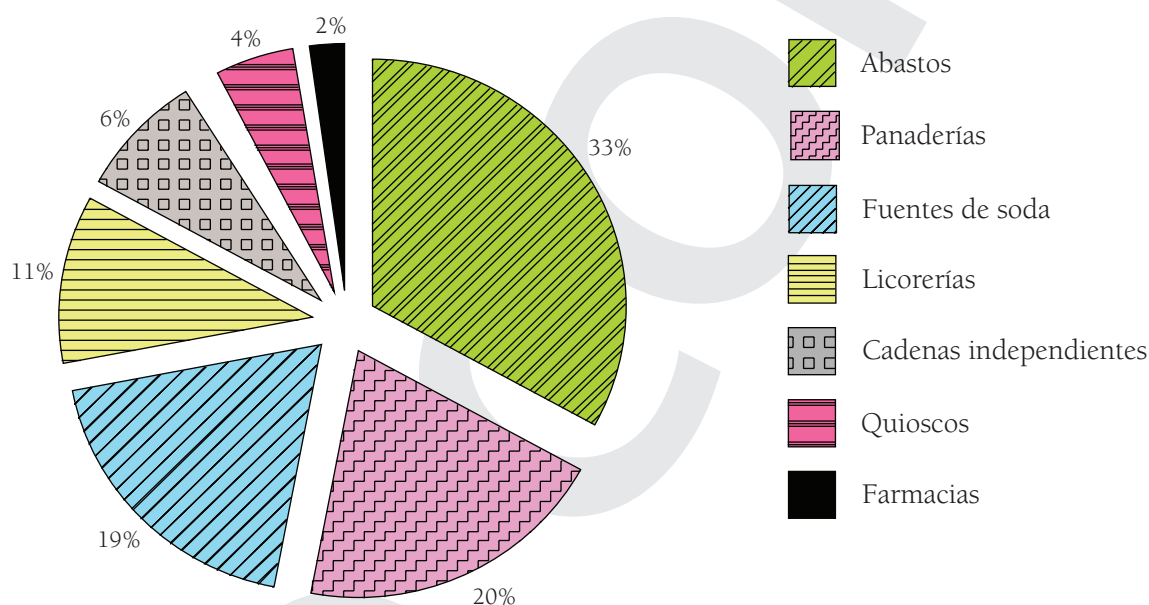
Participación en US\$



Fuente: *Producto*, junio de 2002.

Desde hace muchos años, Coca-Cola y Pepsi-Cola han sido prácticamente los únicos rivales en el mercado de refrescos en Venezuela. A su vez, las dos marcas han estado apoyadas en términos de distribución por dos grupos de negocio muy importantes, vinculados a dos familias muy reconocidas: Cisneros y Mendoza. Luego de que Oswaldo Cisneros pusiera a disposición sus plantas embotelladoras y su red de distribución, Coca-Cola logró una fuerte posición en el mercado venezolano, y 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 (*Producto*, julio de 2006). Por otro lado, Pepsi-Cola, marca manejada por Empresas Polar –perteneciente a los Mendoza– cuenta con una red de 52 agencias y más de 1.400 rutas para cubrir todo el territorio nacional (*Producto*, julio de 2006).

Gráfico 2
Canales de comercialización de bebidas gaseosas, año 2002



Fuente: *Producto*, junio de 2002.

En el caso de las bebidas isotónicas, para el año 2004 éstas representaban casi dos por ciento del mercado total de bebidas libres de alcohol en Venezuela (*Producto*, septiembre de 2004). Este segmento del mercado se inició con la entrada de Gatorade, comercializada por Pepsi-Cola y considerada por los expertos de la industria como la bebida refrescante más rentable del mundo. En Venezuela, para 2004 Gatorade controlaba alrededor del 80 por ciento de esa categoría (*Producto*, septiembre de 2004). Desde 2002 el único competidor de Gatorade era Powerade, de Coca-Cola, que había alcanzado una participación cercana al 20 por ciento. Las otras marcas que habían intentado hacer ruido en la categoría entraban con fuerza pero luego iban perdiendo participación de mercado.

El agua mineral es otro campo de batalla para las grandes empresas que compiten en el mercado de bebidas no alcohólicas, Pepsi-Cola y Coca-Cola. En Venezuela, el mercado estaba calculado en 120 millones de litros anuales y con un crecimiento de 10 por ciento en el primer cuatrimestre del año 2002 (*Producto*, junio de 2002). El agua Minalba, del portafolio de Pepsi-Cola, tenía la mayor recor-

dación (*recall*) de marca y un 40 por ciento de participación; la seguía muy cerca el agua Nevada, de Coca-Cola, con un 39 por ciento. El resto del mercado se dividía entre diversas marcas regionales, con 19 por ciento, y extranjeras, 2 por ciento (*Producto*, junio de 2002).

Ajeven

La firma Ajegroup llegó a Venezuela en 1999. Inició operaciones en Valencia bajo el nombre de Ajeven con un capital inicial de 4 millones de dólares, de los cuales invirtieron dos millones de dólares en lo que fue la compra del galpón (\$1,6 MM) y la primera línea de producción usada (\$400 M). Los otros dos millones de dólares los invirtieron en capital de trabajo (materia prima, capital humano, etc.). Según Fernando González, director comercial, la inversión inicial fue recuperada en menos de un año de operaciones en el país. Entre el año 1999 y el año 2006 la empresa ha invertido más de 80 de millones de dólares en Venezuela.

A pesar de que llegaron al país en 1999, realmente se dieron a conocer en diciembre del año 2002. Durante el paro nacional petrolero, el refresco Big Cola ganó terreno (alcanzó 12 por ciento de participación de mercado) mediante una agresiva estrategia de distribución orientada a llenar los anaqueles, aprovechando la oportunidad de encontrarse con competidores que habían dejado de producir (Mipunto.com, 2005).

Para diciembre de 2002, Ajeven tenía la experiencia de los hechos ocurridos en abril de 2002, por lo que se plantearon tres escenarios posibles: el primero, el paro duraba una semana; el segundo, el paro duraba dos semanas; y el peor escenario, el paro duraba hasta el 24 de diciembre. Estaban preparados para satisfacer la escasez que podría presentarse y vieron cómo sus ventas se incrementaron (anexo 1). Desafortunadamente, en 2003 las ventas experimentaron una caída, debido a la crisis económica que se evidenció en el país luego del paro y que hizo que todo el mercado decreciera (entrevista a Fernando González, marzo de 2007).

Con el crecimiento que experimentó la empresa en 2003, el grupo amplió la plantilla de empleados 15 por ciento y aumentó la capacidad de producción. Hoy en día cuentan con la planta más moderna en su tipo en el país (la segunda en Latinoamérica) y la única que cuenta con la certificación ISO 9001-2000, lo que representa un aval tanto para los consumidores como para los inversionistas. Para el año 2006, la empresa contaba con ocho líneas de producción que le permitían disponer de una capacidad instalada de 750 millones de litros (Unión Radio, sábado 5 de agosto de 2006).

Modelo de negocios

En Venezuela, Ajeven está presente en el mercado con cuatro categorías: colas negras (Big Cola), colas saborizadas (First), bebidas isotónicas o energizantes (Sporade) y agua natural (agua Cielo) (anexo 2). La marca que originalmente ingresó a Venezuela en noviembre de 1999 fue KR; sin embargo, en junio de 2003 la empresa decidió sustituirla por una marca con connotación más internacional, Big Cola, marca bandera de la empresa en los diez países donde tiene presencia, y es el producto que actualmente comercializa en Venezuela y en los demás países.

En cuanto a la categoría de bebidas energizantes, en la que se consumían 50 millones de litros al año (*Producto*, septiembre de 2004) y que era dominada por Gatorade, en el año 2005 Ajegroup comenzó a competir en Venezuela con Sporade. Luego de dos años en el mercado, la bebida energizante de Ajegroup ha logrado captar un 8 por ciento de este mercado, que sigue siendo liderado por Gatorade con 76 por ciento, seguido de Powerade con tan sólo 12 por ciento (según cifras internas de Ajeven para el primer trimestre de 2007).

Con respecto al agua de mesa, Ajeven participa en el mercado desde mediados de 2003 con su marca Cielo, que viene en una sola presentación de 355 ml.

La fortaleza de la compañía es su penetración en los segmentos C, D y E de la población, con productos que ofrecen de un 20 a un 30 por ciento más de cantidad, a un precio que está 40 por ciento por debajo de los de la competencia (*Producto*, noviembre de 2004). Esta marcada diferencia de precios puede observarse en el cuadro 1.

Cuadro 1
Comparación de precios entre los productos de Ajeven
y sus principales competidores

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 y Plansuárez, marzo 2007.

La clave para lograr precios bajos es la austeridad con que opera la compañía, además de un agresivo plan de ahorro de costos (*El Universal*, 7 de julio de 2003). El grupo tiene una inversión publicitaria moderada y no tiene que pagar derechos de marcas extranjeras, a diferencia de otras productoras de gaseosas conocidas². La comunicación con el consumidor se hace a través de actividades (eventos, degustación en establecimientos, etc.) y presencia en el punto de venta con material promocional, y uno de los aspectos que puede destacarse es su ventaja en cuanto al tamaño (anexo 3). En la actualidad, Ajeven posee avisos en periódicos y revistas, no tiene piezas de televisión y ha utilizado vallas publicitarias para Big Cola, enfocándose en la zona oeste de Caracas, donde se encuentra un alto porcentaje de la población de bajos ingresos (Entrevista a Fernando González, marzo de 2007).

Asimismo, los gastos de distribución son reducidos a través de pequeños transportistas que llegan directamente a las bodegas de barrios populares, replicando el modelo que tanto éxito alcanzó en Perú. La flota de camiones pertenece a transportistas independientes, pequeños empresarios que compran vehículos de carga usados, y venden, distribuyen y cobran en nombre de Ajegroup. En Valencia, estado Aragua, donde entraron sin ningún socio local (como siempre lo hacen), simplemente publicaron un anuncio en un diario: "Empresa requiere transportistas con vehículos propios". Al día siguiente llovían los ofrecimientos de camioneros independientes y pequeñas flotas para trabajar en la nueva planta. También tienen lo que denominan Econored: una red de distribución económica dirigida a áreas específicas, constituida por una familia ubicada en zonas alejadas o de difícil acceso y que maneja el negocio in situ: la mamá lleva las cuentas, los hijos hacen el reparto, y así todos participan (*Producto*, julio de 2006).

² Alexander Robarts, "Ajegroup: Big Cola y Big Chela". Reporte del sector. Latin American Equity Research. Análisis Santander. Nueva York, 9 de noviembre de 2005.

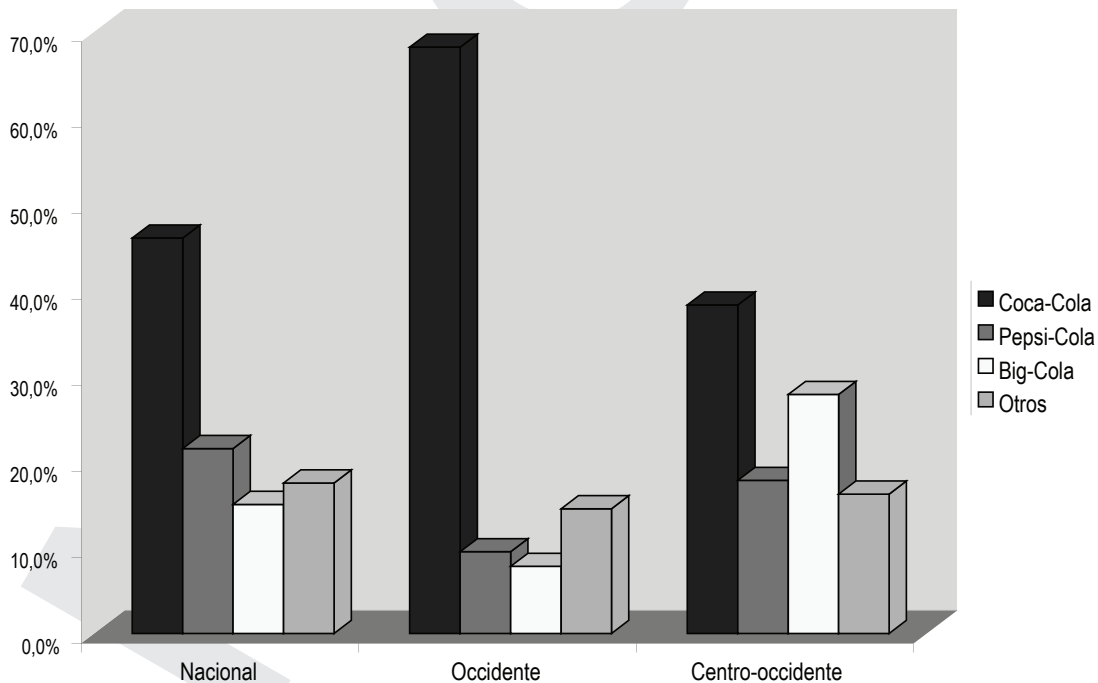
Además de la poca inversión publicitaria y de que la flota está en manos de terceros como claves para minimizar los costos, el grupo añade un sistema automatizado que apoya su logística y envases grandes que reducen el costo y precio de venta por centilitro.

El mercado de bebidas refrescantes en el año 2006: evolución y éxitos alcanzados por Ajeven

De acuerdo con lo comentado por Fernando González, director ejecutivo de Ajeven, la empresa contaba en diciembre de 2003 con 14 por ciento de participación en el mercado de refrescos; para el cierre de 2003 ascendió a 17 por ciento, y las ventas para el primer semestre de 2004 experimentaron un crecimiento de 43 por ciento comparado con el mismo período del año anterior. Venezuela es el segundo país en facturación para el grupo (unos 50 millones de dólares al año), por debajo de México (*Producto*, noviembre de 2004). “En el mercado venezolano en un solo año conseguimos resultados que en Perú hemos logrado en trece años”, concluye González.

En Venezuela, Coca-Cola mantiene su liderazgo en la tendencia de consumo en todo el país, seguida por Pepsi-Cola y en tercer lugar Big Cola (gráfico 3). En la región occidental se percibe una mayor diferencia entre las distintas marcas, con una predominante preferencia por Coca-Cola. Sin embargo, en la región centro-occidental se presentan algunas diferencias. Aun cuando se mantiene la preferencia por Coca-Cola, Big Cola se sitúa en el segundo lugar, con diez puntos por encima de Pepsi-Cola, que figura de tercera. En los Andes, Big Cola también se ubica en el segundo lugar de preferencia con 17,1 por ciento, y en los Llanos es la tercera opción con 14 por ciento (*Producto*, julio de 2006).

Gráfico 3
Participación de los diferentes competidores en el mercado de refrescos, julio de 2006



Fuente: *Producto*, julio de 2006.

Ajeven se ha convertido en un jugador que debe ser tomado en cuenta en un país que posee uno de los mayores consumos per cápita de refrescos en la región, entre 60 y 65 litros anuales (Unión Radio, 5 de agosto de 2006), y donde la categoría de bebidas no alcohólicas en general ha crecido notablemente en los últimos años, favoreciendo a las empresas que participan o desean participar en este mercado.

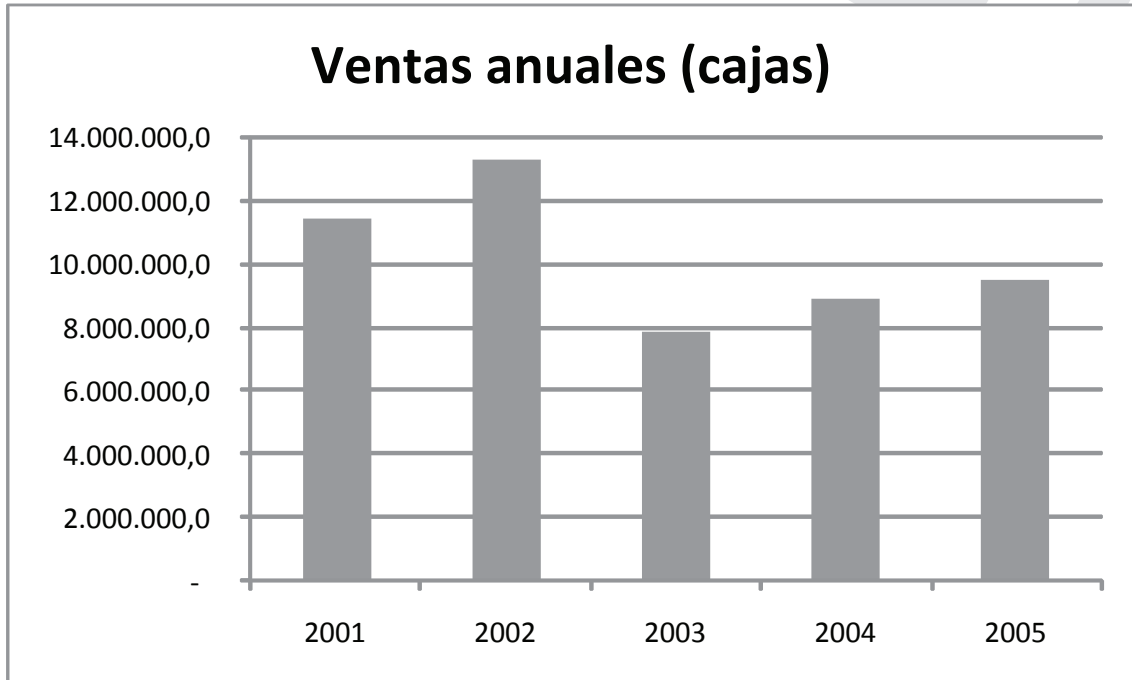
Tras hacerse visibles, los Añaños ahora tienen el camino sembrado de desafíos. Cuentan con una fórmula de éxito probada para enfrentarlos: capacidad para reducir costos hasta su mínima expresión y ofrecer precios muy por debajo del promedio del mercado. ¿Alcanzará para dar el próximo paso?, ¿podrá Ajeven, y específicamente Ajeven, mantenerse en la pelea?, ¿qué debe hacer la empresa para lograrlo? Y más importante aún, ¿cómo demostrar que no es un fenómeno pasajero?

Por otro lado, en un mercado en crecimiento y con los niveles de consumo expuestos anteriormente para las bebidas no alcohólicas en Venezuela, ¿existe espacio para nuevas propuestas, tanto de las empresas tradicionales como de aquellas que deseen entrar en esta categoría, que compitan en el territorio de bebidas “económicas” con Ajeven?

Sólo el tiempo tiene la respuesta. La travesía iniciada en la sierra peruana tiene todavía un largo trecho por recorrer en América Latina.

Anexo 1

Ventas de Ajeven



Fuente: Ajeven, marzo de 2007.

Anexo 2

Productos distribuidos por Ajeven en Venezuela



Anexo 3

Afiche de Big Cola

NUEVA

1 1/2
Ltrs.

50%
MÁS de 1 litro.

1.5 Litros

Big
cola

SABOR EN GRANDE

The advertisement features a large, condensation-covered 1.5-liter bottle of Big Cola on the right side. The bottle's label is red and yellow, with '1.5 Litros' in yellow and 'Big cola' in white and black. The background is a vibrant red and yellow gradient with a pattern of water droplets. In the bottom left, there is a pile of ice cubes. The text 'NUEVA' is in a jagged, white font at the top left. The volume '1 1/2 Ltrs.' is written in large, white, bold letters with black outlines. Below it, '50% MÁS de 1 litro.' is written in yellow and black. At the bottom, 'SABOR EN GRANDE' is written in white, bold letters with black outlines.