



# La estrategia de Mondelez en América Latina para hacer frente a los altos precios del cacao

- La compañía decidió acercar la producción a la región que, hoy por hoy, es la que más le aporta en crecimiento al negocio.
- La firma está testeando nuevos productos en Colombia, Perú y Chile con miras a hacer crecer su portafolio.

POR DÉBORAH DONOSO MOYA

El chocolate ha tenido un sabor más amargo en los últimos meses. Los precios del cacao, que en los primeros siete meses del año anotaron un alza de 53%, han estado presionando a las empresas del sector, llevándolas a emplear estrategias que les permitan traspasar lo menos posible a precios su efecto.

Tal es el caso de Mondelez International, el fabricante estadounidense de las galletas Oreo y del chocolate Milka, que logró apuntalar las cuentas al acercar la producción a los mercados más estratégicos, especialmente en la región.

Brasil y Argentina pasaron a ser sede productiva, para contrarrestar la importación de los productos desde Europa, como ocurría hasta la pandemia.

“Tenemos diferentes estrategias que nos han permitido equilibrar el cambio de precios, que no se da solamente por los commodities, sino también por la inflación más localizada y por problemas en las cadenas de abastecimiento”, argumentó en entrevista con DFSUD el gerente de Sostenibilidad de la firma para América Latina y el Caribe, Luis Gutiérrez.

Además de las plantas en los mercados antes citados, también se instaló una fábrica de galletas en Perú, “que abastece a todo

Chile, Colombia y Ecuador, lo que nos da una posición privilegiada como región”.

Con estas acciones, Mondelez logró que América Latina fuese la operación de mayor crecimiento. En los primeros seis meses del año, aumentó sus ventas en 5,8% hasta los US\$ 2.551 millones, una cifra que además representó casi el 15% de los ingresos totales.

## Precios y mercados

Pese a esos esfuerzos, el ejecutivo advirtió que “el precio del cacao seguirá siendo un desafío”, pero aseguró que tienen acciones definidas para “superarlo positivamente en los próximos meses y para el próximo año con la idea de continuar creciendo de manera acelerada”.

Al respecto, detalló que están aplicando la revisión de *smart pricing*, lo que les permite “traer un precio justo con un producto que es de calidad *premium*”, tomando en consideración que sus chocolates son 100% cacao.

“Estamos trayendo cosas que sean de valor para el consumidor y que nos permita un poco equiparar esos golpes que nos genera el costo de los commodities, tal como Milka Avellana”, comentó.

Respecto de la región, Gutiérrez dijo que ven “una oportunidad de negocio para muchísimas compa-



Luis Gutiérrez, gerente de Sostenibilidad para América Latina y el Caribe.

ñías, porque es un mercado que no está tan explotado y aún hay capacidad de crecimiento”.

En ello citó el caso de Colombia, donde Mondelez apostó por ingresar a la categoría de chocolates -que anualmente representa ingresos por US\$ 200 millones-, donde han tomado relevancia.

“Estamos bastante positivos en que nuestro crecimiento va a continuar. Incluso, para Chile, hemos visto en los últimos años expansión acelerada, de dos dígitos, por lo que seguiremos generando la estrategia correcta”, proyectó.

## Nuevas categorías y Ricolino

Gutiérrez contó los planes con las nuevas categorías de la firma, pero con ello no refirió necesariamente a nuevas marcas, sino al aterrizaje en países en los que no estaban, como es el caso del lanzamiento de Ritz y Milka en Colombia, y Milka en Ecuador.

“Venimos explorando en diferentes categorías”, dijo.

En la categoría de dulces, en la que están presentes solo con la marca Ricolino -que adquirieron de Bimbo a fines de 2022-, el ejecutivo dijo que están viendo otros mercados.

“Tenemos planes bastante robustos de expansión de ese portafolio. Ya estamos fortaleciéndolo en Centroamérica, pues anteriormente solo participábamos fuerte en Guatemala. Estamos entrando en Costa Rica y para los próximos meses estaríamos llegando a Colombia y Perú, y más adelante a Chile”, reveló.

Por ahora, la firma está en etapa de conocer al consumidor local, con miras a poder evaluar cuál será la estrategia a seguir.

En ese sentido, Gutiérrez no descartó que se den “oportunidades de compra” que les permitan un crecimiento inorgánico.

“Como compañía tenemos intereses de crecimiento orgánico, pero también de crecimiento inorgánico (...) que nos permita asegurar que, a 2030, dupliquemos el tamaño de nuestro negocio”, señaló.

## Sostenibilidad

En otra arista del negocio, Gutiérrez contó que desde 2022 la sostenibilidad se convirtió en el cuarto pilar fundamental para Mondelez, y desde ese momento se plantearon nuevos objetivos: trabajar con comunidades, emisiones netas cero a 2050 y empaques 100% sostenibles.

En la bajada más práctica, el ejecutivo señaló que este año cobró más relevancia “trabajar de manera sostenible con los agricultores para las materias primas principales de nuestra compañía (...) enfocados en agricultura regenerativa y prácticas agrícolas sostenibles”.

Respecto de si es posible cumplir con estas metas, aseguró que “los objetivos son tan importantes que son revisados desde la junta directiva” y, aunque indudablemente hay situaciones locales -como la inestabilidad política- que generan algunos riesgos o algunas demoras de las metas, “somos bastante positivos en términos de cumplir con lo que nos hemos propuesto”. \*

