



# 10 MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS

## PARA CRECER EN ALIMENTOS Y BEBIDAS

*El análisis del crecimiento de algunos segmentos y el contexto económico global deja entrever diferentes oportunidades para la industria en la región. Desde la revista IAlimentos le compartimos 10 recomendaciones para adaptarse y sacar ventaja del contexto actual.*



**Por: David Ricardo Muñoz Lozano,**  
editor revista IAlimentos.

**C**recer en alimentos y bebidas ya no depende solo de tener presencia, escala o distribución. El entorno exige una lectura más fina de la región: consumidores más sensibles al precio, presión regulatoria creciente, mayor fragmentación del consumo, nuevos hábitos de conveniencia y una rentabilidad cada vez más dependiente del mix, el canal y la ejecución.

La mejor estrategia no es perseguir crecimiento de forma uniforme, sino construir un portafolio de apuestas capaz de capturar volumen donde el mercado se vuelve más defensivo y margen donde el consumidor sigue dispuesto a pagar por salud, funcionalidad, experiencia o conveniencia.

## **PORTAFOLIO DUAL: VALUE PARA VOLUMEN Y PREMIUM O SALUD PARA MARGEN**

Quedarse atrapado en el medio es una de las posiciones más frágiles, porque allí convergen la mayor presión de elasticidad, la comparación directa de precio y una menor diferenciación percibida.

La arquitectura más sólida es la que separa con claridad una capa de entrada orientada a volumen, un núcleo competitivo y una capa premium o saludable donde la marca pueda defender mejor margen.

No se trata solo de segmentar por precio, sino de entender que la polarización ya no es una hipótesis: es una forma concreta de estructuración de la demanda. En mercados más sensibles, el valor seguirá siendo decisivo; en otros, el consumidor seguirá premiando atributos de bienestar, indulgencia mejor justificada o diferenciación funcional.

## **REFORMULACIÓN COMO ESTRATEGIA COMERCIAL, NO SOLO COMO CUMPLIMIENTO**

Muchas compañías siguen abordando el “sin”, el “menos” o la mejora nutricional como respuesta defensiva frente a etiquetado e impuestos. Esa lectura es corta. En realidad, la reformulación puede convertirse en una de las palancas más directas para proteger volumen, abrir espacio a nuevos claims y reducir exposición fiscal o regulatoria en categorías donde el castigo ya se siente en el anaquel y en la percepción del consumidor.

Allí donde la presión sobre azúcar, sodio o ultraprocesados ya reordena el consumo, reformular no solo evita pérdida: también puede redefinir competitividad.

## **EN BEBIDAS, CONCENTRE LA INVERSIÓN EN AGUA, BEBIDAS ENERGÉTICAS Y READY TO DRINK**

Una parte importante del error estratégico en esta categoría consiste en tratarla como un solo bloque y repartir recursos de innovación sin jerarquía clara.

Poreso conviene rebalancear portafolios hacia agua purificada o con diferenciación, energéticas con mejor perfil y RTD alcohólicos o no alcohólicos donde haya encaje.

Más que lanzar mucho, la lógica correcta es construir un pipeline de innovación con ciclos cortos, testeo rápido y aprendizaje continuo.

## **IMPULSE CONVENIENCIA CON FORMATOS Y OFERTA LISTA PARA CONSUMIR**

Muchas decisiones de portafolio siguen ordenadas por familia de producto, cuando el consumidor organiza su compra de otra manera: desayuno rápido, snack de media tarde, consumo on-the-go, post-entreno, cena práctica o indulgencia puntual.

Esa lógica obliga a innovar desde la ocasión de uso y no únicamente desde el formato tradicional del subsector. El crecimiento en la región está siendo impulsado por conveniencia, pero conveniencia bien interpretada: no solo rapidez, sino pertinencia de uso.

## **DISEÑE UNA ESTRATEGIA REAL POR CANAL**

Seguir usando el mismo portafolio con pequeñas variaciones de empaque para retail, conveniencia, e-commerce y foodservice es una práctica cada vez más ineficiente. Cada canal tiene una lógica distinta de captura de valor, y esa lógica exige portafolios distintos.

Por ejemplo, mientras que el retail moderno favorece propuestas familiares, multipacks y líneas que compiten por reposición y comparación, el e-commerce exige bundles, sabores exclusivos, reposición programable y empaques resistentes.

El canal ya no es solo distribución; es parte de la estrategia de crecimiento.

## **EN PANIFICACIÓN, APUESTE POR FROZEN Y MORNING GOODS**

Los panificados son uno de los terrenos más fértiles para crecer si se actúa con foco. Allí conviene apostar por tres motores: congelados, clean label, y morning goods.

La categoría tiene una ventaja estratégica singular: puede combinar conveniencia, indulgencia, bienestar y foodservice en una misma plataforma.

La oportunidad no está en tratar panificación como una categoría uniforme, sino en dividirla entre volumen básico y espacios de mayor sofisticación, donde la diferenciación puede sostener mejores márgenes y una relación más estrecha con foodservice.

### **EN LÁCTEOS, BUSQUE EL UPSIDE EN YOGURT, FUNCIONALIDAD Y PROTEÍNA**

En lácteos, el crecimiento incremental no suele venir solo del volumen, sino del mix correcto. El mayor upside está en yogurt, funcionalidad, proteína, reducción de azúcar y formatos que resuelvan consumo individual o inmediato. En esta categoría, innovar no es simplemente añadir un sabor o extender una línea. Es moverse hacia donde el consumidor percibe una justificación más clara para pagar o repetir compra: digestibilidad, bienestar, aporte nutricional, practicidad. Pero el crecimiento en lácteos también exige disciplina operativa. La cadena de frío, la merma y la logística no son variables secundarias; son parte central del margen.

### **GESTIÓN DE CRECIMIENTO DE INGRESOS (RGM)**

En un contexto de crecimiento macro moderado y consumidores más sensibles, la expansión no dependerá solo de ganar distribución o lanzar innovación. Dependerá de manejar mejor la arquitectura de precios, la elasticidad, la promoción y la rentabilidad por canal.

Muchas empresas siguen usando descuentos y promociones por inercia, sin medir bien su efecto incremental ni su costo real sobre margen y percepción de valor. Lo mismo ocurre con el tamaño de empaque: packs pequeños y familiares no deberían ser solo variantes, sino decisiones deliberadas dentro de una price-pack architecture.

En categorías como snacks y bebidas, esa disciplina es todavía más crítica. Cuando el consumidor se fragmen-

ta y los impuestos o cambios tributarios alteran el precio efectivo, el crecimiento deja de ser una función simple del volumen y pasa a depender de cómo se gestione el precio, el mix y la ejecución comercial.

### **FORTALEZCA LA RESILIENCIA DE COSTOS Y ABASTECIMIENTO**

En alimentos y bebidas, la volatilidad de commodities, tipo de cambio, clima y logística golpea de manera directa el margen y, en algunos casos, la disponibilidad misma del producto.

Lo que se necesita es un playbook regional de costo de ventas: cobertura cuando aplique, multisourcing, contratos flexibles, inventarios estratégicos y mecanismos de seguimiento que permitan reaccionar antes de que la presión llegue a resultados.

### **PRIORICE PAÍSES CON UNA MATRIZ DE POTENCIAL VERSUS RIESGO**

América Latina no premia soluciones uniformes. Brasil funciona como motor de escala y de profundidad de portafolio; México exige máxima disciplina regulatoria y claridad en bebidas y snacks; Colombia demanda eficiencia, valor y reformulación inteligente; Argentina ofrece oportunidades relevantes, pero bajo una gestión más cuidadosa de volatilidad y Chile opera como un laboratorio de cumplimiento, salud y premiumización. Esa heterogeneidad abre espacio para alianzas, co-manufacturing, adquisiciones bolt-on o partnerships con retailers y plataformas logísticas.

La región sigue ofreciendo crecimiento, pero ya no bajo la lógica de expansión homogénea que durante años permitió capturar volumen con estrategias relativamente amplias. Hoy el crecimiento se juega en decisiones más complejas: qué mix defender, qué categorías priorizar, qué claims activar, qué canal merece un portafolio propio y qué países justifican una apuesta más agresiva. En alimentos y bebidas la estrategia ahora depende de la capacidad de leer mejor las asimetrías del mercado y convertirlas en una arquitectura comercial más disciplinada, más segmentada y más rentable.