



LA ESTRATEGIA DE DANONE EN EE.UU. Y CÓMO RECONFIGURA EL PANORAMA DE LOS LÁCTEOS EN AMÉRICA LATINA

Danone SA señaló que debe incrementar los esfuerzos en sus estrategias para Estados Unidos tras un desempeño 2025 que “no cumplió nuestras expectativas”, dijo Antoine de Saint-Affrique, CEO, durante la llamada de resultados del 20 de febrero. Estos movimientos pueden significar un nuevo tablero estratégico para las marcas lácteas en la región.

En el reporte de resultados expuesto por la compañía, se menciona que durante el cuarto trimestre de 2025, Danone registró un crecimiento global de volúmenes del 2,5 % respecto al año anterior; pero el dato más revelador no fue ese número agregado: fue la asimetría geográfica que lo explica. Mientras China avanzaba al 15,5 % en el segundo trimestre del año, Estados Unidos reportaba una caída de volúmenes del 0,5

%, resultado de una competencia que el propio CEO Antoine de Saint-Affrique describió como intensa y creciente.

Esa aparente debilidad en el mercado norteamericano es, sin embargo, la superficie de una transformación mucho más calculada. Danone no está perdiendo terreno en EE. UU.: está abandonando deliberadamente categorías de bajo margen para consolidar posiciones en segmentos donde la ciencia, la regulación y la de-

mografía trabajan a su favor. El resultado es una reorganización de portafolio que no solo afecta al mercado estadounidense, sino que traza el mapa competitivo de lo que vendrá para la industria alimentaria latinoamericana en los próximos tres a cinco años.

“Creemos que el sector se encuentra en un punto de inflexión: la gente se da cuenta de que la salud y la nutrición están más interrelacionadas que nunca.”
 — Antoine de Saint-Affrique, CEO de Danone

TRES EJES DE LA ESTRATEGIA RENEW PARA EE. UU.



1. NUTRICIÓN MÉDICA: LA ADQUISICIÓN DE KATE FARMS

El movimiento más significativo de Danone en EE. UU. durante 2025 fue la adquisición de una participación mayoritaria en Kate Farms, empresa californiana fundada en 2012 y convertida en la marca de nutrición vegetal más recomendada por médicos en el país norteamericano, con presencia en más de 1.400 hospitales.

La estrategia reconoce una realidad demográfica: el envejecimiento acelerado de la población estadounidense y el incremento de condiciones crónicas que requieren soporte nutricional especializado durante la recuperación o el manejo de la enfermedad.

Esta decisión tiene implicaciones directas para los competidores latinoamericanos con presencia o aspiraciones en el mercado de nutrición médica. La escala combinada de Danone en ese segmento eleva significativamente las barreras de entrada, no solo por volumen sino por las relaciones con sistemas de salud, formularios hospitalarios y estructuras de reembolso que toman años en construirse.



2. EL FENÓMENO GLP-1: INNOVACIÓN DIRIGIDA AL CONSUMIDOR FARMACOLÓGICO

El segundo eje de la estrategia de Danone en EE. UU. es de naturaleza diferente: no es una adquisición, sino una apuesta de innovación de producto orientada a capturar un segmento de consumidores que ha emergido como consecuencia del boom de los medicamentos agonistas del receptor GLP-1.

La compañía estima que aproximadamente el 10 % de la población estadounidense ha probado o utiliza actualmente estos fármacos, que reducen el apetito de manera significativa. El problema clínico derivado de ello es documentado: según datos del Colegio Americano de Medicina del Estilo de Vida, cerca de una quinta parte del peso perdido con GLP-1 corresponde a masa magra, no a tejido adiposo. Eso crea una ventana de oportunidad para productos que combinen alta densidad proteica con fibra prebiótica, soporte al microbioma intestinal y practicidad de consumo.

La respuesta de Danone fue lanzar Oikos Fusion, una bebida de yogur formulada específicamente para usuarios de GLP-1, con 23 gramos de proteína completa y 5 gramos de fibra prebiótica por botella de 200 ml, enriquecida con vitaminas B3 y B12. Esta iniciativa no es aislada. En paralelo, la marca Oikos ha alcanzado una representación de cerca del 40 % del portafolio de yogures de Danone en EE. UU. Los yogures de alto contenido proteico han experimentado un crecimiento tan acelerado que, según el CFO Juergen Esser, la demanda está superando la capacidad productiva actual, situación que espera resolverse con nuevas instalaciones para 2026.



3. PROTEÍNAS Y SALUD INTESTINAL COMO CATEGORÍAS PIVOTE

El tercer eje consiste en un giro categorial que desplaza el centro de gravedad del portafolio desde los lácteos frescos convenciona-

les —donde los márgenes son bajos y la competencia de marcas blancas es agresiva— hacia dos categorías de mayor valor: proteínas y salud intestinal.

La compañía proyecta un crecimiento de ingresos netos comparables de entre el 3 % y el 5 % anual para el período 2025-2028, con un ritmo de expansión del ingreso operativo que debería superar al de las ventas, señal de una estrategia que prioriza rentabilidad sobre volumen.

EL TABLERO LATINOAMERICANO: QUIÉN SIENTE EL IMPACTO Y CÓMO

La reconfiguración competitiva que Danone está ejecutando en EE. UU. tiene efectos de segundo y tercer orden en la región, a través de cuatro mecanismos: la exportación de estándares de innovación que presionan hacia arriba el umbral de la categoría; la redefinición del perfil de consumidor objetivo; la consolidación de posiciones en mercados donde Danone ya opera; y el rediseño de las cadenas de abastecimiento que vinculan a la región con los centros de producción global.

LA PRESIÓN SOBRE MARCAS DE YOGUR PREMIUM EN MÉXICO

En México, Danone mantiene el liderazgo absoluto en la categoría de yogur digital, con más del 50 % del Share of Shelf en los primeros 10 resultados de búsqueda en los principales retailers del país. Grupo Lala y Alpura compiten en la misma categoría pero desde posicionamientos distintos: Lala es el líder en volumen y diversidad de portafolio lácteo general; Alpura tiene fortaleza en leche y crema; Danone es el especialista en yogur.

El riesgo para los actores mexicanos no proviene de que Danone llegue con Oikos Fusion mañana: proviene de que la narrativa proteica y funcional que esa innovación instala en la mente del consumidor norteamericano migrará inevitablemente hacia los mercados latinoamericanos, en primer lugar hacia México, dado el papel histórico del país como receptor temprano de tendencias del consumidor estadounidense. Cuando esa migración ocurra, Lala y Alpura necesitarán responder desde un portafolio y una infraestructura de I+D

que hoy están contruidos sobre lógicas de volumen y precio, no de ciencia y diferenciación funcional.



DANONE PROYECTA

proyecta un crecimiento de ingresos netos comparables de

entre el 3 % y el 5 % anual

para el período 2025-2028.

El movimiento más inmediato que deben evaluar estas empresas es la inversión en capacidades de nutrición deportiva y funcional, segmento donde marcas como YoPro de Danone ya tienen presencia en varios mercados latinoamericanos y donde la barrera científica para entrar es sustancialmente mayor que en el yogur convencional.





ALPINA: VENTAJA CIENTÍFICA, RIESGO DE ESCALA

El caso de Alpina en Colombia es paradigmático por una razón opuesta: la empresa andina tiene una tradición de innovación en nutrición funcional más sofisticada que la mayoría de sus pares regionales, con lanzamientos como su primer alimento con propósito médico en versión líquida en 2025. Eso la coloca en una posición relativa más favorable para responder a las tendencias que Danone está instalando.

Sin embargo, la estrategia de Danone en nutrición médica —articulada alrededor de la adquisición de Kate Farms y la red hospitalaria asociada— revela que la competencia en ese segmento no se librará solo en el lineal de supermercado, sino en las instancias de prescripción clínica, en los formularios de farmacología hospitalaria y en los sistemas de reembolso de seguros.

Ahí, la escala de Danone es cualitativamente diferente, y el mercado colombiano, con un sistema de salud que aún está consolidando sus cadenas de nutrición enteral y parenteral, es un territorio donde la entrada de una solución respaldada por el aparato científico y comercial de Danone podría redefinir los estándares de la categoría médica en un horizonte de tres a cinco años.



GRUPO GLORIA: LA EXPANSIÓN LATINOAMERICANA Y EL CHOQUE DE MODELOS

El Grupo Gloria de Perú atraviesa su propia fase de expansión regional: en febrero de 2026 completó la adquisición del 80 % de Molino Hermanos en Argentina, operación valorada en 500 millones de dólares que refuerza su presencia en el Cono Sur.

La colisión con la estrategia Danone ocurre en un punto preciso: Argentina. Días antes del cierre de la operación de Gloria con Molino, se hacía pública otra transacción igualmente significativa: Arcor y Danone

completaban la adquisición del total del paquete accionario de Mastellone Hermanos —La Serenísima—, creando un joint venture lácteo unificado con once plantas productivas en la región. La nueva entidad consolidará el portafolio de leche fluida y en polvo, dulce de leche, quesos, manteca, crema, yogures y postres bajo una estrategia orientada a productos diferenciales.

La estrategia de Danone en EE. UU. no es una historia de expansión geográfica convencional. Es la consolidación de un modelo de negocio que conecta la ciencia de la nutrición con la demografía del envejecimiento, el fenómeno farmacológico de los GLP-1 y la infraestructura de la salud institucional. Ese modelo, ejecutado con la escala y el respaldo financiero de una empresa que generó 27.400 millones de euros en ingresos en 2024, eleva permanentemente el umbral competitivo de las categorías donde opera. La competencia en la industria láctea y de alimentos funcionales dejó de definirse por quién tiene más vacas o más puntos de distribución. El nuevo estándar competitivo lo define quién tiene la ciencia, la red de prescripción clínica y la capacidad de innovar a la velocidad que impone un consumidor que, cada vez más, entiende que lo que come es parte de su tratamiento de salud, no solo de su dieta.

Los actores regionales —Lala, Alpina, Gloria, Alicor y otros— no carecen de fortalezas. Tienen escala local, conocimiento profundo del consumidor latinoamericano, redes de distribución construidas durante décadas y, en varios casos, una agilidad operativa que las multinacionales no pueden replicar fácilmente. Pero esas fortalezas serán insuficientes si no se articulan con una apuesta seria por la innovación funcional, la credibilidad científica y la capacidad de capturar al consumidor que está dispuesto a pagar una prima por un producto que lo cuida de manera demostrable.

El reloj ya está corriendo. La pregunta no es si Danone llevará a América Latina los playbooks que está perfeccionando en EE. UU. La pregunta es cuándo y, más importante, qué tan preparados estarán los actores locales cuando eso ocurra.

