



**Análisis Estructural de Sector Estratégico: Bebidas para el Control del Peso en
Colombia**

Opción de Grado 3

Gabriela Martínez Constain

Paula Andrea Ducuara Valdés

Natalia Garavito Olaya

Alejandra Velásquez Rodríguez

Sebastián Suárez Daza

Bogotá D. C, Colombia

2026



**Análisis Estructural de Sector Estratégico: Bebidas para el Control del Peso en
Colombia**

Opción de Grado 3

Gabriela Martínez Constain (Marketing y Negocios Digitales)

Paula Andrea Ducuara Valdés (Marketing y Negocios Digitales)

Natalia Garavito Olaya (Administración de Negocios Internacionales)

Alejandra Velásquez Rodríguez (Administración en Logística y Producción)

Sebastián Suárez Daza (Administración de Empresas)

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Bogotá D. C, Colombia

2026

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título Análisis Estructural de Sector Estratégico: Bebidas para el Control del Peso en Colombia, en la opción de grado de PADE 3 y que por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Gabriela Martínez Constain

Paula Andrea Ducuara Valdés

Natalia Garavito Olaya

Alejandra Velásquez Rodríguez

Sebastián Suárez Daza

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Gabriela Martínez Constain

Paula Andrea Ducuara Valdés

Natalia Garavito Olaya

Alejandra Velásquez Rodríguez

Sebastián Suárez Daza

TABLA DE CONTENIDOS

GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	8
RESUMEN.....	12
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN	14
1. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR.....	15
1.1. Historia del sector	15
1.2. Importancia para el país o región.....	18
1.3. Productos o servicios ofrecidos	19
1.4. Principales competidores	21
1.5. Mercado Atendido	23
1.6. Los clientes o usuarios	25
1.7. Cifras Importantes.....	26
2. ENTORNO GENERAL.....	28
2.1 Análisis PESTEL	28
2.1.1 Factores Políticos	28
2.1.4 Factores Tecnológicos	31
2.1.5 Factores Ecológicos	32
2.1.6 Factores Legales.....	33
2.2 Turbulencia del entorno	34
2.2.1 Dinamismo/Estancamiento	34
2.2.2 Incertidumbre	35
2.2.3 Complejidad.....	36
2.2.4 Análisis final	37
4. ANÁLISIS DE HACINAMIENTO	40
4.1. Indicadores cuantitativos de comparación	40
4.2. Cálculos estadísticos	43
4.3. Gráficos radiales y de líneas	46
4. 4 Zonas de desempeño	49
5. ANÁLISIS DE CONVERGENCIA.....	50
5.1 Factores Clave del Sector en la Actualidad	51
Factor 1: Credibilidad científica y confianza.....	51
Factor 2: Accesibilidad y distribución	52
Factor 3: Portafolio de productos.....	52
Factor 4: Servicio al cliente y acompañamiento	53
Factor 5: Precio y percepción de valor	54
Factor 6: Publicidad y promoción.....	54
Factor 7: Construcción de comunidad	55
5.2 Matriz de Ponderación de los Factores	55
Factor 1: Credibilidad científica y confianza.....	58
Factor 2: Accesibilidad y distribución	64

Factor 3: Portafolio de productos.....	68
Factor 4: Servicio al cliente y acompañamiento	73
Factor 5: Precio y percepción de valor	78
Factor 6: Publicidad y promoción.....	83
Factor 7: Construcción de comunidad	88
5.4 Análisis General.....	92
6. PANORAMA COMPETITIVO	93
6.1 Dimensiones del Panorama.....	94
6.2 Formato de encuesta	100
6.3 Datos consolidados de la encuesta.....	101
6.3.1 El consumo de bienestar en cifras.....	101
Reconocimiento de marca y liderazgo	102
6.4 Reporte del Uso de Cube Market	104
6.5 Análisis de Resultados.....	109
7. ESTUDIO DE COMPETIDORES	111
7.1 Supuestos del Sector	112
Supuesto 1: Credibilidad científica y confianza	113
Supuesto 2: Accesibilidad y distribución.....	114
Supuesto 3: Servicio al cliente y acompañamiento.....	115
Supuesto 4: Precio y percepción de valor	116
Conclusiones	117
7.2 Cálculo del crecimiento potencial sostenible	118
Crecimiento Herbalife.....	120
Crecimiento Omnilife	121
Crecimiento Prolife Biotech	122
Crecimiento Amway	122
Crecimiento Irene Melo	123
Análisis del sector	124
7.3 Índices de Erosión.....	125
Índices Herbalife.....	126
Índices Omnilife	127
Índices Prolife Biotech.....	128
Índices Amway	129
Índices Irene Melo	130
8. FUERZAS DEL MERCADO	131
8.1 Competidores	132
8.2 Clientes	136
8.3 Proveedores.....	138
8.4 Nuevos ingresos.....	141
8.5 Sustitutos.....	146
8.6 Grado de Atractividad.....	149
9. PROPUESTA ESTRATÉGICA	151
10. REFERENCIAS.....	153

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Gráfico de las ventas del sector	19
Ilustración 2: <i>Gráfico de las fluctuaciones anuales en las ventas del sector</i>	19
Ilustración 3: <i>Ranking de los mayores competidores del mercado ordenado por % de mercado</i>	24
Ilustración 4: <i>Gráfico de la Economía de Bienestar en 2015</i>	37
Ilustración 5: <i>Mercado de suplementos dietéticos</i>	38
Ilustración 6: <i>Tabla Resumen</i>	40
Ilustración 7: <i>Cuadro Comparativo de Competidores</i>	41
Ilustración 8: <i>Cálculos estadístico Margen EBITDA</i>	45
Ilustración 9: <i>Cálculos estadísticos ROE</i>	46
Ilustración 10: <i>Gráfico radial Margen EBITDA 2020</i>	48
Ilustración 11: <i>Gráfico radial ROE 2020</i>	47
Ilustración 12: <i>Gráfico radial Margen EBITDA 2022</i>	49
Ilustración 13: <i>Gráfico radial ROE 2022</i>	48
Ilustración 14: <i>Gráfico radial Margen EBITDA 2024</i>	50
Ilustración 15: <i>Gráfico radial ROE 2024</i>	49
Ilustración 16: <i>Clasificación de las empresas por desempeño</i>	50
Ilustración 17: <i>Matriz de impacto factores</i>	57
Ilustración 18: <i>Tabla de convergencia -Factor 1: Credibilidad científica y confianza</i>	59
Ilustración 19: <i>Tabla de convergencia -Factor 2: Accesibilidad y distribución</i>	65
Ilustración 20: <i>Tabla de convergencia -Factor 3: Portafolio de productos</i>	70
Ilustración 21: <i>Tabla de convergencia -Factor 4: Servicio al cliente y acompañamiento</i>	74
Ilustración 22: <i>Tabla de convergencia -Factor 5: Precio y percepción de valor</i>	79
Ilustración 23: <i>Tabla de convergencia -Factor 6: Publicidad y promoción</i>	84

Ilustración 24: <i>Tabla de convergencia -Factor 7: Construcción de comunidad</i>	90
Ilustración 25: <i>Respuestas pregunta 1</i>	102
Ilustración 26: <i>Respuestas pregunta 2</i>	103
Ilustración 27: <i>Respuestas pregunta 3</i>	104
Ilustración 28: <i>Respuestas pregunta 4</i>	105
Ilustración 29: <i>Concentración del 1% al 20%</i>	107
Ilustración 30: <i>Concentración del 41% al 60%</i>	108
Ilustración 31: <i>Concentración del 80% al 100%</i>	109
Ilustración 32: <i>Resultado Cube Market</i>	111
Ilustración 33: <i>Fórmula del crecimiento potencial sostenible explicada</i>	120
Ilustración 34: <i>Variación de la utilidad y ingresos de Herbalife en el periodo 2020-2024</i>	127
Ilustración 35: <i>Variación de la utilidad y ingresos de Omnilife en el periodo 2020-2024</i>	128
Ilustración 36: <i>Variación de la utilidad y ingresos de Prolife Biotech en el periodo 2020-2024</i>	129
Ilustración 37: <i>Variación de la utilidad y ingresos de Amway en el periodo 2020-2024</i>	130
Ilustración 38: <i>Variación de la utilidad y ingresos de Irene Melo en el periodo 2020-2024</i>	131
Ilustración 39: <i>Rivalidad entre los Competidores</i>	133
Ilustración 40: <i>Poder de negociación los Competidores</i>	137
Ilustración 41: <i>Poder de negociación de proveedores</i>	139
Ilustración 42: <i>Riesgo de ingreso</i>	143
Ilustración 43: <i>Bienes sustitutos</i>	148
Ilustración 44: <i>Barrera de salida</i>	150

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: <i>Margen EBITDA</i>	44
Tabla 2: <i>ROE 2020-2024</i>	44
Tabla 3: Cálculo del Crecimiento Potencial Sostenible.....	120
Tabla 4: <i>Índices de erosión Herbalife</i>	127
Tabla 5: <i>Índices de erosión Omnilife</i>	128
Tabla 6: <i>Índices de erosión Prolife Biotech</i>	129
Tabla 7: <i>Índices de erosión Amway</i>	130
Tabla 8: <i>Índices de erosión Irene Melo</i>	131

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Análisis de convergencia: Herramienta del análisis de hacinamiento cualitativo que permite tomar decisiones estratégicas al identificar qué competidores de un sector utilizan la imitación como práctica habitual de gestión. Permite a las empresas decidir si deben orientarse hacia espacios de mercado no explotados, reorientar actividades con estrategias de ruptura, o continuar actuando como lo vienen haciendo (Restrepo y Rivera, 2008).

Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE): Metodología utilizada para tener un panorama general de lo que ocurre dentro de un sector estratégico mediante 4 pruebas estratégicas: El análisis de hacinamiento, el panorama competitivo, el análisis estructural de fuerzas de mercado y el estudio de competidores (Restrepo y Rivera, 2008, p. 9).

Crecimiento potencial sostenible: Capacidad de una organización para sostener o no el crecimiento de la demanda del sector, o para abordar sectores diferentes a los que atiende en el momento (Restrepo y Rivera, 2008, p. 10).

E-commerce: Modalidad de intercambio comercial definida por la Organización Mundial del Comercio como la distribución o comercialización de bienes y servicios por medios electrónicos. Comprende transacciones entre consumidores, empresas, gobiernos y otras organizaciones realizadas en línea (Lexology, 2020).

Economía del bienestar (Wellness economy): Conjunto de industrias dirigidas a consumidores que buscan integrar actividades y rituales orientados a fomentar el bienestar y la salud integral (física y mental) en sus vidas cotidianas. Está conformada por sectores como el de la nutrición/alimentación saludable, pérdida de peso, actividad física, salud mental, etc (Global Wellness Institute, 2024).

Erosión de la estrategia: Estado al que llega una empresa cuando las utilidades varían en una magnitud al menos tres veces mayor a la de los ingresos de manera prolongada. En esta situación, la empresa, en el esfuerzo de aumentar su rentabilidad, busca eficiencia mediante a la reducción de costos, lo cual compromete su desempeño estratégico a largo plazo (Restrepo y Rivera, 2008, p. 11).

Hacinamiento cualitativo: Segunda prueba del análisis de hacinamiento, que identifica el grado de imitación presente en un sector estratégico. Se fundamenta en el estudio de la convergencia estratégica: la situación en la que las empresas den un sector estratégico desarrolla actividades y reflexiones estratégicas similares, erosionando así la rentabilidad del sector (Restrepo y Rivera, 2008, p. 69, 80).

Hacinamiento cuantitativo: Primera prueba del análisis de hacinamiento, cuya finalidad es determinar el grado de asimetría en los resultados financieros, lo cual requiere varios cálculos estadísticos como la media, la mediana, tercer cuartil y coeficiente de variación, aplicados a un sector estratégico en un periodo de al menos 5 años (Restrepo y Rivera, 2008, p.44).

Hacinamiento sectorial: Situación problemática que se puede presentar en un sector estratégico y es causado por la imitación excesiva de mejores prácticas de los competidores en el intento de garantizar la perdurabilidad de las empresas. Algunos de sus síntomas son la erosión de la rentabilidad con el tiempo, las asimetrías financieras y la pérdida de ventajas a largo plazo (Restrepo y Rivera, 2008, p. 11).

Marketing multinivel (MLM): Estrategia de marketing en la que los ingresos de una empresa se derivan de una fuerza de ventas independientes, en la que las ganancias de los distribuidores provienen de un sistema multinivel de comisiones. La parte clave de esta

jerarquía, es que los distribuidores no ganan comisiones con base solo a sus ventas, sino que a las ventas de los distribuidores que reclutaron y hacen parte de su red (Wikipedia, 2025).

Marketpalces: Plataformas digitales que funcionan como intermediarios entre compradores y vendedores, permitiendo que gran variedad de proveedores, ya sean empresas ya establecidas o personas particulares, ofrezcan sus servicios en un único espacio virtual (ESIC, 2024)

Panorama competitivo: Dentro del marco del AESE permite ubicar espacios en el mercado de estudio que no están siendo atendidos, o en los que la estación actual es deficiente. Permite hacer un paneo del total de las posibilidades disponibles pues puede verse como la máxima expresión de la estrategia (Restrepo y Rivera, 2008, p.13).

Propuesta de valor: Declaración que tiene como objetivo comunicar los beneficios únicos de un producto o servicio para su mercado objetivo. Debe aclarar cómo el producto al que se refiere soluciona un problema o satisface una necesidad del cliente en comparación a sus competidores. Constituye un elemento crucial de la conformación de los modelos de negocios (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Stakeholders: Se refiere a cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por la consecución de objetivos de una organización. Puede referirse a accionistas, proveedores, empleados, clientes, comunidades locales, gobiernos o incluso competidores (Freeman y McVea, 2001).

Suplementos alimentarios: Se refiere a aquellos productos que tienen como propósito adicionar a la dieta normal fuentes concentradas de nutrientes y otras sustancias con efectos fisiológico o nutricional. Pueden contener vitaminas, minerales, proteínas, aminoácidos u otros nutrientes y derivados, ya sean por su cuenta o combinados. No deben

ajustarse a las definiciones de alimentos, medicamentos, productos Fitoterapéuticos o bebidas alcohólicas (Ministerio de la Protección Social, 2006).

Turbulencia del entorno: Condición del ambiente competitivo y macroeconómico en el que operan las empresas, caracterizada por la ocurrencia frecuente de eventos inesperados y exige la capacidad para tomar decisiones rápidas y pertinentes. Dentro del marco del AESE justifica la necesidad de monitorear permanentemente el entorno para reducir los efectos de este tipo de eventos en la perdurabilidad empresarial (Restrepo y Rivera, 2008, p.20)

Ventas directas: Canal de distribución y comercialización que consiste en la venta de productos o servicios directamente a consumidor, cara a cara, usualmente en contextos cotidianos, pero fuera de locales de venta minorista tradicionales, como su hogar o su lugar de trabajo. Suelen llevarse a cabo mediante la explicación y demostración/aplicación del producto por parte de un distribuidor independiente (WFDSA, s.f.).

RESUMEN

El presente trabajo aplica la metodología de Análisis Estructural de Sector Estratégico (AESE) al sector de bebidas para el control del peso en Colombia, con el propósito de diagnosticar su dinámica competitiva y formular orientaciones estratégicas para sus participantes. El estudio inicia con una caracterización del sector y un análisis del entorno general mediante el modelo PESTEL, para establecer el contexto en el que operan las empresas. Excluida Abbott Laboratories por su perfil predominantemente farmacéutico, se seleccionaron como sujetos de estudio las principales empresas por participación de mercado: Herbalife, Omnilife, Amway, Prolife Biotech, Fuxion e Irene Melo. Sobre este conjunto se aplicaron las cuatro pruebas del AESE: análisis de hacinamiento cuantitativo y cualitativo, panorama competitivo, estudio de competidores y análisis de fuerzas del mercado. Los resultados revelan un sector con alto nivel de hacinamiento estratégico, donde la convergencia en modelos de venta directa, portafolios y propuestas de valor similares limita la diferenciación entre competidores. Adicionalmente, se identificó un desplazamiento en la percepción del consumidor, quien ya no busca exclusivamente productos para adelgazar, sino soluciones orientadas al bienestar integral, la salud preventiva y el estilo de vida saludable. Los canales digitales emergen como un medio de compra de creciente relevancia, aunque los distribuidores independientes conservan un papel importante gracias a la asesoría personalizada que ofrecen. Con base en estos hallazgos, la propuesta estratégica orienta a las empresas hacia el fortalecimiento de su credibilidad científica, la integración omnicanal y el reposicionamiento de sus mensajes en torno al bienestar más allá de la pérdida de peso.

Palabras clave: análisis estructural de sector estratégico, bebidas funcionales, control del peso, hacinamiento estratégico, bienestar integral, Colombia, venta directa, canales digitales.

ABSTRACT

This paper applies the Strategic Sector Structural Analysis (SSSA) methodology to the weight management beverages sector in Colombia, with the aim of diagnosing its competitive dynamics and formulating strategic guidelines for its participants. The study begins with a characterization of the sector and an analysis of the general environment using the PESTEL model, in order to establish the context in which companies operate. Excluding Abbott Laboratories due to its predominantly pharmaceutical profile, the main companies by market share were selected as subjects of study: Herbalife, Omnilife, Amway, Prolife Biotech, Fuxion, and Irene Melo. The four SSSA tests were then applied to this group: quantitative and qualitative overcrowding analysis, competitive landscape analysis, competitor study, and market forces analysis. The results reveal a sector with a high level of strategic overcrowding, where convergence in direct sales models, product portfolios, and similar value propositions limits differentiation among competitors. Additionally, a shift in consumer perception was identified, as consumers are no longer exclusively seeking weight loss products, but rather solutions focused on holistic wellness, preventive health, and healthy lifestyles. Digital channels are emerging as increasingly relevant purchasing platforms, although independent distributors continue to play an important role due to the personalized guidance they provide. Based on these findings, the strategic proposal directs companies toward strengthening their scientific credibility, integrating omnichannel strategies, and repositioning their messaging around wellness beyond weight loss.

Keywords: strategic sector structural analysis, functional beverages, weight management, strategic overcrowding, holistic wellness, Colombia, direct sales, digital channels.

INTRODUCCIÓN

El sector de las bebidas para el control de peso se enmarca dentro del contexto de la Economía del Bienestar y tiene sus raíces en el desarrollo de la nutrición líquida en el contexto médico a inicios del siglo XX. Lo que nació originalmente como una solución clínica, migró rápidamente al mercado del consumo masivo desde 1959 (Zielinski, 2024), y de ahí en adelante evolucionó, para incluir sustitutos de comida, suplementos nutricionales y téis adelgazantes, entre otros, todos con el objetivo de facilitar la pérdida del peso. En Colombia su desarrollo fue principalmente impulsado por la entrada de grandes multinacionales al país, como lo son Abbott Laboratories, Herbalife y Omnilife, creando un mercado que estuvo en auge semicontinuo hasta 2021, y desde entonces se encuentra en declive (Euromonitor International, 2025)

A pesar de la contracción reciente en las ventas de este sector, este mantiene una relevancia considerable pues el modelo de ventas directas que predomina dentro del sector, es una gran fuente de ingresos flexible e inclusiva para los hogares. Adicionalmente, dentro de un país en el que más de la mitad de la población adulta se encuentra en situación de sobrepeso (ICBF, 2025), esta clase de productos ganan relevancia social que trasciende lo puramente comercial.

El objetivo del presente trabajo es realizar un Análisis Estructural de Sector Estratégico (AESE) de este sector, con el fin de comprender su dinámica competitiva, el grado de diferenciación entre sus principales actores, las fuerzas que determinan su atractividades y oportunidades dentro de este. Para ellos se seguirán la siguientes etapas de análisis complementarias: 1) Caracterización del sector; 2) Análisis del entorno general; 3) Definición del entorno específico de estudio; 4 y 5) Análisis de hacinamiento tanto

cuantitativo (mediante el análisis financiero) como cualitativo (mediante el análisis de convergencias); 6) El levantamiento del panorama competitivo; 7) El estudio de competidores que incluye el análisis de supuestos, el crecimiento potencial sostenible y los índices de erosión de cada empresa; y finalmente, 8) el análisis de la fuerzas del mercado, que permite determinar el grado de atraktividad del sector (Restrepo y Rivera, 2008). A continuación, se encuentra el desarrollo de esta metodología:

1. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

1.1. Historia del sector

El sector de las bebidas para el manejo del peso se origina en el desarrollo de la nutrición líquida dentro del sector médico en el siglo XX. Esto inició entre las décadas de 1940 y 1950, cuando investigadores profesionales de la salud comenzaron a desarrollar fórmulas líquidas destinadas a ayudar a pacientes con enfermedades gastrointestinales u otros problemas de salud que no permitían el fácil consumo de alimentos sólidos. Estas fórmulas tenían como objetivo principal suministrar nutrientes esenciales a estos pacientes, previniendo la desnutrición (Zielinski, 2024).

A pesar de sus orígenes puramente medicinales, en una sociedad tan obsesionada con la pérdida de peso y el “peso ideal”, un producto como este, que permitía deshacerse de la necesidad de comer, que es la “principal causa de la subida de peso”, no tomó mucho tiempo en ser adaptado para el consumo masivo para la pérdida de peso. El primer producto notable de esta clase fue lanzado al mercado en 1959, llamado *Metrecal*, el cuál prometía pérdida de peso fácil al sustituir comidas completas con bebidas nutricionales con calorías controladas.

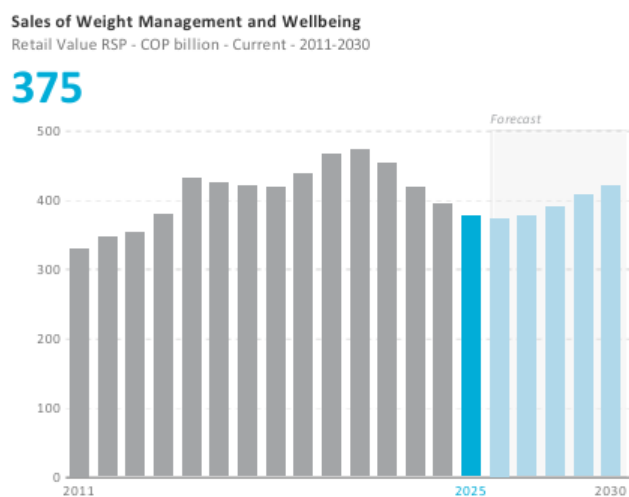
Después de su lanzamiento no tomó mucho tiempo para que salieran más productos como estos al mercado, marcando el nacimiento del mercado de las bebidas para el control del peso, que pronto evolucionó más allá del reemplazo de las comidas para incluir bebidas funciones, batidos proteicos, suplementos nutricionales líquidos y té adelgazantes, entre otros (Zielinski, 2024).

El desarrollo de este sector en Colombia es un poco más difícil de trazar, pues no es una industria ampliamente estudiada, pero parece haber sido impulsado principalmente a partir de la entrada de grandes empresas multinacionales y empresas con fuertes modelos de venta directas enfocadas en las bebidas de nutrición y bienestar. Entre los mayores actores de sector están: Abbott Laboratories, cuyas bebidas llegaron a Colombia a mediados del siglo XX, posicionándose originalmente como productos médicos antes de transicionar a un enfoque de bienestar, envejecimiento saludable y nutrición preventiva; Herbalife, que se consolidó en Colombia en 2001 y con su llegada consolidó una amplia red de distribuidores entusiastas y leales a la compañía; y Omnilife, que abrió su planta manufacturera en Cali, Colombia en 1998, y, al igual que Herbalife, ha aplicado el acceso de las bebidas funcionales y el control del peso en país con una amplia red de colaboradores independientes.

En cuanto al tamaño de este mercado en el país, no existen datos tempranos, pero en se puede ver que la década de los 2010s fue una época dinámica, pero sobre todo de alto crecimiento en el sector; pasando de un mercado de aproximadamente 328 mil millones de dólares en el 2011 a cerca de 470 millones a finales del 2021. Sin embargo, desde entonces el sector ha enfrentado una contracción progresiva, de manera que para el 2025, el tamaño de mercado fue tan solo de 374,9 mil millones. Esto se debe principalmente a un cambio en el comportamiento del consumidor, que, para el control del peso, parece preferir el deporte o los medicamentos especializados para la pérdida de peso (Euromonitor International, 2025).

Ilustración 1

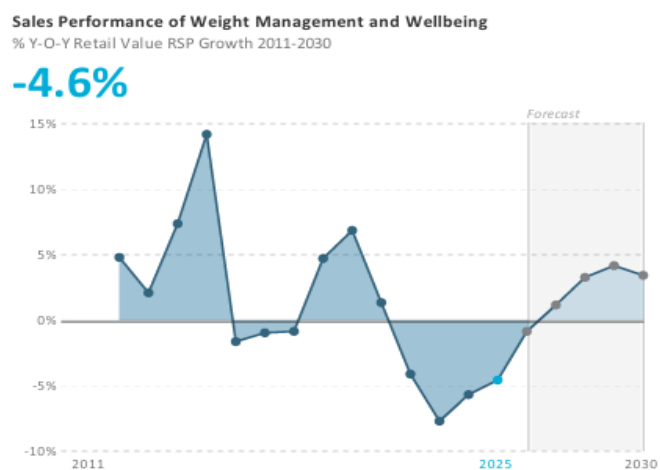
Gráfico de las ventas del sector



Fuente: *WEIGHT MANAGEMENT AND WELLBEING IN COLOMBIA - ANALYSIS* por Euromonitor International, 2025, Passport.

Ilustración 2

Gráfico de las fluctuaciones anuales en las ventas del sector



Fuente: *WEIGHT MANAGEMENT AND WELLBEING IN COLOMBIA - ANALYSIS* por Euromonitor International, 2025, Passport.

1.2. Importancia para el país o región

Aunque el sector de bebidas y suplementos para el manejo del peso no representa una fracción particularmente significativa de la industria alimentaria del país, este sigue siendo importante a través de su contribución al empleo y la generación de ingresos, el emprendimiento y el apoyo que estas empresas pueden brindar al enfrentar retos de salud pública como lo son la nutrición adecuada y el sobrepeso.

Para empezar, hablemos de su contribución en oportunidades de empleo. Claro, todo sector contribuye en la creación de empleos formales, pero la importancia de este mercado en este ámbito recae en el uso del modelo de venta directa. Con excepción de Abbott Laboratories, que tiene un modelo de venta indirecta, la mayoría del *top* de las empresas de este sector llevan décadas creando amplias redes de distribuidores independientes en el país (Euromonitor International, 2025). Este modelo de empleo cuenta con bajas barreras de acceso y suele conceder a los distribuidores mayor flexibilidad a nivel profesional, lo cual puede ser una avenida para que personas que tienen dificultades en encontrar empleos formales, como personas con discapacidad o madres solteras, tengan acceso al trabajo, además de permitir a familias de cualquier tipo diversificar y maximizar sus ingresos con base en sus esfuerzos.

En específico, Herbalife, la empresa más grande de este sector en usar este modelo – específicamente el modelo de ventas multinivel– estima contar con una red de más de 90,000 distribuidores, de los cuales 6000 tienen la distribución de productos de Herbalife como su principal ocupación. Asimismo, 70% de estos distribuidores son mujeres, lo cual refleja el potencial del sector para generar oportunidades de empleo y emprendimiento flexibles e inclusivas (Acosta, 2021).

Finalmente, el sector existe en un contexto nacional marcado por importantes desafíos nutricionales. Según la Encuesta Nacional de Situación Nutricional (ENSIN) del 2015, aproximadamente un 56,4% de la población adulta colombiana presenta exceso de peso, 37,7% con sobrepeso y 18,7% con obesidad. Este fenómeno se relaciona con cambios en estilos de vida caracterizados por un mayor consumo de alimentos procesados, un menor tiempo dedicado a la preparación de comidas y niveles insuficiente de actividad física en una gran porción de la población (ICBF,2015).

Dentro de este contexto, los productos de este sector ganan relevancia como posibles alternativas para el control del peso y el cuidado personal de los consumidores. Claro, no son una solución única, y pueden exacerbar otros problemas relacionados con la alimentación como lo es la alimentación desordenada, pero los productos de este sector forman parte de un ecosistema más amplio de productos y servicios orientados a promover mejores hábitos alimentarios y el cuidado de la salud.

1.3. Productos o servicios ofrecidos

Dentro del sector de productos para el control del peso en Colombia, las mayores categorías de productos son las bebidas de nutrición suplementaria, los sustitutos de comida, los suplementos de pérdida de peso y los té adelgazantes. Específicamente para el 2025, las categorías de mayor tamaño en el mercado fueron las bebidas nutricionales, con un valor de 162,4 mil millones de dólares y sustitutos de comida (*meal replacement*) con un valor de 150,9 mil millones (Euromonitor International, 2025). A continuación, se exploran estas categorías más a profundidad:

- A. Bebidas de nutrición suplementaria: Constituye la categoría más grande del sector, representado aproximadamente 43% del mercado total (Euromonitor International, 2025). Se refiere a bebidas diseñadas para complementar la alimentación diaria, conteniendo proteínas, vitaminas y minerales destinadas a apoyar la nutrición en general o suplir necesidades y/o deficiencias específicas. Entre las marcas más representativas de la categoría se encuentran Ensure, con 23,4% de participación de marca en el mercado, y Glucerna, con 8,6% de participación, las cuales pertenecen a Abbot Laboratories (Euromonitor International, 2025).
- B. Sustitutos de comida (Meal replacements): La segunda categoría en tamaños, con un equivalente a cerca del 40% del mercado (Euromonitor International, 2025). Se refiere a productos formulados para reemplazar una o más comidas del día. Esto se suele hacer por medio de batidos o mezclas nutricionales que combinan proteínas, carbohidratos y demás nutrientes que deberían hacer parte de una comida saludable. Dentro de esta categoría destacan los productos de la marca Herbalife Nutrition, con 26,4% de participación de marca, además de Omnilife y Omnilife Shake (Euromonitor International, 2025).
- C. Suplementos para pérdida de peso: Una de las categorías más pequeñas del mercado, con un valor de 32,2 mil millones, que representan tan solo alrededor de 9% de este (Euromonitor International, 2025). Esta categoría incluye cápsulas, polvos o bebidas que tienen como objetivo acelerar el metabolismo, reducir el apetito o complementar de otras maneras el regimiento de pérdida de peso. Ejemplos de marcas que pertenecen a esta categoría son Body Key by Nutrilite, Quicken Diet y Nocarb, que suelen comercializarse como parte de programas de nutrición (Euromonitor International, 2025).

D. Tés adelgazantes: Constituye la categoría más pequeña de este sector, con un valor de 29,5 mil millones, lo cual representa tan solo un 8% del total del mercado aproximadamente, aunque también se puede considerar la más dinámica del mercado (Euromonitor International, 2025). Esta categoría incluye mezclas de té que son generalmente promocionadas como alternativas naturales para apoyar la digestión y acelerar el metabolismo, con el objetivo último de bajar de peso. Algunas marcas notables de la categoría son Termo té y Thermogen Coffee (Euromonitor International, 2025).

1.4. Principales competidores

Este sector tiene una estructura relativamente concentrada, dominada por un número limitado de empresas, que compiten con uno de dos modelos de negocios: La venta directa y la comercialización en retail tradicional, dependiendo de la empresa. Los 2 mayores competidores dentro del mercado son:

- A. Abbott Laboratories de Colombia: En el primer lugar del sector, esta empresa representa aproximadamente 32% del valor total del mercado. Su posicionamiento se basa principalmente en productos de la categoría de bebidas de nutrición suplementaria, especialmente las desarrolladas para el envejecimiento saludable y el bienestar como lo son Ensure y Glucerna, que son de las marcas con mayor participación en el mercado (Euromonitor International, 2025).
- B. HLF Colombia Ltda: Conocida por el público cómo Herbalife, esta empresa concentra cerca de 26,4% del mercado de este sector. Mantiene su relevancia gracias su modelo de ventas multinivel, mediante el cual ha construido una amplia red de distribuidores independientes leales, que a su vez atraen clientes altamente leales también. Ofrece

gran variedad de productos, desde batidos de reemplazo de comida hasta suplementos nutricionales (Euromonitor International, 2025).

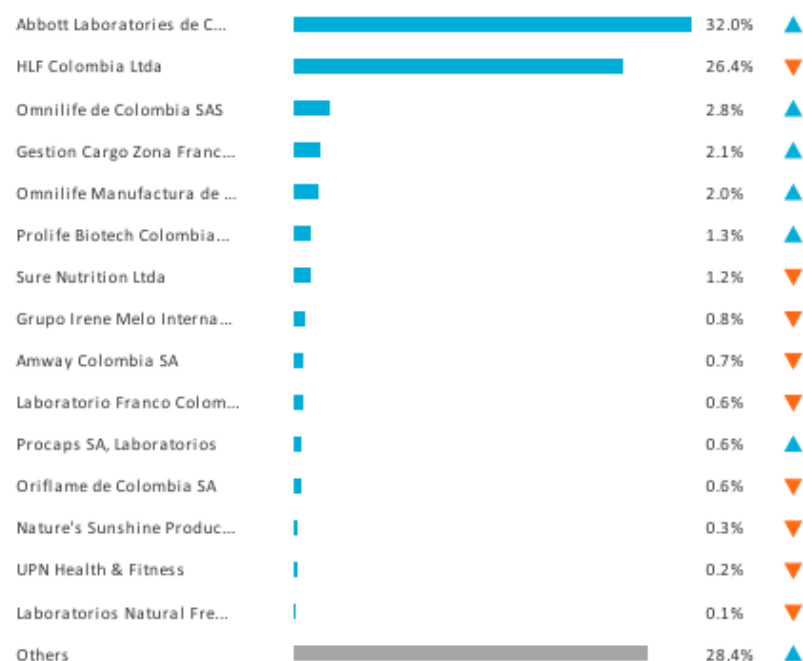
Más allá de los 2 líderes, el mercado se vuelve altamente fragmentado, dividido entre varias empresas diferentes a una escala mucho menor. Algunos ejemplos notables que le siguen a los 2 líderes son: Omnilife de Colombia, con una participación de aproximadamente 2,8%; Omnilife Manufactura de Colombia, con 2% de participación; Prolife Biotech Colombia con 1,3% del mercado; y Sure Nutrition con el 1,2%. El resto de los competidores dentro de este sector cuenta con menos de 1% del mercado cada uno (Euromonitor International, 2025).

Ilustración 3

Ranking de los mayores competidores del mercado ordenado por % de mercado

Company Shares of Weight Management and Wellbeing

% Share (NBO) - Retail Value RSP - 2025



Fuente: *WEIGHT MANAGEMENT AND WELLBEING IN COLOMBIA - ANALYSIS* por Euromonitor International, 2025, Passport.

1.5. Mercado Atendido

El mercado atendido por las empresas del sector de weight management y wellbeing en Colombia está conformado por consumidores interesados en mejorar su salud, mantener un peso adecuado y adoptar estilos de vida más saludables. Este sector hace parte de la denominada economía del bienestar, la cual incluye productos y servicios relacionados con nutrición, actividad física, suplementos dietarios y prevención de enfermedades asociadas al estilo de vida.

En los últimos años, este mercado ha experimentado un crecimiento significativo a nivel global. Según el Global Wellness Institute (2023), la economía mundial del bienestar alcanzó un valor aproximado de 5,6 billones de dólares en 2022, consolidándose como uno de los sectores con mayor crecimiento dentro de la economía de consumo. Este crecimiento se explica principalmente por el aumento de la preocupación de los consumidores por su salud física y mental, así como por la mayor disponibilidad de productos que promueven hábitos de vida saludables.

Parte de este crecimiento también está relacionado con el aumento de problemas de salud asociados al estilo de vida, como el sobrepeso y la obesidad. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2025), en 2022 aproximadamente 2500 millones de adultos en el mundo tenían sobrepeso, de los cuales 890 millones eran obesos, lo que equivale a cerca del 43 % de la población adulta con sobrepeso y un 16 % con obesidad. Además, más de 390 millones de niños y adolescentes entre 5 y 19 años presentaban sobrepeso, de los cuales 160 millones eran obesos. Estas cifras evidencian que el sobrepeso y la obesidad se han convertido en una de las principales problemáticas de salud pública a nivel mundial.

El mercado de productos relacionados con la nutrición y el bienestar ha mostrado un crecimiento importante en los últimos años, impulsado por una mayor preocupación de los consumidores por su salud y por la prevención de enfermedades relacionadas con el estilo de vida. Dentro de este sector, los suplementos dietarios, vitaminas y productos nutricionales han ganado relevancia como alternativas para complementar la alimentación y apoyar objetivos como el control de peso, el aumento de energía o el fortalecimiento del sistema inmunológico.

Según datos de Euromonitor International, el mercado de vitaminas y suplementos dietarios en América Latina ha mantenido una tendencia de crecimiento constante en los últimos años. En 2020 este mercado registra un valor aproximado de 5.065 millones de dólares, mientras que para 2024 alcanzó cerca de 7.021 millones de dólares, con proyecciones que estiman un valor cercano a 7.119 millones de dólares para 2025 (Euromonitor International, 2026).

Este crecimiento refleja el aumento en la demanda de productos asociados al bienestar y la nutrición, especialmente en contextos donde los consumidores buscan mejorar su calidad de vida mediante hábitos más saludables. Además, factores como el aumento de la actividad física, el interés por dietas balanceadas y el acceso a mayor información sobre salud han impulsado la expansión de este mercado en la región.

En este escenario, empresas internacionales como Herbalife, Amway y Omnilife participan activamente dentro del sector de nutrición y bienestar, ofreciendo productos orientados a complementar la alimentación y apoyar a los consumidores en el manejo de su peso corporal y en la adopción de estilos de vida saludables. La combinación entre el crecimiento del mercado de suplementos nutricionales y la creciente preocupación por la

salud ha consolidado al sector de weight management y wellbeing como una industria con importantes oportunidades de desarrollo en los próximos años.

1.6. Los clientes o usuarios

Del sector de weight management y wellbeing se caracterizan por ser consumidores que buscan mejorar su salud, prevenir enfermedades y adoptar estilos de vida más saludables (Organización Mundial de la Salud, 2025). Este mercado incluye personas interesadas en mantener un peso adecuado, mejorar su alimentación, complementar su nutrición o aumentar su nivel de actividad física. En general, estos consumidores valoran productos que contribuyan al bienestar integral y que les ayuden a mantener hábitos saludables en su vida diaria (Global Wellness Institute, 2023).

En este contexto, diferentes estudios también evidencian que el bienestar se ha convertido en una de las principales prioridades de los consumidores a nivel mundial. De acuerdo con un análisis realizado por McKinsey & Company (2024), el mercado global de consumo relacionado con el bienestar alcanza aproximadamente 1,8 billones de dólares al año, consolidándose como una de las industrias de mayor expansión dentro de la economía del consumidor. El estudio, basado en encuestas a más de 5.000 consumidores en países como Estados Unidos, China y Reino Unido, señala que una proporción significativa de los consumidores considera actualmente el bienestar como una prioridad importante en su vida cotidiana.

Otro aspecto importante del perfil de estos consumidores es que cada vez buscan productos con mayor respaldo científico y evidencia de efectividad. Según McKinsey & Company (2024), muchos consumidores están empezando a priorizar productos que demuestren beneficios clínicos comprobados, especialmente en categorías como vitaminas, suplementos nutricionales y productos para el control del peso. Esto ha generado una

transformación en la forma en que las empresas del sector desarrollan y comercializan sus productos, ya que los clientes valoran cada vez más la información, la transparencia y la credibilidad de las marcas.

Por otra parte, el crecimiento de este tipo de consumo también se relaciona con una mayor preocupación por la prevención de enfermedades y el mantenimiento de hábitos saludables. Según datos de Euromonitor International (2026), el mercado de vitaminas y suplementos dietarios ha mostrado un crecimiento constante en los últimos años, impulsado por consumidores que buscan complementar su alimentación y mejorar su bienestar general. Este tipo de productos suele ser utilizado por personas interesadas en mantener niveles adecuados de energía, fortalecer el sistema inmunológico o apoyar procesos como la pérdida o el control de peso.

Finalmente, es importante señalar que los clientes del sector de *weight management and wellbeing* no solo se caracterizan por consumir productos específicos, sino también por adoptar hábitos y estilos de vida orientados al bienestar. Esto incluye la práctica de actividad física, el seguimiento de dietas balanceadas, el uso de suplementos nutricionales y el interés por soluciones que les permitan monitorear o mejorar su salud.(Global Wellness Institute, 2023).

1.7. Cifras Importantes

El sector de weight management y wellbeing forma parte de una industria más amplia relacionada con la salud, la nutrición y el bienestar. Se ha impulsado por cambios en los hábitos de consumo, una mayor preocupación por la salud y el aumento de enfermedades relacionadas con el estilo de vida.

A nivel global, la denominada economía del bienestar se ha convertido en uno de los sectores de mayor expansión dentro de la economía de consumo. De acuerdo con el informe Global Wellness Economy Monitor publicado por Global Wellness Institute, el valor de la economía mundial del bienestar alcanzó aproximadamente 5,6 billones de dólares en 2022, consolidándose como una industria con fuerte crecimiento y con proyecciones de expansión en los próximos años (Global Wellness Institute, 2023). Este mercado incluye diferentes actividades y productos relacionados con la salud preventiva, la nutrición, la actividad física, el cuidado personal y el control del peso.

En el caso del mercado de suplementos nutricionales, las cifras también muestran una tendencia de crecimiento constante. De acuerdo con datos de Euromonitor International, el mercado de vitaminas y suplementos dietarios en América Latina pasó de aproximadamente 5.065 millones de dólares en 2020 a cerca de 7.021 millones de dólares en 2024, con proyecciones que estiman un valor cercano a 7.119 millones de dólares para 2025 (Euromonitor International, 2026). Este crecimiento está relacionado con el aumento del interés de los consumidores por productos que contribuyan a mejorar su nutrición, fortalecer el sistema inmunológico y apoyar objetivos relacionados con el bienestar y el control del peso.

Por otra parte, el crecimiento del sector también se encuentra asociado a factores de salud pública. Según datos de la Organización Mundial de la Salud, el sobrepeso y la obesidad han aumentado de manera significativa en las últimas décadas. En 2022, aproximadamente 2.500 millones de adultos en el mundo tenían sobrepeso, de los cuales 890 millones eran obesos, lo que representa cerca del 43 % de la población adulta con sobrepeso y un 16 % con obesidad (Organización Mundial de la Salud, 2025). Estas cifras evidencian que el control del peso y la adopción de hábitos saludables se han convertido en temas prioritarios para la salud pública, lo que también ha impulsado la demanda de productos y

servicios relacionados con la nutrición y el bienestar (Organización Mundial de la Salud, 2025; Global Wellness Institute, 2023).

En conjunto, estas cifras evidencian que el sector de weight management y wellbeing se encuentra respaldado por tendencias estructurales relacionadas con el aumento de la preocupación por la salud, el crecimiento del mercado de suplementos nutricionales y la expansión de la economía del bienestar a nivel global.

2. ENTORNO GENERAL

2.1 Análisis PESTEL

Con el fin de evaluar los factores del macroentorno que pueden influir en el desempeño del sector de suplementos nutricionales en Colombia, es necesario analizar algunos factores como la regulación sanitaria, el crecimiento del consumo saludable, el desarrollo tecnológico y las condiciones económicas del país. Estos elementos permiten identificar oportunidades y amenazas que afectan la competitividad de las empresas que son partícipes del sector.

2.1.1 Factores Políticos

La industria de suplementos nutricionales se encuentra directamente influenciada por el entorno político, especialmente en lo relacionado con la estabilidad institucional y la capacidad del Estado para regular sectores asociados a la salud. Colombia ha sido una de las democracias más consolidadas de América Latina. Si bien no se logró la mayoría en las últimas elecciones generales de 2022, con una participación del 58,0%, esta fue la más alta en

un cuarto de siglo e ilustra la creciente participación del electorado en la política. (Euromonitor International, 2025).

No obstante, la democracia enfrenta desafíos, el actual gobierno de Gustavo Petro, ha propuesto un cambio fundamental mediante la creación de una asamblea constituyente que reescribirá la Constitución, lo que le permitiría tomar medidas más decisivas sobre sus reformas propuestas, las cuales han enfrentado oposición y que desea someter a votación popular en las próximas elecciones presidenciales, previstas para 2026. (Euromonitor International, 2025).

Además, la industria de los suplementos alimenticios está regulada por entidades gubernamentales que establecen el marco sanitario y operativo. En Colombia, los suplementos alimenticios requieren registro sanitario para su fabricación, importación y venta, y su etiquetado está regulado por la normativa sanitaria vigente. (S/f). Gov.co.

Por otra parte, Colombia ocupó el puesto 92 en el Índice de Percepción de Corrupción en 2024 (Transparency International, 2024). Esta situación puede generar incertidumbre en los procesos regulatorios relacionados con registros sanitarios, control de calidad y autorizaciones de comercialización de suplementos nutricionales.

2.1.2 Factores Económicos

La economía colombiana ha experimentado una recuperación moderada en los últimos años, reflejada en el crecimiento de su Producto Interno Bruto (PIB). En 2025, el PIB creció un 2,6% con respecto a 2024, impulsado principalmente por sectores como el comercio, el transporte, la hostelería, la administración pública, la educación y la salud, que contribuyeron significativamente al crecimiento económico del país. (DANE, 2025)

Sin embargo, la inflación en Colombia ha mostrado un comportamiento volátil, llegando a alcanzar niveles superiores al 5% en 2025, esto debido principalmente al aumento de precios de alimentos y servicios (Euromonitor International, 2025).

Por otro lado, la estructura socioeconómica del país sigue presentando importantes desafíos. En 2024, la tasa nacional de pobreza monetaria se situó en el 31,8%, si bien mostró una reducción respecto al 34,6% registrado en 2023, lo que indica una mejora en las condiciones económicas de una parte de la población. (DANE, 2025)

No obstante, la desigualdad en la distribución del ingreso sigue siendo alta, con un coeficiente de Gini de 0,551 en 2024, lo que refleja una concentración persistente del ingreso y diferencias significativas en el poder adquisitivo de los hogares colombianos. (DANE, 2025)

El entorno económico del país muestra signos de recuperación que podrían favorecer el crecimiento del sector de los suplementos nutricionales, especialmente debido al aumento del gasto en salud y bienestar. Sin embargo, la pobreza y la desigualdad limitan el acceso a estos productos, creando un mercado segmentado donde la demanda se concentra en determinados grupos de ingresos.

2.1.3 Factores Sociales

Se proyecta que Colombia tendrá una población de aproximadamente 53,6 millones de habitantes en 2025, con una tasa de crecimiento anual cercana al 1,0%, lo que refleja una base demográfica amplia y en expansión. Además, la población tiene una estructura

relativamente joven, con una edad media de 32,5 años, lo que genera una base de consumidores activa para productos de salud y bienestar. (Kemp, S, 2025)

La urbanización facilita el acceso a información, servicios de la salud y otros factores relacionados con el bienestar, lo que favorece el crecimiento de mercados relacionados con la nutrición, el bienestar y los suplementos alimenticios, “aproximadamente el 84,1% de la población colombiana vive en áreas urbanas, y se espera que esta cifra continúe aumentando en las próximas décadas”. (PEST Analysis Colombia, 2024).

En términos sociales, persisten importantes brechas de desigualdad. En 2024, la pobreza monetaria en las zonas rurales alcanzó el 42,5%, mientras que en las capitales municipales fue del 28,6%, lo que evidencia una diferencia significativa en las condiciones de vida entre las zonas rurales y urbanas. Asimismo, la pobreza extrema se situó en el 21,8% en las zonas rurales, frente al 8,7% en las zonas urbanas, lo que refleja las limitaciones en el acceso a bienes y servicios básicos. (DANE, 2025)

En este sentido, aunque existe una tendencia creciente hacia el consumo de productos saludables, las desigualdades socioeconómicas pueden limitar el acceso a este tipo de productos en ciertos segmentos de la población que puede ser traducido a una amenaza para la expansión de mercado.

2.1.4 Factores Tecnológicos

Colombia ha logrado avances significativos en la adopción de tecnologías digitales en los últimos años. A finales de 2025, el país contaba con aproximadamente 41,7 millones de usuarios de internet, lo que representa el 77,8% de la población total, demostrando un alto nivel de conectividad en todo el territorio nacional. (Kemp, S, 2025)

Además, el país registró cerca de 83 millones de conexiones móviles activas, lo que equivale al 155% de la población total, lo que refleja el uso generalizado de múltiples dispositivos móviles por persona y una alta penetración de las tecnologías de la comunicación. (Kemp, S, 2025)

Estos avances tecnológicos representan una gran oportunidad para el sector de suplementos nutricionales, debido a que facilitan el comercio electrónico, el marketing digital y la comunicación directa con los consumidores, especialmente para las empresas que usan modelos de venta directa o marketing multinivel, que dependen en gran medida de plataformas digitales y las redes sociales para la promoción de sus productos.

En el ámbito digital, las redes sociales se han convertido en un canal clave para la interacción y el consumo. En 2025, Colombia contaba con aproximadamente 37,7 millones de usuarios de redes sociales, lo que representa el 70,4% de la población total, lo que subraya la importancia de estas plataformas para la comunicación y el acceso a la información. (Kemp, S, 2025)

2.1.5 Factores Ecológicos

Colombia es reconocida como uno de los países megadiversos del mundo, hogar de más de 31.000 especies de plantas, que representan aproximadamente el 11% de la diversidad vegetal global. De estas, alrededor de 6.000 especies se consideran plantas útiles, lo que demuestra un alto potencial biológico para el desarrollo de productos derivados de recursos naturales. (Instituto Humboldt, 2024)

Sin embargo, los ecosistemas del país se enfrentan a importantes presiones derivadas de las actividades humanas. El bosque seco tropical, que originalmente cubría alrededor del

10% del territorio nacional, ahora conserva solo el 1% de su extensión, lo que refleja un alto nivel de degradación ambiental. (Instituto Humboldt, 2024)

La biodiversidad del país ofrece un gran potencial para el desarrollo de productos basados en ingredientes naturales, por otro lado, la degradación ambiental y la transformación del territorio pueden afectar la disponibilidad de estos recursos, influyendo en la sostenibilidad a largo plazo del sector.

2.1.6 Factores Legales

El sector de los suplementos nutricionales en Colombia se rige por un marco legal específico que establece las condiciones para su producción, comercialización y control sanitario. El Decreto 3249 de 2006 define la normativa aplicable a los suplementos alimenticios, incluyendo requisitos como el registro sanitario obligatorio, el cumplimiento de las buenas prácticas de fabricación y las normas de etiquetado, así como las sanciones por incumplimiento. (Ministerio de la Protección Social, 2006).

En Colombia la autoridad encargada de supervisar la calidad y seguridad de los productos considerados como suplementos dietarios es el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, cuya responsabilidad es regular y vigilar los productos que se comercializan en el país asegurando que se cumplan los estándares de calidad, seguridad y eficiencia. (Requisitos INVIMA para suplementos en Colombia, 2026)

Además, estos productos deben contar con el registro sanitario expedido por el INVIMA antes de poder ser comercializados en el país.

Además, en 2024 el Gobierno colombiano inició un proceso de actualización normativa mediante consulta pública sobre un nuevo proyecto de decreto que busca reemplazar el Decreto 3249 de 2006, incorporando cambios como la armonización con las

normas internacionales, la inclusión de nuevas categorías de productos y la flexibilización de algunos requisitos técnicos para el registro sanitario. (Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, 2024)

Para todas las empresas de este sector el marco legal implica la necesidad de cumplir sin falta con los estrictos procesos regulatorios, controles de calidad y certificaciones sanitarias. Si bien estas regulaciones pueden representar como barreras de entrada para las nuevas empresas, también constituyen una oportunidad para aquellas empresas que cumplen con los estándares sanitarios, ya que fortalecen la credibilidad en el sector cuando se cumplen de manera correcta y acertada.

2.2 Turbulencia del entorno

2.2.1 Dinamismo/Estancamiento

La economía global del bienestar alcanzó aproximadamente 3,7 billones de dólares en 2015, consolidándose como uno de los sectores con mayor crecimiento dentro de la economía global. Además, entre los años 2013 y 2015 este mercado estuvo en auge en un 10,6%, una tasa superior al crecimiento del PIB en el mismo periodo. (Global Wellness Institute, 2017).

Este crecimiento demuestra el aumento de la demanda de productos relacionados con la salud, la nutrición y el bienestar, dentro de los cuales se incluyen los suplementos nutricionales. Además, el desarrollo del sector también está ligado con los cambios en los hábitos de consumo, es decir, que cada vez más personas buscan productos que contribuyan a mejorar su calidad de vida y prevenir enfermedades.

Ilustración 4

Gráfico de la Economía de Bienestar en 2015



Fuente: *Global wellness economy monitor 2017* del Global Wellness Institute, 2017

Como se observa en la Figura 4, la economía global del bienestar ha experimentado un crecimiento significativo en las diferentes industrias relacionadas con el bienestar, lo que pone muy en claro las oportunidades de expansión que tienen las empresas que hacen parte de este sector.

2.2.2 Incertidumbre

La volatilidad de los gustos de los consumidores representa un desafío constante, si bien el auge del bienestar ha impulsado la demanda de suplementos, esta tendencia es sensible a nuevos hallazgos científicos o cambios en la opinión del mercado (Statista, 2025).

A esto se suma la carga de las regulaciones legales. En el contexto colombiano, el INVIMA supervisa estrictamente todo, desde el registro sanitario hasta el etiquetado, lo que significa que cualquier ajuste a las normas podría afectar la competitividad y la oferta de productos en el país (INVIMA, 2023).

2.2.3 Complejidad

Este sector presenta un nivel de complejidad bastante alto debido a la gran cantidad de actores que participan en el mercado y a la intensidad de las relaciones entre ellos. En esta industria existen e intervienen varios stakeholders entre ellos los fabricantes de suplementos, distribuidores, redes de venta directa, plataformas de comercio electrónico, autoridades regulatorias y los consumidores finales.

Las empresas fabricantes representan una gran parte del sector, ya que son las que desarrollan y comercializan los productos enfocados a la nutrición, salud y bienestar. Entre las empresas más relevantes del mercado global se encuentran organizaciones como Herbalife, Amway, Nestlé, Bayer y Haleon, que compiten por participación de mercado dentro de la industria de suplementos nutricionales. (Mordor Intelligence, 2024).

Ilustración 5

Mercado de suplementos dietéticos



Fuente: *Dietary Supplements Market size & share report, 2031 [Data set]*, Mordor Intelligence, 2024.

2.2.4 Análisis final

A partir del análisis previo se puede concluir que el sector de suplementos nutricionales presenta un nivel de turbulencia moderado-alto. Podemos ver que el mercado muestra un comportamiento dinámico impulsado por el crecimiento global en la industria y por el aumento del interés de los consumidores en productos relacionados con el bienestar nutricional, lo que refleja una gran oportunidad para las empresas del sector y favorece la expansión de mercado.

Sin embargo, el sector también presenta cierto grado de incertidumbre principalmente asociado a factores económicos, cambios en las preferencias de los consumidores y las transformaciones tecnológicas que influyen en los e-commerce. De igual manera las regulaciones sanitarias establecidas por entidades como el INVIMA generan exigencias adicionales a aquellas empresas que desean ser partícipes de este nicho.

Finalmente, el sector presenta un alto grado de complejidad debido a la presencia de múltiples actores que intervienen en su funcionamiento, incluyendo fabricantes internacionales, distribuidores, autoridades regulatorias y el consumidor final. Por ende la interacción entre estos actores y la creciente competencia entre empresas globales del sector, hace que el entorno sea aún más competitivo, lo que exige a las organizaciones a adaptarse frente al cambio del mercado.

Ilustración 6

Tabla Resumen

FACTOR PESTEL	DINAMISMO	INCERTIDUMBRE	COMPLEJIDAD
Político	Cambios en políticas públicas y propuestas de reforma institucional generan un entorno en constante evolución.	Posibles modificaciones en la estructura del Estado y debilidades en transparencia afectan el entorno regulatorio.	Interacción entre gobierno, entidades regulatorias y empresas del sector.
Económico	Crecimiento del PIB y expansión del sector salud y servicios impulsan el mercado.	Inflación, desigualdad y variaciones en el ingreso afectan la demanda de productos no esenciales.	Relación entre consumidores, empresas y condiciones macroeconómicas.
Social	Cambios en hábitos de consumo y aumento de la conciencia en salud generan crecimiento del sector.	Desigualdad social y diferencias urbano-rurales limitan el acceso al mercado.	Diversidad de segmentos de consumidores con diferentes niveles de ingreso y comportamiento.
Tecnológico	Alto crecimiento en conectividad digital, uso de internet y redes sociales.	Rápidos cambios tecnológicos que obligan a adaptación constante de las empresas.	Interacción entre plataformas digitales, empresas y consumidores.
Ecológico	Uso de recursos naturales generan cambios en la disponibilidad de insumos.	Riesgos asociados a la degradación ambiental y sostenibilidad de recursos.	Relación entre sector productivo, recursos naturales y regulación ambiental.
Legal	Actualización constante de normativas sanitarias y regulatorias.	Cambios en legislación que afectan procesos de registro y comercialización.	Interacción entre empresas, entidades regulatorias (INVIMA) y normativas internacionales.

Fuente: Elaboración propia

3. ENTORNO ESPECÍFICO

El éxito de las empresas en este sector no depende únicamente de la calidad de sus productos, sino de su capacidad para gestionar las fuerzas directas que afectan su operación.

En este ecosistema, la competencia se libra en tres frentes críticos:

1. La Captación de Talento (Fuerza de Ventas): El "cliente" es a menudo el mismo distribuidor. La rivalidad entre estas marcas se mide por el atractivo de sus planes de compensación y la solidez de sus sistemas educativos.

2. La Diferenciación por Innovación: Ante un consumidor cada vez más educado, las empresas han pasado de vender productos genéricos a ofrecer soluciones de "biotecnología aplicada", "trazabilidad botánica" o "micelización".

3. La Omnicanalidad: El entorno actual exige que la logística tradicional conviva con el dropshipping y el comercio electrónico, eliminando las barreras entre el fabricante y el consumidor final.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo detallado que desglosa cómo los principales actores del mercado han configurado sus modelos de negocio para dominar este entorno:

Ilustración 7

Cuadro Comparativo de Competidores

Empresa	Historia y Evolución Estratégica	Modelo de Negocio (Estructura de Ingresos)	Líneas de Producto (Core Competency)	Alcance Geográfico y Clientes Objetivo	Canales de Distribución y Logística
Amway	Fundada en 1959 en Michigan. Es la empresa de venta directa más grande del mundo. Es la pionera del "Network Marketing". Su éxito radica en haber sobrevivido a escrutinios legales, sentando las bases del multinivel moderno.	Multinivel de Ruptura (Breakaway). Enfocado en el liderazgo y en la creación de activos a través de redes de consumo masivo con un sistema educativo rígido.	Multisectorial. Su fuerte es Nutrilite (suplementos con trazabilidad botánica), Artistry (cosmética de prestigio) y eSpring (purificación).	Global. Presencia en +100 países. Apunta a un perfil emprendedor de clase media que busca un "Plan B" financiero.	Omnicanalidad Controlada. Entrega directa al IBO (Empresario Independiente) y centros de experiencia física premium.
Herbalife	Nacida en 1980 en Los Ángeles. Cotiza en la bolsa de NY. Pasó de la venta de garaje a una potencia global en nutrición. Revolucionó el mercado al vender "un estilo de vida" más que un producto, enfocándose en la nutrición celular.	Marketing Multinivel Uninivel. Basado en el volumen de ventas y el reclutamiento. Su motor es el "Coach de Bienestar".	Control de Peso y Deporte. Batidos proteicos y suplementos de rendimiento (H24) respaldados por un consejo consultivo científico.	Masivo Global. 94 países. Líder en penetración en mercados emergentes. Clientes que buscan resultados físicos rápidos y comunidad.	Clubes de Nutrición. Es su canal más disruptivo: locales sociales donde se consume el producto in situ, generando recurrencia diaria, distribuidores independientes y portales web.
Omnilife	Fundada en 1991 en México. Creció bajo la figura carismática de Jorge Vergara. Iniciaron con 6 personas y hoy es un gigante iberoamericano. Expandiéndose hacia el deporte (dueños de Chivas) y la belleza.	Multidesarrollo. Sistema de compensación que premia la venta directa inmediata y el crecimiento de red sin límites territoriales.	Tecnología de Micelización. Suplementos líquidos de alta absorción y la línea Seytú (belleza libre de crueldad animal).	Latinoamérica y Europa. Enfoque en la base de la pirámide y clase media-baja buscando salud y superación personal.	CEDIS (Centros de Distribución). Almacenes propios masivos donde el distribuidor compra directamente, eliminando intermediarios.
ProLife (FuXion)	Fundada en Perú (2006). Implementa el Dropshipping para sus afiliados. Es el exponente del "Nuevo Orden" por su enfoque en la biotecnología aplicada a ingredientes amazónicos.)	Binario Híbrido. Modelo más agresivo y rápido que los tradicionales. Incentiva el consumo personal y la recomendación digital. Implementa el Dropshipping para sus afiliados.	Bebidas Nutracéuticas. Refrescos, té y cafés funcionales (sin azúcar, sin transgénicos). Su lema es la "Salud Verdadera".	Panregional. Fuerte en la zona andina y expansión en EE.UU. Apunta a Millennials y personas conscientes de la etiqueta limpia.	Dropshipping Digital. El empresario vende por link y la empresa se encarga del despacho (logística de última milla), reduciendo costos.
Grupo Irene Melo	Empresa colombiana con más de 30 años de trayectoria basada en la botánica nacional y en el conocimiento empírico de su fundadora sobre la flora nacional.	Híbrido Retail-Multinivel. A diferencia de las otras, mantiene una presencia muy fuerte en el comercio tradicional y la venta por catálogo.	Fitoterapéuticos (Hi5, RP Transfer), té detox y geles reductores. Suplementos orientados a la limpieza digestiva y reducción de medidas basados en plantas medicinales.	Nacional (Colombia). Es el referente local en fitoterapéuticos. Su cliente es el consumidor que confía en lo natural y tradicional.	Tiendas Propias y Franquicias. Además de vendedores independientes, tienen puntos físicos en los principales centros comerciales del país. venta por catálogo y canal online.

Fuente: Elaboración propia

4. ANÁLISIS DE HACINAMIENTO

El hacinamiento sectorial se refiere a una situación en la cuál las empresas dentro de una industria compiten por estrategias, modelos de negocio, productos o posicionamientos muy similares. Como resultado, las empresas dentro de un sector con un nivel alto de hacinamiento pueden experimentar una reducción en los márgenes de rentabilidad, estancamiento de la innovación y una competencia más intensa y reñida, donde pocas empresas logran captar valor de manera significativa (Restrepo y Rivera, 2008).

El análisis de hacinamiento permite evaluar qué tanto hacinamiento hay dentro de un sector y qué tanto se diferencian las estrategias de las empresas que lo conforman. Dentro de la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE), el análisis de hacinamiento cuantitativo –el cuál se llevará a cabo para el sector de bebidas para el control del peso– busca medir empíricamente el nivel de concentración estratégica dentro del sector. Esto por medio del análisis de la dispersión de alguno de los indicadores financieros o de desempeño de las empresas (Restrepo y Rivera, 2008).

4.1. Indicadores cuantitativos de comparación

Para el análisis de este sector, se seleccionaron 2 indicadores financieros diferentes: El margen EBITDA y el Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE).

Por un lado, la sigla EBITDA se refiere a las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, y es una medida esencial del beneficio operativo de la empresa y parte importante del flujo de caja. El margen EBITDA representa esta medida como un porcentaje de los ingresos totales de la empresa; entre mayor el margen, menores los gastos operativos en relación a los ingresos totales. Este se considera como un indicador que no

sigue los principios de contabilidad generalmente aceptados, pero suele usarse como punto de referencia para la comparación de empresas dentro de un mismo sector (Chen, 2025).

Por otro lado, el ROE es una medida que representa qué tan eficiente es una empresa en la utilización del capital de los accionistas para generar ganancias. Este es un indicador importante de la rentabilidad de una empresa y la eficiencia con la que genera estas ganancias con recursos propios, y se calcula dividiendo el beneficio neto sobre el patrimonio neto medio del periodo de cálculo. Cuanto mayor sea esta medida, mejor ha sido la gestión de la empresa durante el periodo, aunque un ROE demasiado alto, puede a una cuenta de capital muy pequeña comparada a los ingresos, lo cual es riesgoso. Suele ser útil para la estimación de diferentes tasas de crecimiento de una acción o la comparación del rendimiento de empresas pertenecientes a un mismo sector, aunque no puede ser utilizada para el análisis de empresas de sectores diferentes (Fernando, 2026).

Ambos de estos indicadores responden a los criterios necesarios para el análisis de hacinamiento cuantitativo, pues reflejan la forma en que las empresas compiten y generan valor dentro del sector. En este sentido, el margen EBITDA refleja la proporción de los ingresos que se convierten en beneficio operativo, mientras que el ROE permite evaluar la rentabilidad generada a partir del capital de los accionistas y la efectividad del uso de estos recursos. En conjunto estos indicadores capturan dos dimensiones complementarias del desempeño empresarial –la eficiencia operativa y la rentabilidad del capital– facilitando la comparación entre empresas del sector y permite identificar posibles patrones de hacinamiento.

A continuación, se muestran la evolución de los valores del margen EBITDA y el ROE para las empresas seleccionadas en el periodo del año 2020 al año 2024:

Tabla 1
Margen EBITDA

EMPRESA	2020	2021	2022	2023	2024
Herbalife	70,56%	67,57%	65,87%	66,38%	62,23%
Omnilife	18,77%	16,84%	11,58%	4,26%	11,63%
Prolife biotech	-73,05%	-13,35%	-1,39%	-13,51%	-0,08%
Irene Melo	16,27%	15,86%	21,54%	10,82%	6,98%
Amway	7,03%	4,80%	4,83%	7,79%	5,71%

Fuente: Elaboración propia basada en datos recuperados de EMIS (2025)

Tabla 2
ROE 2020-2024

EMPRESA	2020	2021	2022	2023	2024
Herbalife	91,25%	81,01%	65,36%	1401,57%	110,78%
Omnilife	69,42%	66,48%	56,33%	26,46%	51,49%
Prolife biotech	3666,79%	1095,19%	112,07%	109,92%	-24,45%
Irene Melo	38,42%	28,42%	31,38%	12,95%	3,86%
Amway	-7,36%	-64,59%	-0,24%	142752,25%	98,78%

Fuente. Elaboración propia basada en datos recuperados de EMIS (2025)

En cuanto al margen EBITDA, en el periodo entre 2020 y 2024, es marcadamente diferente entre las empresas del sector. Para empezar, Herbalife mantiene consistentemente los márgenes más altos, superando el 60% durante todo el periodo, probando ser altamente eficiente, aunque tuvo una tendencia ligeramente decreciente. A continuación, Omnilife presentó una caída significativa de 2020 a 2023, seguida de una recuperación parcial en el 2024, lo cual podría reflejar mejoras operativas a nivel estructural. Prolife Biotech mantuvo márgenes negativos durante la mayoría del periodo, aunque con una mejora progresiva hacia niveles más cercanos al equilibrio hacia a lo largo del periodo. Irene Melo tuvo un pico en el 2022, seguido de una reducción sostenida durante el resto del periodo, mientras que Amway mantiene márgenes estables y positivos, aunque relativamente bajos.

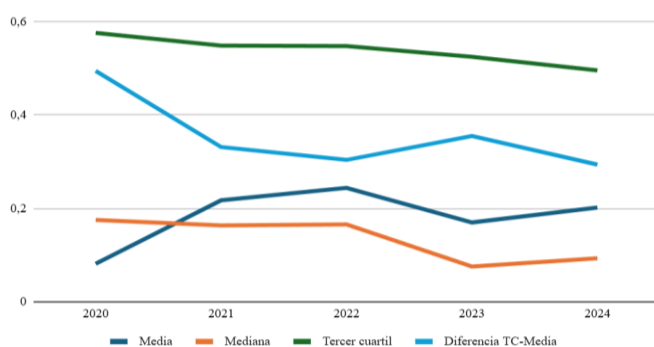
En cuanto al comportamiento del ROE en este mismo periodo, las empresas analizadas demuestran una alta volatilidad, lo que podría sugerir importantes diferencias en la estructura de capital y las generación de rentabilidad. Herbalife mantuvo niveles consistentemente elevados de rentabilidad, pero con fluctuaciones considerables, como el pico extraordinario que tuvo en el 2023. Omnilife mantuvo un ROE relativamente alto y positivo, aunque con una tendencia a la baja hasta el año 2023. Prolife Biotech mostró valores extremadamente altos durante los primeros años, antes de una caída drástica que terminó en niveles negativos en el 2024. Irene Melo tuvo una tendencia a la baja pero relativamente estable a lo largo del periodo. Amway evidencia el comportamiento más volátil del sector, pasando de años con rentabilidad negativa a rentabilidades extremadamente altas. En suma, el ROE parece ser altamente volátil en el sector.

4.2. Cálculos estadísticos

A continuación, se calcularon el promedio, la mediana, el tercer cuartil y la diferencia entre el tercer cuartil y la media por cada año, para los indicadores elegidos para el análisis. La Figura 7 y la Figura 8 que se pueden ver próximamente muestran la evolución de estos cálculos a lo largo del periodo de estudio.

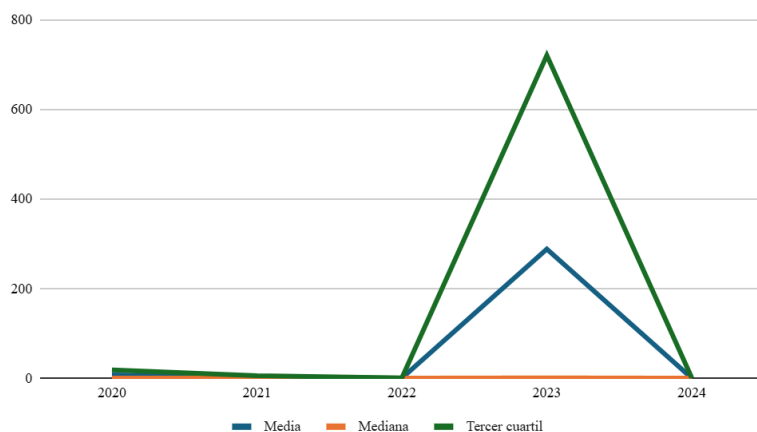
Ilustración 8

Cálculos estadístico Margen EBITDA



Fuente: Elaboración propia con base a datos de EMIS Next, 2025

Ilustración 9: Cálculos estadísticos ROE



Fuente: Elaboración propia con base a datos de EMIS Next, 2025

Por un lado, los cálculos estadísticos del margen EBITDA evidencian una variabilidad importante en la eficiencia operativa de las empresas del sector a lo largo del periodo analizado. La media muestra un incremento entre 2020 y 2022, alcanzando su punto más alto en este último año (24,40%), seguido de una caída en 2023 y una recuperación moderada en 2024. Sin embargo, la mediana se mantiene considerablemente por debajo de la media durante todo el periodo y presenta una tendencia decreciente desde 2022, lo que sugiere que la mayoría de las empresas opera con márgenes relativamente bajos, mientras que algunas pocas compañías con márgenes muy altos elevan el promedio. Esta interpretación se refuerza al observar el tercer cuartil, que permanece en niveles cercanos al 50% durante todos los años analizados, y la diferencia entre el tercer cuartil y la media, que se mantiene amplia. En conjunto, estos resultados indican una dispersión significativa en la eficiencia operativa, con la presencia de empresas líderes con márgenes muy superiores al resto del sector.

Por otro lado, en el caso del ROE, los resultados muestran una dispersión aún más pronunciada dentro del sector. La media presenta valores extremadamente altos y volátiles,

especialmente en 2020 y 2023, lo cual sugiere la presencia de valores atípicos que distorsionan el promedio. En contraste, la mediana se mantiene en niveles mucho más moderados y relativamente estables a lo largo del periodo, lo que indica que la mayoría de las empresas genera niveles de rentabilidad significativamente menores que los reflejados por la media. Esta diferencia se evidencia también en el tercer cuartil, cuyos valores extremadamente elevados —particularmente en 2023— amplían considerablemente la distancia frente al promedio. La diferencia entre el tercer cuartil y la media confirma la existencia de casos aislados con rentabilidades excepcionalmente altas, lo que incrementa la dispersión del indicador y sugiere que el desempeño financiero del sector es altamente heterogéneo en términos de generación de valor para los accionistas.

4.3. Gráficos radiales y de líneas

Ilustración 10

Gráfico radial Margen EBITDA 2020

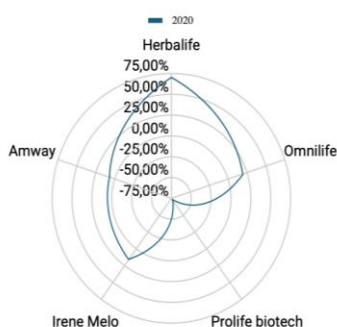
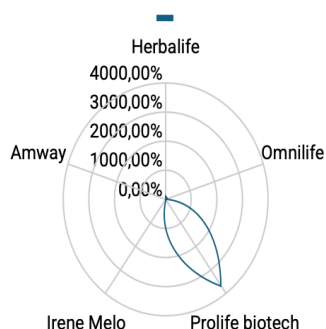


Ilustración 11

Gráfico radial ROE 2020



Fuente: Elaboración propia basada en EMIS Next, 2025

La Figura 9 muestra el comportamiento del margen EBITDA de las empresas analizadas para el año 2020 mediante un gráfico radial, el cual permite visualizar comparativamente el desempeño de cada compañía dentro del sector. En este gráfico se

observa que Herbalife presenta el margen EBITDA más alto, lo que indica una mayor capacidad para generar rentabilidad operativa frente a sus competidores.

En contraste, empresas como Amway, Omnilife, Irene Melo y Prolife Biotech muestran márgenes considerablemente menores. En particular, Prolife Biotech presenta valores negativos, lo que sugiere dificultades en la generación de utilidades operativas durante este periodo.

La Figura 10 es un gráfico radial, permite comparar de manera visual el nivel de rentabilidad generado por cada empresa con respecto al patrimonio de los accionistas. Se observa que Prolife Biotech presenta un valor significativamente superior al del resto de empresas.

Por su parte, Herbalife muestra un nivel de rentabilidad positivo y relativamente alto en comparación con otras empresas del sector, lo que indica una buena capacidad para generar utilidades a partir del capital de los accionistas. Aunque su valor es considerablemente menor que el registrado por Prolife Biotech, se mantiene dentro de un rango competitivo dentro del grupo analizado.

Ilustración 12

Gráfico radial Margen EBITDA 2022

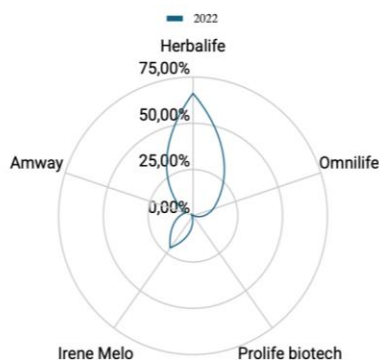
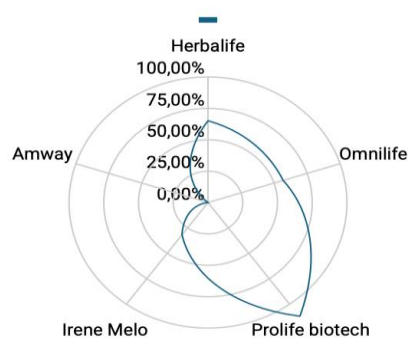


Ilustración 13

Gráfico radial ROE 2022



La Figura 11 presenta el análisis del margen EBITDA para el año 2022. En este caso se mantiene la tendencia observada en el periodo anterior, donde Herbalife continúa liderando el sector en términos de rentabilidad operativa.

Las demás empresas presentan márgenes significativamente inferiores, lo que evidencia una brecha considerable entre el desempeño financiero de Herbalife y el resto de los competidores analizados. Esta diferencia refleja una mayor eficiencia operativa y capacidad de generación de valor por parte de la empresa líder.

En la Figura 12 se observa que Prolife Biotech continúa presentando el valor más alto de ROE dentro del grupo de empresas analizadas, lo que indica una capacidad significativamente mayor para generar rentabilidad a partir de los recursos propios de la empresa. Por su parte, Herbalife presenta un nivel de ROE positivo y relativamente alto, en comparación con otras empresas del sector, Herbalife mantiene un desempeño financiero sólido y estable.

Ilustración 14

Gráfico radial Margen EBITDA 2024

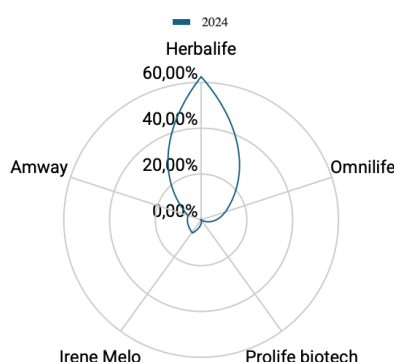
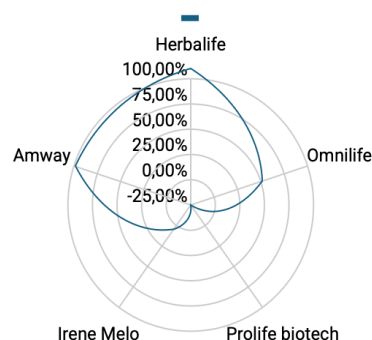


Ilustración 15

Gráfico radial ROE 2024



Fuente: Elaboración propia basada en EMIS Next, 2025

La figura 13 muestra los resultados correspondientes al año 2024. En este periodo se mantiene la tendencia general observada en los años anteriores, donde Herbalife continúa registrando el mayor margen EBITDA dentro del grupo de empresas analizadas.

Aunque se observa una ligera disminución en el margen de Herbalife respecto a años anteriores, la empresa sigue posicionándose como la compañía con mayor capacidad de generación de rentabilidad operativa dentro del sector.

En la figura 14 se observa que a partir de este gráfico Herbalife registra uno de los niveles más altos de ROE dentro del grupo de empresas analizadas. Amway también presenta un nivel elevado de rentabilidad sobre el patrimonio durante este año, lo que representa una mejora significativa en comparación con algunos periodos anteriores en los que la empresa había mostrado resultados más moderados o incluso negativos.

4.4 Zonas de desempeño

Con el fin de complementar el análisis del indicador ROE, se realizó una clasificación de las empresas en diferentes zonas de desempeño, tomando como referencia los resultados obtenidos en cada uno de los años analizados.

Ilustración 16

Clasificación de las empresas por desempeño

		2020	2021	2022	2023	2024
5	Desempeño Superior	PROFILE BIOTECH	PROFILE BIOTECH	PROFILE BIOTECH	AMWAY	HERBALIFE
4	Desempeño Medio			OMNILIFE, HERBALIFE	OMNILIFE Y USANA	AMWAY
3	Morbilidad					OMNILIFE
2	Perdurabilidad Comprometida	OMNILIFE	OMNILIFE, HERBALIFE	IRENE MELO	HERBALIFE	
1	Estado Tanático	AMWAY Y USANA	AMWAY	AMWAY Y USANA	OMNILIFE Y USANA	USANA

Fuente: Elaboración Propia.

La zona de desempeño superior corresponde a aquellas empresas que presentan los niveles más altos de ROE dentro del grupo analizado, en los primeros años del periodo

analizado, Prolife Biotech se ubica dentro de esta categoría, debido a los valores significativamente altos que registra en el indicador. Sin embargo, hacia el final del periodo se observa un cambio en esta dinámica, donde Herbalife pasa a posicionarse dentro de la zona de mejor desempeño en el año 2024, reflejando una mayor estabilidad en su rentabilidad.

En este caso se evidencia que Herbalife mantiene márgenes EBITDA significativamente superiores al resto de empresas durante todo el periodo analizado, lo que refleja una posición sólida dentro del sector. Por su parte, la zona de desempeño medio incluye aquellas empresas que presentan niveles positivos de ROE, pero que no alcanzan los valores más altos del sector como Omnilife y en algunos años Herbalife, las cuales muestran una capacidad de generación de rentabilidad relativamente estable, muestra fluctuaciones moderadas en su margen, mientras que Amway e Irene Melo presentan valores relativamente estables pero inferiores, la zona de morbilidad corresponde a empresas cuyos resultados comienzan a mostrar señales de debilidad en su rentabilidad como aquellas.

4. 5 Análisis unificado

Al analizar de manera conjunta los resultados obtenidos a partir de los indicadores EBITDA y ROE, se pueden identificar diferencias importantes en el desempeño financiero de las empresas del sector durante el periodo 2020–2024.

En el caso de Herbalife, los resultados muestran un desempeño relativamente sólido en ambos indicadores. La empresa mantiene márgenes EBITDA superiores al promedio del sector durante todo el periodo analizado, lo que indica una buena capacidad para generar rentabilidad operativa. Este comportamiento también se refleja en el indicador ROE, donde la empresa presenta valores positivos y relativamente estables en comparación con otras compañías del sector. Esto sugiere que Herbalife logra no solo generar utilidades a partir de sus operaciones, sino también transformar esos resultados en valor para los accionistas.

5. ANÁLISIS DE CONVERGENCIA

El análisis de convergencia estratégica, también conocido como el análisis de hacinamiento cuantitativo, busca identificar el grado en el que las empresas de un sector presentan similitudes en sus enfoques estratégicos, más allá de sus resultados financieros. Mientras que el hacinamiento cuantitativo se centra en indicadores de desempeño, este análisis se centra en variables como la propuesta de valor, los segmentos atendidos, los canales de distribución, el portafolio de productos y, para este ejercicio, los factores clave de éxito (Restrepo y Rivera, 2008).

Metodológicamente, este análisis implica la identificación y comparación de variables estratégicas clave y factores de éxito por medio de la construcción de matrices o mapas estratégicos y la evaluación del grado de similitud entre las empresas. A partir de esto, es posible determinar si el sector presenta alta convergencia o si, por el contrario, existen estrategias claramente diferenciadas que reducen la intensidad competitiva (Restrepo y Rivera, 2008).

5.1 Factores Clave del Sector en la Actualidad

Factor 1: Credibilidad científica y confianza

Este factor se refiere al nivel de confianza que los consumidores depositan en la eficacia, seguridad y respaldo científico de los suplementos nutricionales ofrecidos por las empresas del sector. Incluye la percepción del público sobre si los productos están sustentados en investigaciones, certificaciones, estudios clínicos o recomendaciones de expertos en salud y nutrición.

Asimismo, la reputación de la marca y la transparencia en la información sobre ingredientes y resultados influyen directamente en la confianza del consumidor. De acuerdo con Martirosyan y Tavva (2025), uno de los principales desafíos dentro del mercado global de suplementos dietarios está relacionado con la necesidad de fortalecer la evidencia científica, la regulación y la transparencia de los productos, debido a que los consumidores cada vez exigen mayor seguridad, efectividad y respaldo clínico antes de consumir este tipo de suplementos. Los autores también resaltan la importancia de mejorar la educación del consumidor y garantizar estándares más rigurosos de calidad y validación científica dentro de la industria.

En consecuencia, las empresas que logran posicionarse como confiables y respaldadas científicamente pueden diferenciarse en un mercado donde la percepción de efectividad es fundamental.

Factor 2: Accesibilidad y distribución

Este factor evalúa la facilidad con la que los consumidores pueden acceder a los productos, considerando tanto los canales físicos como digitales disponibles para su adquisición. En el sector de suplementos nutricionales, la distribución es determinante, ya que muchas empresas operan bajo modelos de venta directa o multinivel, lo cual limita o amplía el alcance geográfico y socioeconómico de su oferta.

Según Dinesh et al. (2023), tiendas especializadas son el principal canal para suplementos deportivos, gracias a la variedad de marcas y al asesoramiento del vendedor. La accesibilidad también comprende la cobertura a nivel nacional, la disponibilidad en plataformas de e-commerce, la agilidad en tiempos de entrega y la facilidad del proceso de compra. Una empresa con canales de distribución amplios y bien estructurados logra capturar

segmentos de mercado que sus competidores no alcanzan, reduciendo así barreras de entrada para el consumidor.

Factor 3: Portafolio de productos

Este factor analiza la amplitud, profundidad y coherencia de la oferta de productos que cada empresa pone a disposición del mercado, y la capacidad de este portafolio para responder a diversas necesidades nutricionales de forma integral. Un portafolio robusto no solo contempla variedad de categorías: control de peso, rendimiento deportivo, salud digestiva, bienestar general, vitaminas y minerales, sino también la complementariedad entre sus productos, permitiendo al consumidor construir rutinas de suplementación coherentes dentro de una misma marca. Según Hilton (2017), el mercado de nutraceuticos y alimentos funcionales ha crecido debido al aumento del interés de los consumidores por productos asociados a bienestar y salud preventiva. La amplitud del portafolio influye directamente en la frecuencia de compra y en el ticket promedio por cliente, al tiempo que reduce la necesidad del consumidor de acudir a competidores para cubrir necesidades específicas. Empresas con portafolios diversificados y bien articulados generan mayor fidelización y capturan una porción más amplia del gasto en bienestar del consumidor colombiano.

Factor 4: Servicio al cliente y acompañamiento

Este factor comprende la calidad de la asesoría brindada al consumidor tanto en el momento de la compra como en el seguimiento posterior al uso de los productos. Dado que los suplementos nutricionales requieren indicaciones específicas de consumo, combinación y dosificación, el rol del asesor o consultor de la marca resulta fundamental para garantizar resultados y prevenir usos inadecuados. Un servicio al cliente efectivo incluye la disponibilidad de canales de atención, la capacitación de los distribuidores o asesores comerciales, la resolución oportuna de inquietudes y el seguimiento personalizado al

progreso del usuario. De acuerdo con Yang (2020), la personalización del consejo nutricional y el uso de sistemas de CRM para gestionar la relación y el seguimiento con clientes de servicios de nutrición personalizada refuerzan la importancia del acompañamiento continuo y canales de atención adecuados. En sectores donde la experiencia del consumidor define en gran medida la recompra y la recomendación, el acompañamiento se convierte en un factor de retención y generación de valor diferencial. Este elemento es especialmente relevante en modelos de venta directa o multinivel, donde la relación humana entre el asesor y el cliente es el principal punto de contacto con la marca.

Factor 5: Precio y percepción de valor

Este factor evalúa la competitividad de los precios en relación con la propuesta de valor ofrecida, considerando tanto la disposición a pagar del consumidor objetivo como el posicionamiento de precio frente a los competidores del sector. Según Levrini y dos Santos (2021), el precio tiene una influencia importante en la intención de compra, debido a que los consumidores relacionan el valor económico con la calidad y confianza del producto. En el mercado colombiano, el precio no opera de manera aislada: está mediado por la percepción que el consumidor tiene sobre la calidad, eficacia y prestigio de la marca, lo que determina si el costo es visto como una inversión justificada o como una barrera de acceso. Empresas que logran alinear su estrategia de precios con su posicionamiento y con las expectativas de su segmento objetivo evitan caer en guerras de precios que erosionan márgenes y devalúan la marca. Asimismo, la existencia de diferentes presentaciones o tamaños permite atender distintos niveles de poder adquisitivo sin comprometer la coherencia del portafolio.

Factor 6: Publicidad y promoción

Este factor abarca el conjunto de estrategias de comunicación y mercadeo implementadas por cada empresa para dar a conocer sus productos, posicionar su marca y

estimular la decisión de compra. Incluye los canales utilizados: redes sociales, televisión, marketing de influenciadores, eventos presenciales, publicidad digital, así como el tono de voz, los mensajes clave, la frecuencia de comunicación y la efectividad de las campañas para generar conversión y reconocimiento de marca. Según Sanesh y Sharma (2025), en suplementos de salud, la publicidad en redes sociales con contenido de alta calidad, demostraciones de uso y respaldo científico aumenta intención de compra; la interacción (likes, comentarios) fortalece la relación marca–consumidor. En el sector de suplementos nutricionales, la publicidad cumple además una función educativa, pues debe comunicar beneficios de forma clara, veraz y diferenciada en un entorno saturado de promesas similares. La capacidad de una empresa para construir narrativas auténticas, conectar emocionalmente con su audiencia y adaptarse a los formatos de comunicación emergentes define en buena medida su relevancia en el mercado. Una estrategia publicitaria sólida no solo atrae nuevos consumidores, sino que refuerza la confianza y la lealtad de los ya existentes.

Factor 7: Construcción de comunidad

Este factor se refiere a la capacidad de las empresas para generar un sentido de pertenencia e identidad compartida entre sus consumidores, convirtiendo el uso de los productos en parte de un estilo de vida asumido con convicción. Las marcas que logran construir comunidad trascienden la relación transaccional: sus consumidores se convierten en embajadores activos, comparten sus resultados, participan en retos, eventos y grupos digitales, y asocian el consumo del producto con valores personales como la salud, la disciplina o el éxito. Este fenómeno es particularmente relevante en empresas con modelos de venta directa o multinivel, donde la comunidad no solo impulsa el consumo sino también la expansión de la red comercial. Una comunidad sólida genera barreras de salida emocionales que dificultan la migración hacia competidores, aumenta la frecuencia de compra y convierte al consumidor en un canal de comunicación orgánico y de alta credibilidad. En un sector con

productos de alta convergencia, la comunidad puede ser el diferenciador más duradero y difícil de replicar.

5.2 Matriz de Ponderación de los Factores

Ilustración 17

Matriz de impacto factores

Matriz de impacto factores								
Factores	Credibilidad científica y confianza	Accesibilidad	Portafolio de productos	Servicio del cliente	Precio y percepción de valor	Publicidad y promoción	Construcción de comunidad	Total
Credibilidad científica y confianza	X	0	1	0	1	1	1	4 18,18%
Accesibilidad	0	X	0	1	1	0	0	2 9,09%
Portafolio de productos	1	0	X	1	1	1	0	4 18,18%
Servicio del cliente	1	0	0	X	0	0	1	2 9,09%
Precio y percepción de valor	1	1	0	0	X	1	0	3 13,64%
Publicidad y promoción	1	0	1	0	1	X	1	4 18,18%
Construcción de comunidad	1	0	0	1	0	1	X	3 13,64%
								22 100,00%

Fuente: Elaboración propia

La matriz de impacto de factores es una herramienta que permite analizar las relaciones de influencia entre los diferentes factores estratégicos de un sector. Su propósito es identificar en qué medida un factor incide sobre otro y comprender cómo se articulan las variables que determinan la dinámica competitiva del mercado. En la matriz, cada intersección entre factores se evalúa mediante una escala simple: el número 1 indica que existe una relación de impacto o influencia del factor ubicado en la fila sobre el factor ubicado en la columna, mientras que el 0 señala que no se identifica una relación directa entre ambos. Por su parte, la “X” se ubica en la diagonal principal para indicar que no se evalúa la relación de un factor consigo mismo. Esta herramienta facilita visualizar las interdependencias entre los factores y permite identificar cuáles tienen mayor capacidad de influir en el comportamiento del sector.

La matriz de impacto de factores evidencia que las relaciones entre las variables estratégicas del sector de suplementos nutricionales no son homogéneas, sino que responden a dinámicas específicas de la industria. En particular, factores como la credibilidad científica, la publicidad y promoción y el portafolio de productos muestran una mayor capacidad de influencia sobre los demás (18,18% cada uno), debido a que en este mercado la percepción de eficacia, la comunicación de beneficios y la diversidad de soluciones nutricionales condicionan tanto la decisión de compra como el posicionamiento de las marcas. Por su parte, variables como el servicio al cliente y la construcción de comunidad tienden a depender en mayor medida de los anteriores, ya que suelen desarrollarse como resultado de estrategias de comercialización basadas en acompañamiento personalizado, testimonios y relaciones entre consumidores. Asimismo, el precio y la accesibilidad presentan relaciones más selectivas, dado que influyen principalmente en la percepción de valor y en las condiciones de compra, pero no determinan directamente aspectos como la construcción de comunidad o el diseño del portafolio. En conjunto, estas interrelaciones reflejan que la competitividad del sector se sustenta en la articulación entre confianza en los productos, estrategias de comunicación efectivas y propuestas integrales de bienestar, más que en variables operativas aisladas.

5.3 Tabla de Convergencia y Análisis

El análisis de convergencia, también denominado hacinamiento cualitativo dentro del marco metodológico AESE (Restrepo y Rivera, 2008), permite identificar el grado de imitación estratégica entre las empresas que compiten en un mismo sector, revela si las organizaciones están ofreciendo propuestas de valor diferenciadas o si, por el contrario, han caído en la trampa de copiarse mutuamente, convergiendo hacia un mismo conjunto de prácticas, atributos y capacidades. Para operacionalizar este análisis, se identificaron siete

factores clave del sector de suplementos nutricionales en Colombia: credibilidad científica, accesibilidad, portafolio de productos, servicio al cliente, precio y percepción de valor, publicidad y construcción de comunidad, cada uno desagregado en variables específicas que fueron evaluadas para cinco empresas competidoras: Herbalife, Omnilife, Prolife Biotech (Fuxion), Irene Melo y Amway. La calificación de cada variable se realiza en una escala de 1 a 4, donde 1 indica una diferencia imitable, es decir, que la empresa supera al estándar sectorial de forma difícil de replicar en el corto plazo, constituyendo una ventaja competitiva real; 2 señala una diferencia fácil de copiar, lo que implica que la empresa se distingue del promedio del sector pero con atributos que los competidores pueden replicar con relativa facilidad; 3 refleja que la empresa es igual al estándar sectorial, evidenciando convergencia plena con las prácticas predominantes del sector y, por ende, ausencia de diferenciación; y 4 indica que la empresa está por debajo del estándar, representando una brecha o debilidad frente a lo que el mercado exige como mínimo competitivo. Un sector con alta concentración de calificaciones en 3 es una señal inequívoca de hacinamiento: las empresas hacen lo mismo, de la misma manera, para los mismos clientes, lo que a largo plazo erosiona la rentabilidad y la sostenibilidad estratégica de todas las participantes.

Factor 1: Credibilidad científica y confianza

Ilustración 18

Tabla de convergencia -Factor 1: Credibilidad científica y confianza

Factores	Factores		Empresas				
	Peso	Variable	Herbalife	Omnilife	Prolife biotech	Irene Melo	Amway
Credibilidad científica y confianza	18,18%	Certificaciones y cumplimiento regulatorio	1	3	3	3	1
		Reconocimiento de marca en salud y bienestar	1	2	3	3	1
		Transparencia en ingredientes y formulación	2	3	3	3	1
		Respaldo científico de los productos	2	3	3	3	1
		Sumatoria	6	11	12	12	4
		Calificación	1,09	2,00	2,18	2,18	0,73

Fuente: Elaboración propia basada en dato de Euromonitor International (2025)

- **Certificaciones y cumplimiento regulatorio**

Se refiere al grado en que la empresa cuenta con certificaciones nacionales e internacionales que validan la calidad y seguridad de sus productos, tales como registros INVIMA, certificaciones ISO u otros sellos reconocidos. En el sector de suplementos nutricionales, el cumplimiento regulatorio no es únicamente una obligación legal sino una señal activa de compromiso con el consumidor. Las empresas que exhiben estas certificaciones de manera transparente generan mayor confianza institucional y reducen la percepción de riesgo asociada al consumo de suplementos.

Estándar: Contar con registro sanitario INVIMA vigente para todos los productos comercializados en Colombia, certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en los establecimientos de producción, y al menos una certificación internacional reconocida de calidad o inocuidad (NSF, ISO 9001, GMP internacional, Ecocert u equivalente), con comunicación activa y verificable de dichas certificaciones en los canales de venta y materiales promocionales de la empresa.

- **Reconocimiento de marca en salud y bienestar**

Hace referencia al nivel de posicionamiento y reputación que la marca ha construido en la mente del consumidor dentro del ecosistema de salud y bienestar. Este reconocimiento se construye a lo largo del tiempo a través de la coherencia entre lo que la marca promete y lo que el consumidor experimenta, y se ve reforzado por la visibilidad en medios, la presencia en comunidades de salud y el respaldo de profesionales.

Euromonitor (2025) señala que la pérdida de fe en claims genéricos de salud ha elevado el umbral de credibilidad exigido al sector, lo que hace que el reconocimiento de marca basado en resultados reales sea hoy un activo estratégico de primer orden.

Estándar: Contar con un nivel de reconocimiento de marca medible y sostenido en el mercado colombiano de salud y bienestar, con presencia activa en comunidades de salud,

respaldo verificable de profesionales del área, y una reputación construida sobre resultados consistentes que genere niveles de recomendación espontánea entre consumidores superior al promedio del sector.

- **Transparencia en ingredientes y formulación**

Corresponde al nivel de apertura y claridad con que la empresa comunica la composición exacta de sus productos, los orígenes de sus ingredientes, las concentraciones activas y los procesos de formulación. En un entorno donde el consumidor cada vez más exige etiquetas limpias, ingredientes reconocibles y trazabilidad, la transparencia se ha convertido en un diferenciador competitivo de alto valor. Euromonitor destaca que el 20% de los suplementos lanzados desde 2024 incluyen algún tipo de claim de ingrediente específico como mecanismo de diferenciación, lo que refleja una tendencia global hacia la verificabilidad de la composición. En Colombia, esta variable también tiene implicaciones regulatorias directas, pues el INVIMA exige declaración completa de ingredientes en el rotulado.

Estándar: Declarar de manera completa y verificable la composición de todos los productos en el etiquetado y canales digitales, incluyendo concentraciones activas de ingredientes clave, origen de materias primas y ausencia de sustancias restringidas, con acceso público a fichas técnicas o certificados de análisis que respalden las declaraciones realizadas.

- **Respaldo científico de los productos**

Se refiere a la existencia y comunicación de evidencia clínica, estudios científicos, ensayos de eficacia o avales de profesionales de la salud que sustenten las propiedades y beneficios declarados por los productos. Este factor va más allá del cumplimiento regulatorio:

implica que la empresa ha invertido en investigación y desarrollo, y que comunica activamente esos resultados como parte de su propuesta de valor.

Estándar: Contar con evidencia científica publicada o validada por organismos independientes que respalde los principales beneficios declarados de al menos los productos de mayor volumen de ventas, con comunicación activa de dicha evidencia en los canales de venta y materiales de entrenamiento de la red de distribuidores, y con acceso verificable a dicha documentación por parte del consumidor o del profesional de la salud que la solicite

Justificación:

Herbalife: Herbalife se posiciona por encima del estándar sectorial en credibilidad científica y confianza, consolidando una ventaja competitiva real en este factor. En materia de certificaciones, la empresa cuenta con el respaldo de NSF International para Buenas Prácticas de Manufactura y el sello NSF Certified for Sport en varios de sus productos, con múltiples laboratorios certificados internacionalmente que validan la calidad de sus formulaciones. Herbalife (s.f). Su reconocimiento de marca en salud y bienestar es el más consolidado del sector en Colombia, construido sobre décadas de presencia activa y una red de distribuidores que actúa como canal permanente de refuerzo de la promesa de marca. En transparencia de ingredientes, Herbalife comunica la composición de sus productos cumpliendo los requisitos del INVIMA y de las autoridades sanitarias internacionales, aunque la profundidad de la información sobre concentraciones activas y orígenes de materias primas no alcanza el nivel sistematizado de Amway. En respaldo científico, la empresa cuenta con el Herbalife Nutrition Institute como plataforma de investigación y divulgación, aunque una parte significativa de los estudios disponibles ha sido financiada internamente, lo que limita la percepción de independencia metodológica. En conjunto, Herbalife supera el estándar en

certificaciones y reconocimiento de marca, se diferencia favorablemente en transparencia, y cumple el estándar en respaldo científico (Euromonitor International, 2025).

Omnilife: Omnilife se sitúa en el estándar del sector en el factor de credibilidad científica y confianza, sin desarrollar una diferenciación estratégica en ninguna de sus variables. Su certificación ISO 14001:2015 de gestión ambiental y las auditorías de su Sistema de Gestión Integrado cumplen el requisito básico de certificación sin alcanzar los estándares de inocuidad y calidad nutricional que definen la calificación superior Omnilife (s.f). Su reconocimiento de marca en Colombia, reforzado por su patrocinios, genera visibilidad pero no necesariamente credibilidad científica en el segmento de consumidor que exige evidencia verificable. La comunicación de ingredientes y la disponibilidad de respaldo científico independiente para sus productos son limitadas en el mercado colombiano, situando todas las variables de este factor en el nivel del estándar sin diferenciación positiva. Euromonitor International (2025) señala que la pérdida de fe en *claims* genéricos de salud está elevando el umbral de credibilidad exigido al sector, lo que hace de la posición de Omnilife en este factor una vulnerabilidad estratégica en el mediano plazo si no desarrolla una propuesta de evidencia más sólida y comunicable.

Prolife Biotech / Fuxion: Fuxion se posiciona en el estándar del sector en el factor de credibilidad científica y confianza, con una propuesta que tiene potencial de diferenciación en innovación y biotecnología pero que aún no se ha traducido en una ventaja verificable y comunicada de manera consistente en el mercado colombiano. Sus certificaciones son las básicas requeridas para operar en los mercados donde está presente, sin sellos de terceros internacionales reconocidos por el consumidor de suplementos. Su reconocimiento de marca en Colombia está en construcción y no alcanza los niveles de los líderes del sector. La transparencia de ingredientes y el respaldo científico de sus productos, aunque sustentados en

patentes propias, no se comunican con la sistematicidad y accesibilidad que el consumidor colombiano informado exige como condición de compra, situando todas las variables del factor en el nivel del estándar sectorial. La oportunidad estratégica de Fuxion en este factor reside en capitalizar su diferenciación de biotecnología andina con una comunicación científica más estructurada que traslade su propuesta de valor del argumento de venta al argumento de evidencia (Global Wellness Institute, 2023).

Irene Melo: Irene Melo se sitúa en el estándar del sector en el factor de credibilidad científica y confianza, con una posición construida sobre la confianza histórica acumulada más que sobre la evidencia científica certificada por terceros. Sus certificaciones se limitan a los registros INVIMA vigentes y al cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura requeridas por la regulación colombiana, sin certificaciones internacionales adicionales que la distingan del estándar. Irene Melo (s.f) Su reconocimiento de marca en salud natural es sólido en el mercado colombiano luego de más de cuatro décadas de trayectoria, pero circunscrito al contexto nacional sin proyección hacia estándares de credibilidad internacional. La transparencia en ingredientes constituye una diferencia favorable respecto al estándar básico, dado que su propuesta de productos a base de plantas y fibras naturales colombianas sin componentes químicos sintéticos comunica una legibilidad de ingredientes que el consumidor de medicina natural valora. Sin embargo, la ausencia de estudios clínicos publicados o de avales de instituciones científicas independientes que respalden las propiedades declaradas de sus productos sitúa el respaldo científico en el nivel del estándar, configurando un factor que cumple el mínimo sectorial sin constituir una ventaja competitiva diferencial.

Amway: Amway representa la diferencia más profunda y difícil de imitar del sector en el factor de credibilidad científica y confianza, con una ventaja que opera simultáneamente en las cuatro variables del factor. Sus certificaciones incluyen verificación de trazabilidad

botánica por Ecocert SA, NSF, con más de 900 patentes presentadas que documentan décadas de investigación en nutrición botánica. Amway (s.f). Su reconocimiento de marca genera en Colombia una reputación de autoridad científica que ningún competidor del sector iguala. En transparencia, el modelo de trazabilidad semilla-a-suplemento certificado por terceros independientes constituye el nivel más alto de apertura verificable de la industria, permitiendo al consumidor rastrear el origen de cada ingrediente activo. En respaldo científico, el Nutrilite Health Institute publica investigaciones en revistas especializadas y mantiene colaboraciones con instituciones académicas internacionales, configurando la base de evidencia más robusta y más independiente del sector analizado. (Euromonitor International, 2025).

Factor 2: Accesibilidad y distribución

Ilustración 19

Tabla de convergencia -Factor 2: Accesibilidad y distribución

Factores			Empresas				
Factores	Peso	Variable	Herbalife	Omnilife	Prolife biotech	Irene Melo	Amway
Accesibilidad	9,09%	Diversidad en canales de venta	3	2	3	2	3
		Capacidad logística y entrega de productos	3	2	3	3	2
		Presencia en marketplaces y plataformas digitales	3	3	3	2	3
		Sumatoria	3	6	9	9	6
		Calificación	0,27	0,55	0,82	0,82	0,55

Fuente: Elaboración propia basada en datos de Euromonitor International (2025)

● Diversidad de canales de venta

Evalúa la cantidad y variedad de canales a través de los cuales el consumidor puede adquirir los productos, incluyendo venta directa, tiendas físicas propias o aliadas, plataformas de e-commerce, aplicaciones móviles y redes sociales con función de compra. Una empresa competitiva en el sector debe estar presente en al menos tres canales simultáneos, combinando opciones físicas y digitales. Euromonitor (2025) reporta que el e-commerce

representa ya el 26% de las ventas globales en salud al consumidor con crecimiento del 10% anual, lo que hace que la presencia multicanal sea una condición mínima de competitividad.

Estándar: Operar simultáneamente en al menos un canal físico y un canal digital, con disponibilidad de producto garantizada en cada canal y con procesos de compra diferenciados según las características de cada uno, de manera que el consumidor pueda acceder al producto desde distintos puntos de contacto sin fricciones significativas.

- **Capacidad logística y entrega de productos**

Se refiere a la infraestructura operativa que permite a la empresa garantizar la disponibilidad, el almacenamiento adecuado y la distribución oportuna de sus productos hasta el consumidor final. Incluye la cobertura geográfica de la red de distribución, los tiempos de entrega, la gestión de inventario. En Colombia, donde la dispersión geográfica y la diversidad de contextos urbanos y rurales representa un desafío logístico significativo, esta variable determina en buena medida el alcance real de la empresa. Para modelos de venta directa, la capacidad logística también incluye el abastecimiento eficiente a la red de distribuidores para que estos puedan operar sin rupturas de stock que afecten la experiencia del cliente final.

Estándar: Garantizar disponibilidad de producto en todos los canales activos con tiempos de entrega no superiores a 72 horas en centros urbanos principales y con cobertura geográfica activa en al menos las cinco ciudades principales de Colombia.

- **Presencia en marketplaces y plataformas digitales**

Mide el nivel de participación de la empresa en plataformas de comercio electrónico de alto tráfico como Mercado Libre, Rappi, Amazon o tiendas propias, donde el consumidor busca y compara productos de forma independiente. Estar presente en estos espacios no solo amplía el alcance de distribución, sino que incrementa la visibilidad de la marca ante

consumidores que aún no la conocen. Euromonitor (2025) identifica que las ganancias más significativas en e-commerce del sector salud están concentradas precisamente en los marketplaces líderes de cada región, lo que convierte esta variable en una palanca de crecimiento de alta relevancia estratégica para el mediano plazo.

Estándar: Contar con presencia activa y gestionada en al menos dos marketplaces de alto tráfico en Colombia con catálogo completo de productos principales, precios actualizados, gestión activa de reseñas y calificaciones, y métricas de ventas digitales verificables que indiquen tráfico y conversión sostenidos.

Justificación:

Herbalife: Cumple el estándar del sector en el factor de accesibilidad y distribución sin diferenciarse de manera significativa en ninguna de sus tres variables. Su modelo de distribución exclusiva a través de distribuidores independientes y la tienda GoHerbalife configura una presencia multicanal que alcanza el mínimo competitivo del sector, con cobertura nacional y tiempos de entrega razonables en centros urbanos. Sin embargo, la dependencia de un único canal primario (la red de distribuidores) limita la captación de consumidores que buscan independientemente en marketplaces de alto tráfico como Mercado Libre o Rappi, donde la presencia de la marca es resultado de la actividad individual de distribuidores y no de una estrategia corporativa coordinada. La ausencia de infraestructura logística propia en Colombia y de presencia activa en los grandes marketplaces del mercado local sitúa la accesibilidad de Herbalife en el nivel del estándar, con una vulnerabilidad estructural frente a la tendencia de e-commerce que Euromonitor International (2025) identifica como el canal de mayor crecimiento del sector, ya en el 26% de las ventas globales de consumer health con crecimiento del 10% anual, donde los canales de venta directa pierden participación de manera sostenida.

Omnilife: Omnilife supera el estándar en el factor de accesibilidad y distribución gracias a su infraestructura logística propia en Colombia, configurando la ventaja de distribución más diferenciada del sector analizado. Su planta de producción en Cali y más de 20 centros de distribución propios en ciudades principales del país le permiten controlar directamente los tiempos de entrega, los niveles de inventario y la calidad del proceso logístico, generando una capacidad de distribución que ningún competidor del sector replica con la misma escala de infraestructura propia. Omnilife (s.f) Esta fortaleza logística se complementa con diversidad de canales que va más allá del modelo de venta directa pura, aunque la presencia en marketplaces de alto tráfico digital es aún limitada como estrategia corporativa coordinada. En conjunto, Omnilife es el competidor con mayor ventaja en accesibilidad física dentro del sector analizado, aunque su posición en el canal digital emergente representa una brecha de adaptación que deberá cerrar en el mediano plazo dado el ritmo de crecimiento del e-commerce en consumer health reportado por Euromonitor International (2025).

Prolife Biotech / Fuxion: Cumple el estándar del sector en el factor de accesibilidad y distribución, con un modelo de distribución centrado en su red de emprendedores y plataforma digital propia que cubre las ciudades principales de Colombia con tiempos de entrega competitivos. La empresa ha desarrollado herramientas digitales para su red que facilitan la gestión de pedidos y la coordinación logística, cumpliendo el estándar de diversidad de canales y capacidad logística sin diferenciarse de manera significativa. Su presencia en marketplaces de alto tráfico en Colombia no está desarrollada como estrategia corporativa centralizada, lo que limita su capacidad de captación de consumidores digitales independientes, la posición de Fuxion en este factor es adecuada para el estándar actual pero vulnerable en el mediano plazo si no desarrolla una presencia digital más proactiva en los canales donde el consumidor colombiano busca suplementos de manera independiente.

Irene Melo: Supera el estándar en el factor de accesibilidad y distribución gracias a su modelo multicanal que combina presencia física propia, canales aliados y canal digital activo de manera más diversificada que sus competidores de venta directa pura. Sus siete puntos de distribución propios en Bogotá, las alianzas con droguerías y tiendas naturistas, y la tienda en línea en Shopify con envíos activos a Colombia, Ecuador y Estados Unidos configuran una arquitectura de canales que supera el estándar básico en diversidad. Irene Melo (s.f). Sin embargo, la concentración geográfica de su red física propia en Bogotá y la limitada presencia en marketplaces de alto tráfico a nivel nacional limitan el alcance real de su accesibilidad fuera de la capital. La presencia en Mercado Libre Colombia como canal digital complementario supera el estándar de presencia digital básica, aunque la gestión de ese canal en términos de profundidad de catálogo, reseñas activas y conversión no alcanza el nivel de una estrategia de marketplace optimizada. En conjunto, Irene Melo tiene la arquitectura de canales más diversificada del sector analizado en términos de tipos de puntos de contacto, aunque con una profundidad de gestión y alcance geográfico que limita su ventaja a la calificación 2 en dos de las tres variables del factor.

Amway: Cumple el estándar del sector en el factor de accesibilidad y distribución, con un modelo de distribución centrado en su red de empresarios independientes y su plataforma digital oficial que garantiza cobertura en las ciudades principales de Colombia con tiempos de entrega de 24 a 48 horas. La ausencia de tiendas físicas propias y la limitada presencia corporativa en los grandes marketplaces del mercado colombiano, donde la actividad en esos canales corresponde principalmente a vendedores independientes no vinculados oficialmente a la red, sitúan la accesibilidad de Amway en el nivel del estándar sin diferenciación significativa. La tendencia global de pérdida de participación del canal de venta directa frente al e-commerce identificada por Euromonitor International (2025) representa una presión estructural sobre el modelo de distribución de Amway que deberá ser

gestionada estratégicamente para mantener su competitividad en el factor de accesibilidad en el mediano plazo.

Factor 3: Portafolio de productos

Ilustración 20

Tabla de convergencia -Factor 3: Portafolio de productos

Factores			Empresas				
Factores	Peso	Variable	Herbalife	Omnilife	Prolife biotech	Irene Melo	Amway
Portafolio de Productos	18,18%	Diversidad de líneas de productos	2	2	3	3	2
		Innovación en productos y formulaciones	2	3	2	3	1
		Adaptación a tendencias de consumo	2	3	2	3	2
		Sumatoria	6	8	7	9	5
		Calificación	1,09	1,45	1,27	1,64	0,91

Fuente: Elaboración propia basada en datos de Euromonitor International (2025)

- **Diversidad de líneas de productos**

Evalúa la amplitud del catálogo de la empresa en términos de categorías, formatos y necesidades atendidas: control de peso, nutrición deportiva, vitaminas y minerales, salud digestiva, bienestar general, longevidad, entre otros. Una cartera diversificada permite a la empresa capturar distintos perfiles de consumidor, reducir la dependencia de una sola categoría y aumentar el ticket promedio por cliente al ofrecer soluciones complementarias. Euromonitor (2025) identifica que las categorías de mayor crecimiento global incluyen suplementos pediátricos (+8%), proteína deportiva (+7%) y suplementos combinados no herbales (+7%), lo que indica que las empresas con portafolios capaces de atender estas demandas emergentes tienen ventaja competitiva frente a las que permanecen en categorías tradicionales.

Estándar: Contar con un portafolio activo de al menos tres líneas de productos diferenciadas que cubren necesidades distintas del consumidor (como control de peso, nutrición deportiva, vitaminas y minerales, y salud digestiva o bienestar general) , con al

menos una línea orientada a las tendencias de mayor crecimiento del sector identificadas por Euromonitor International (2025).

- **Innovación en productos y formulaciones**

Se refiere a la capacidad de la empresa para desarrollar y lanzar al mercado nuevos productos, nuevas presentaciones o nuevas combinaciones de ingredientes que respondan a necesidades emergentes del consumidor. Incluye la incorporación de ingredientes con evidencia científica creciente, la adopción de nuevos formatos y la actualización continua de fórmulas existentes.

Estándar: Lanzar al menos un nuevo producto o reformulación significativa por año con distribución activa en Colombia, incorporando al menos uno de los ingredientes o tendencias de mayor crecimiento identificados por Euromonitor International (2025), como proteína para mujeres, NAD+, ingredientes de salud celular o formulaciones con reclamos de belleza, con permanencia en el portafolio activo superior a doce meses posterior al lanzamiento

- **Adaptación a tendencias de consumo**

Evalúa la velocidad y efectividad con que la empresa identifica e incorpora en su oferta las tendencias relevantes del mercado de salud y bienestar, tanto globales como locales.

Estándar: Demostrar incorporación verificable de al menos dos de las tendencias de mayor crecimiento identificadas por Euromonitor International (2025) en el portafolio activo en Colombia, con productos específicamente diseñados o reposicionados para atender esas tendencias, con distribución activa y comunicación orientada al segmento de consumidor correspondiente.

Justificación:

Herbalife: Herbalife supera el estándar del sector en el factor de portafolio de productos, con una propuesta amplia y bien estructurada que atiende múltiples necesidades del consumidor colombiano de suplementos nutricionales. Su portafolio activo cubre control de peso, nutrición deportiva a través de Herbalife 24, vitaminas y suplementos, energía y estado de alerta, y cuidado personal externo, configurando una diversidad de líneas que supera el estándar de cuatro categorías diferenciadas. Herbalife (s.f). En adaptación a tendencias, la empresa ha incorporado activamente la tendencia de proteína para mujeres y ha respondido a la convergencia salud-belleza con líneas de cuidado externo complementarias. Su acceso a los centros globales de I+D de la corporación le permite identificar e incorporar tendencias emergentes del consumidor con mayor velocidad que los competidores locales, y mantener una cadencia de lanzamientos que supera el estándar de un nuevo producto por año con distribución activa. En innovación de formulaciones, Herbalife demuestra capacidad de respuesta a los mercados más dinámicos del sector aunque la profundidad científica de sus innovaciones en el segmento de salud celular y longevidad es aún incipiente en el portafolio colombiano.

Omnilife: Omnilife supera el estándar en el factor de portafolio de productos gracias a su estrategia de diversificación hacia la categoría de belleza y cuidado personal a través de la línea SEYTÚ, que capitaliza la tendencia de convergencia salud-belleza identificada por como una de las de mayor proyección hacia 2030, donde el 20% de los SKU de suplementos lanzados desde julio de 2024 ya incorporan algún tipo de reclamo de belleza. Euromonitor International (2025) Esta extensión hacia categorías adyacentes le permite atender perfiles de consumidor que sus competidores de suplemento puro no alcanzan, diferenciando su portafolio de manera real aunque replicable por competidores con capacidad de desarrollo de

producto en categorías de belleza y cuidado personal. En innovación de formulaciones y adaptación a tendencias, Omnilife cumple el estándar sin superarlo de manera diferencial, con un ritmo de actualización de portafolio adecuado pero sin la anticipación de tendencias emergentes que caracteriza a los dos líderes del factor. En conjunto, la ventaja de Omnilife en portafolio reside en su diversificación estratégica hacia categorías adyacentes más que en la profundidad de su innovación en formulaciones nutricionales puras.

Prolife Biotech / Fuxion: Fuxion supera el estándar en el factor de portafolio de productos gracias a su diferenciación estructural en innovación de formulaciones y adaptación a tendencias, sustentada en biotecnología andina y amazónica que responde de manera coherente a la tendencia global de ingredientes con identidad geográfica, trazabilidad y propósito funcional específico identificada por Euromonitor International (2025). Su modelo de investigación y desarrollo de alimentos funcionales con principios activos de superalimentos latinoamericanos alinea su portafolio con dos de las tendencias de mayor proyección del sector, ingredientes con evidencia científica creciente y convergencia entre alimentos y suplementos, generando una propuesta de innovación que supera el estándar básico. Sin embargo, la amplitud de líneas de producto en términos de categorías atendidas se sitúa en el estándar sin la diversificación de Herbalife o Amway hacia segmentos como la salud celular o la nutrición por etapa de vida, lo que limita el alcance del portafolio en términos de cobertura de necesidades del consumidor colombiano de suplementos.

Irene Melo: Irene Melo cumple el estándar del sector en el factor de portafolio de productos, con una propuesta bien posicionada en sus categorías tradicionales de medicina natural pero sin la diversificación ni la cadencia de innovación que definen la calificación superior en este factor. Su portafolio cubre las líneas de control de peso, desintoxicación, complementación vitamínica y algunos productos de bienestar articular y colágeno,

alcanzando el estándar de cuatro líneas diferenciadas sin desarrollar presencia en las categorías de mayor dinamismo global identificadas por Euromonitor International (2025): nutrición deportiva especializada, salud celular con ingredientes como NAD⁺, o proteína para mujeres. La cadencia de innovación en nuevas formulaciones no supera el estándar de un nuevo producto por año con impacto verificable en Colombia, y la adaptación a tendencias emergentes del sector global es limitada, concentrándose en tendencias ya consolidadas del mercado colombiano de medicina natural.

Amway: Representa la diferencia más difícil de imitar del sector en el factor de portafolio de productos, con una propuesta construida sobre una capacidad alta de innovación en formulaciones. Nutrilite es la única marca del sector analizado que cultiva, cosecha y procesa plantas en sus propias granjas orgánicas certificadas, lo que le permite innovar en formulaciones desde el origen del ingrediente con un nivel de control y diferenciación estructural imposible de replicar en el corto plazo. En diversidad de líneas, el portafolio de Amway cubre vitaminas y minerales, proteína y nutrición deportiva, fitoquímicos específicos y salud por etapa de vida, con productos diferenciados para niños, mujeres embarazadas y adultos mayores, Amway (s.f), superando el estándar de cuatro líneas con presencia en múltiples tendencias emergentes identificadas por Euromonitor International (2025). En adaptación a tendencias, Amway ha incorporado activamente la demanda creciente de proteína para mujeres y adultos mayores, y desarrolla líneas orientadas a salud articular e inmunológica que responden a la tendencia de longevidad y *healthspan*. En conjunto, Amway lidera el factor de portafolio con una ventaja de innovación imitable en el largo plazo pero no replicable en el horizonte de análisis del presente estudio.

Factor 4: Servicio al cliente y acompañamiento

Ilustración 21

Tabla de convergencia -Factor 4: Servicio al cliente y acompañamiento

Factores			Empresas				
Factores	Peso	Variable	Herbalife	Omnilife	Prolife biotech	Irene Melo	Amway
Servicio del cliente	9,09%	Satisfacción del cliente	3	2	3	3	2
		Disponibilidad de canales de atención	3	2	3	3	2
		Tiempo de respuesta y resolución de problemas	3	2	3	3	2
		Seguimiento y acompañamiento al consumidor	2	2	3	2	2
		Sumatoria	11	9	12	11	8
		Calificación	1,00	0,82	1,09	1,00	0,73

Fuente: Elaboración propia basada en dato de Euromonitor International (2025)

- **Satisfacción del cliente**

Mide el grado en que la experiencia global del consumidor con la empresa, desde la compra hasta los resultados obtenidos con el producto, cumple o supera sus expectativas. En el sector de suplementos nutricionales, la satisfacción está fuertemente ligada a la percepción de resultados tangibles, la calidad del acompañamiento recibido y la facilidad del proceso de compra. Es también un indicador predictivo de recompra y recomendación.

- **Disponibilidad de canales de atención**

Se refiere a la variedad y accesibilidad de los medios a través de los cuales el consumidor puede comunicarse con la empresa o con su distribuidor para resolver dudas, hacer pedidos, presentar reclamaciones o recibir orientación. Incluye atención presencial, telefónica, por WhatsApp, correo electrónico, redes sociales y plataformas digitales propias.

- **Tiempo de respuesta y resolución de problemas**

Evalúa la agilidad con que la empresa o sus distribuidores atienden las solicitudes, inquietudes o inconformidades del consumidor, y la efectividad con que resuelven los problemas presentados. En el sector de suplementos nutricionales, donde las consultas frecuentes incluyen dudas sobre uso, efectos adversos, compatibilidad con medicamentos o problemas de entrega, la velocidad de respuesta tiene un impacto directo en la confianza y en la decisión de continuar con el producto.

- **Seguimiento y acompañamiento al consumidor**

Hace referencia a las acciones proactivas que la empresa o sus distribuidores realizan para monitorear el progreso del consumidor, reforzar el uso correcto del producto, motivar la continuidad y generar una relación de largo plazo. Este acompañamiento puede tomar la forma de llamadas de seguimiento, planes de nutrición personalizados, grupos de WhatsApp, reuniones presenciales o plataformas digitales de tracking. En el sector de suplementos, donde los resultados son graduales y requieren constancia, el acompañamiento es una de las variables con mayor impacto sobre la retención. Euromonitor destaca que la personalización de la experiencia de salud es una de las tendencias de mayor proyección hacia 2030, lo que posiciona esta variable como un diferenciador estratégico de creciente relevancia.

Justificación:

Herbalife: Supera el estándar del sector en el factor de servicio al cliente y acompañamiento gracias a su modelo de Centros de Nutrición y de acompañamiento estructurado a través de distribuidores entrenados, que genera un ecosistema de seguimiento al consumidor más completo que el estándar básico del sector. En satisfacción del cliente, disponibilidad de canales y tiempos de respuesta, la empresa cumple el estándar con una variabilidad dependiente del distribuidor asignado que impide garantizar el nivel máximo de calidad en todos los puntos de contacto. La diferenciación real de Herbalife en este factor reside en el seguimiento y acompañamiento al consumidor: los Clubes de Nutrición generan un modelo de contacto proactivo mensual, orientación nutricional personalizada y motivación continua a través de grupos comunitarios presenciales y digitales que superan de manera verificable el estándar de acompañamiento del sector. Herbalife (s.f) Esta diferencia es replicable por competidores que inviertan en la formación de su red de distribuidores en metodologías de *coaching* nutricional, pero requiere tiempo y escala para generar el mismo

nivel de consistencia en el acompañamiento que Herbalife ha construido durante décadas en Colombia. Euromonitor International (2025) identifica la personalización de la experiencia de salud como una de las tendencias de mayor proyección hacia 2030, lo que convierte la ventaja de Herbalife en acompañamiento en una posición estratégica de creciente relevancia.

Omnilife: Omnilife supera el estándar en el factor de servicio al cliente y acompañamiento gracias a la infraestructura propia de centros de distribución en Colombia, que le permite ofrecer atención presencial directa como canal adicional que sus competidores sin presencia física corporativa no tienen. En satisfacción del cliente, la disponibilidad de personal propio entrenado en sus centros de distribución reduce la variabilidad de la experiencia y genera niveles de satisfacción más consistentes que los modelos dependientes exclusivamente de distribuidores independientes. En disponibilidad de canales de atención, la presencia física propia agrega el componente presencial corporativo como canal de resolución inmediata para consumidores que prefieren la interacción directa. En tiempo de respuesta y resolución de problemas, los centros físicos facilitan la atención inmediata de situaciones relacionadas con disponibilidad de producto y uso del mismo. La diferencia de Omnilife en este factor descansa principalmente en su infraestructura física propia, una ventaja real pero replicable por competidores que decidan invertir en presencia física directa en el mercado colombiano (Euromonitor International, 2025).

Prolife Biotech / Fuxion: Cumple el estándar del sector en el factor de servicio al cliente y acompañamiento, con un modelo de atención que descansa en la red de emprendedores como primer punto de contacto del consumidor con la marca. Su sistema SER de expansión personal incluye mecanismos de seguimiento activo para emprendedores y consumidores que en teoría cumplen el estándar de contacto proactivo y orientación básica, aunque la implementación es variable según el emprendedor asignado, generando la misma

dispersión en la calidad de la experiencia que caracteriza a todos los modelos de venta directa del sector. Fuxion (s.f) La ausencia de infraestructura propia de atención presencial y de sistemas formales de medición de satisfacción limitan la capacidad de Fuxion de garantizar el estándar de manera uniforme y verificable en todo su base activa de consumidores colombianos, situando todas las variables del factor en el nivel del estándar sin diferenciación positiva sostenida.

Irene Melo: Cumple el estándar del sector en el factor de servicio al cliente y acompañamiento, con una experiencia de atención que se caracteriza por la cercanía y personalización derivadas de su escala más reducida. Sus puntos físicos en Bogotá ofrecen atención presencial directa, y la proximidad de la organización con su base de consumidores genera tiempos de respuesta y una calidad de acompañamiento básico que cumplen el estándar sin superarlo de manera diferencial. La garantía de satisfacción de 90 días no está disponible como mecanismo formal documentado, y la ausencia de programas estructurados de seguimiento con métricas verificables limita la posibilidad de sostener el estándar de manera escalable más allá de su base actual de consumidores. La ventaja de Irene Melo en este factor es la cercanía y el trato personalizado, que es real para su base activa pero difícil de sostener y escalar sin sistematización, lo que la posiciona en el estándar de manera adecuada para su tamaño actual pero con limitaciones para crecer sin invertir en formalización de sus procesos de servicio Global Wellness Institute (2023).

Amway: Supera el estándar del sector en el factor de servicio al cliente y acompañamiento gracias a su garantía de satisfacción de 90 días y su programa de acompañamiento a través de empresarios entrenados en *coaching* nutricional. La garantía de 90 días constituye el mecanismo de gestión de la principal queja del sector de suplementos, la insatisfacción con los resultados del producto, más sólido del sector analizado, eliminando la

fricción de la devolución y generando confianza en la promesa de resultados desde el primer contacto. En seguimiento y acompañamiento al consumidor, la combinación de plataformas digitales de *tracking* y el acompañamiento personalizado de empresarios entrenados supera el estándar básico de contacto mensual con orientación nutricional disponible. La variabilidad en la calidad del acompañamiento según el empresario asignado es la principal limitación del factor para Amway, situando algunas variables en el nivel del estándar a pesar de contar con los mecanismos institucionales que deberían garantizar la calificación superior (Euromonitor International, 2025)..

Factor 5: Precio y percepción de valor

Ilustración 22

Tabla de convergencia -Factor 5: Precio y percepción de valor

Factores			Empresas				
Factores	Peso	Variable	Herbalife	Omnilife	Prolife biotech	Irene Melo	Amway
Precio y percepción de valor	13,64%	Nivel de precios frente a la competencia	3	4	3	2	4
		Relación precio-beneficio percibida	3	3	2	2	3
		Flexibilidad en promociones o paquetes	2	3	3	3	3
		Sumatoria	8	10	8	7	10
		Calificación	1.09	1.36	1.09	0.95	1.36

Fuente: Elaboración propia basada en dato de Euromonitor International (2025)

- **Nivel de precios frente a la competencia**

Evalúa el posicionamiento de precios de la empresa en relación con los competidores directos del sector, considerando productos comparables en términos de categoría, formato y beneficios declarados. Un precio significativamente superior al promedio del mercado requiere una propuesta de valor claramente diferenciada para no generar rechazo; uno significativamente inferior puede erosionar la percepción de calidad en un sector donde el precio es frecuentemente interpretado como indicador de eficacia. Euromonitor (2025) señala que la salud es considerada gasto esencial por los consumidores, lo que da a las marcas con

credibilidad establecida cierta elasticidad para sostener precios premium incluso en contextos de restricción presupuestaria.

Estándar: Mantener un nivel de precios alineado con el promedio del mercado colombiano de suplementos nutricionales de venta directa para productos comparables en categoría, formato y beneficios declarados, con variaciones que no superen el 30% por encima o por debajo del precio promedio sectorial. En caso de posicionamiento premium, la empresa debe contar con una propuesta de valor diferenciada claramente comunicada y percibida por el consumidor que justifique el sobreprecio y sostenga la demanda sin generar rechazo sistemático en el segmento objetivo.

- **Relación precio-beneficio percibida**

Corresponde a la evaluación subjetiva que hace el consumidor al comparar el costo monetario del producto con los beneficios tangibles e intangibles que percibe obtener de él. Esta percepción está mediada por la credibilidad de la marca, la calidad del servicio recibido, los resultados experimentados y las expectativas generadas por la publicidad.

Estándar: Lograr que el consumidor colombiano objetivo perciba el precio pagado como justo o favorable en relación con los resultados obtenidos y los beneficios tangibles e intangibles recibidos, evidenciado en tasas de recompra sostenidas, recomendación activa del producto en el entorno social del consumidor, y ausencia de quejas sistemáticas relacionadas con la relación precio-resultado en los canales de atención de la empresa.

- **Flexibilidad en promociones o paquetes**

Se refiere a la capacidad de la empresa para ofrecer esquemas de precio variables que faciliten el acceso al producto en distintos momentos del ciclo de consumo, tales como descuentos por volumen, kits combinados, membresías con beneficios, precios de

introducción o programas de lealtad. Esta flexibilidad facilita la adquisición de nuevos clientes al reducir la barrera de entrada, y premia la fidelidad de los consumidores recurrentes. En modelos de venta directa, los paquetes también actúan como incentivo para la red de distribuidores, quienes obtienen mejores márgenes al adquirir volúmenes mayores.

Estándar: Contar con al menos dos esquemas de precio diferenciados disponibles y activamente comunicados para el consumidor colombiano, tales como paquete de inicio, precio de cliente preferido, descuento por volumen, membresía con beneficios o programa de lealtad, con comunicación activa y accesible de dichos esquemas en los canales de venta principales

Justificación:

Herbalife: Se posiciona por debajo del estándar en el nivel de precios frente a la competencia, con un posicionamiento premium que supera en más del 30% el precio promedio de productos comparables en el mercado colombiano de suplementos nutricionales. Herbalife (s.f). Esta brecha de precio, aunque respaldada por la calidad de sus formulaciones y el modelo de acompañamiento incluido, genera una barrera de entrada para segmentos de consumidor con menor disposición a pagar y reduce su competitividad en precio frente al estándar del sector. Sin embargo, la percepción de relación precio-beneficio se sitúa en el estándar, sostenida por décadas de resultados documentados en su comunidad global de consumidores y por el valor intangible del acompañamiento incluido en el precio. En flexibilidad de promociones, su estructura de precios diferenciados según el perfil del comprador (cliente preferido, distribuidor y compra directa) cumple el estándar sin superarlo. En conjunto, el factor de precio de Herbalife presenta una tensión entre un posicionamiento premium que limita la accesibilidad y una percepción de valor construida sobre resultados y acompañamiento que sostiene la lealtad de su base activa de consumidores. Euromonitor

International (2025) señala que la salud es considerada gasto esencial por los consumidores con cierta elasticidad para sostener precios premium en marcas con credibilidad establecida, lo que protege parcialmente la posición de Herbalife en este factor.

Amway: Amway se posiciona como una marca premium en el mercado colombiano de suplementos nutricionales que supera el promedio sectorial de manera significativa. Amway (s.f). Este precio es la contraparte natural de su liderazgo en credibilidad científica, calidad de formulaciones e innovación en portafolio, pero genera una barrera de entrada para el segmento de consumidor que no conoce previamente la propuesta de valor de Nutrilite. La percepción de relación precio-beneficio se sitúa en el estándar entre su base activa de consumidores convencidos, quienes validan el precio con tasas de recompra sostenidas, pero es una barrera de conversión para nuevos consumidores que comparan precio sin contexto de valor. En conjunto, el factor de precio de Amway refleja la dualidad de las marcas científicamente superiores en mercados con alta sensibilidad al precio: el posicionamiento premium es coherente con la propuesta de valor, pero limita la penetración en segmentos de consumidor no informados sobre las diferencias de calidad que justifican el sobreprecio (Euromonitor International, 2025).

Omnilife: Con un nivel de precios alineado con el promedio del mercado colombiano de suplementos de venta directa que facilita el acceso de un rango amplio de consumidores sin generar cuestionamientos sistemáticos sobre la relación precio-resultado. Su percepción de relación precio-beneficio supera el estándar gracias a la combinación de precio medio con acceso a centros de distribución propios y variedad de portafolio, generando entre sus consumidores activos una valoración del precio pagado que incluye la experiencia de atención presencial como beneficio intangible adicional. En flexibilidad de promociones, Omnilife ofrece esquemas de precio diferenciados para distribuidores activos y promociones

periódicas que cumplen el estándar básico. En conjunto, el factor de precio de Omnilife refleja un posicionamiento de accesibilidad media que maximiza la cobertura de mercado sin sacrificar la percepción de calidad, lo que constituye una posición estratégica competitiva frente a los precios premium de Herbalife y Amway (Euromonitor International, 2025).

Prolife Biotech / Fuxion: Con un posicionamiento de precio competitivo que combina accesibilidad relativa frente a los líderes globales del sector con una percepción de valor favorecida por la narrativa diferencial de biotecnología y superalimentos con identidad latinoamericana. Su nivel de precios por debajo del promedio premium del mercado facilita la captación de consumidores que buscan una alternativa con propuesta de valor diferenciada a un precio más accesible. La relación precio-beneficio percibida supera el estándar porque el consumidor de Fuxion percibe que está pagando por algo diferente y más auténtico que los suplementos de marcas globales genéricas, lo que eleva la percepción de valor por encima del precio pagado. Su política de paquetes de inicio y descuentos progresivos supera el estándar en flexibilidad de promociones. En conjunto, Fuxion tiene la posición más equilibrada del sector en el factor de precio: accesible sin ser barato, diferenciado sin ser premium, con una propuesta de valor que justifica el precio ante el consumidor informado de su segmento objetivo (Euromonitor International, 2025).

Irene Melo: Tiene un posicionamiento de precio accesible que combina favorablemente con su trayectoria construida en el mercado colombiano. Su nivel de precios por debajo del promedio premium del sector facilita el acceso de consumidores de segmento medio y medio-bajo, configurando una ventaja de accesibilidad frente a los competidores multinacionales que se posicionan en el segmento premium. La percepción de relación precio-beneficio supera el estándar porque el consumidor colombiano que elige Irene Melo percibe que obtiene calidad de medicina natural reconocida a un precio razonable, respaldado

por una historia de resultados en el mercado local que genera confianza difícil de replicar por marcas internacionales sin arraigo cultural. En flexibilidad de promociones, Irene Melo cumple el estándar con esquemas básicos de kits y descuentos puntuales sin desarrollar un programa de lealtad estructurado de mayor sofisticación. En conjunto, el factor de precio de Irene Melo refleja su posicionamiento diferencial como la alternativa de calidad reconocida y precio accesible del sector, una posición estratégica sostenible en el segmento de consumidor colombiano que valora la confianza histórica tanto como la relación precio-resultado Euromonitor International (2025).

Factor 6: Publicidad y promoción

Ilustración 23

Tabla de convergencia -Factor 6: Publicidad y promoción

Factores	Factores		Empresas				
	Peso	Variable	Herbalife	Omnilife	Prolife biotech	Irene Melo	Amway
Publicidad y promoción	18,18%	Inversión en marketing y publicidad	2	2	3	3	2
		Uso de influencers y embajadores de marca	2	2	3	3	2
		Estrategias de promoción y activación comercial	2	2	3	3	2
		Presencia en canales digitales y redes sociales	2	2	3	3	2
		Sumatoria	8	8	12	12	8
		Calificación	1,45	1,45	2,18	2,18	1,45

Fuente: Elaboración propia basada en dato de Euromonitor International (2025)

- **Inversión en marketing y publicidad**

Evalúa el nivel de recursos que la empresa destina a dar a conocer sus productos, construir su marca y estimular la demanda. Esta inversión abarca pauta digital, producción de contenido, participación en eventos del sector, publicidad en medios tradicionales y desarrollo de materiales para la red comercial. En un mercado con alta convergencia estratégica como el de suplementos nutricionales, la inversión en comunicación es uno de los pocos mecanismos disponibles para construir diferenciación perceptual cuando los productos son similares.

Estándar: Mantener una inversión en marketing y publicidad verificable con presencia activa en al menos dos canales de comunicación simultáneos, con materiales de comunicación actualizados, coherentes con la propuesta de valor de la marca y disponibles en todos los canales de venta activo.

- **Uso de influencers y embajadores de marca**

Se refiere a la estrategia de asociar la imagen de la marca con personas de influencia: deportistas, nutricionistas, creadores de contenido, líderes de comunidades de bienestar, que transmiten credibilidad y aspiracionalidad al producto ante sus audiencias. En el sector de suplementos nutricionales, esta estrategia es particularmente efectiva porque los consumidores tienden a confiar más en recomendaciones de personas que perciben como cercanas o expertas que en publicidad institucional. Euromonitor señala que el 54% de los consumidores de 30 a 39 años considera a las fuentes digitales tan confiables como a los farmacéuticos para orientación en salud, lo que convierte a los influencers especializados en salud y fitness en un canal de comunicación de alta efectividad y creciente relevancia en el mercado colombiano.

Estándar: Contar con al menos dos embajadores o influencers activos en Colombia con audiencias relevantes para el segmento objetivo de la empresa — preferiblemente en los ámbitos de salud, fitness, nutrición o bienestar —, con contenido verificable publicado en los últimos seis meses que asocie la imagen del embajador con los productos de la marca de manera orgánica y coherente con la propuesta de valor.

- **Estrategias de promoción y activación comercial**

Comprende el conjunto de acciones orientadas a estimular la compra en puntos de contacto específicos. Para las empresas de venta directa como las analizadas, las activaciones

comerciales también incluyen reuniones de oportunidad, presentaciones de negocio y lanzamientos de producto ante la red de distribuidores. Estas acciones son especialmente importantes en Colombia, donde la cultura de la recomendación personal y la experiencia directa con el producto siguen siendo determinantes en la decisión de compra, particularmente en segmentos donde la marca no es aún ampliamente conocida.

Estándar: Ejecutar al menos cuatro activaciones comerciales por año en Colombia — entre eventos presenciales, lanzamientos de producto, campañas digitales con mecánica de participación o activaciones en punto de venta —, con participación verificable tanto de la red de distribuidores como del consumidor final

- **Presencia en canales digitales y redes sociales**

Evalúa la calidad, consistencia y alcance de la presencia de la empresa en plataformas digitales como Instagram, TikTok, YouTube, Facebook y WhatsApp, así como en marketplaces de e-commerce. Incluye no solo la frecuencia de publicación sino la pertinencia del contenido, la interacción con la audiencia, el posicionamiento en buscadores y la capacidad de convertir tráfico digital en ventas efectivas. Para las empresas analizadas, una presencia digital sólida es además un soporte fundamental para la operación de su red de distribuidores, quienes replican y amplifican el contenido institucional en sus propias redes.

Estándar: Mantener presencia activa y gestionada en al menos dos plataformas digitales relevantes para el segmento objetivo como Instagram, YouTube o TikTok, con publicación de contenido de calidad con frecuencia mínima semanal en al menos una plataforma.

Justificación:

Herbalife: Gracias a una estrategia de comunicación que combina inversión corporativa global con activación descentralizada a través de su red de distribuidores presenta un buen desempeño. Su presencia en eventos deportivos internacionales, patrocinios a atletas de alto rendimiento y materiales de comunicación de producción profesional generan en Colombia una visibilidad de marca que supera el estándar básico de inversión local. El uso de embajadores internacionales y la actividad de micro-influencia de su red de distribuidores en redes sociales configuran una estrategia de *influencer marketing* que amplifica el alcance de la marca de manera descentralizada con autenticidad de testimonio personal. Su calendario de activaciones comerciales, que incluye Clubes de Nutrición como punto de activación permanente, convenciones regionales y lanzamientos de producto, supera el estándar. En presencia digital, la combinación de perfiles corporativos activos y la red de distribuidores como amplificadores digitales genera una visibilidad agregada superior al estándar. En conjunto, Herbalife tiene la estrategia de comunicación más consistente y sistemática del sector analizado, con una diferencia en inversión y alcance que es real pero replicable por competidores con acceso a presupuestos de marketing corporativo global (Euromonitor International, 2025).

Omnilife: Principalmente a su patrocinio del estadio Akron y su vínculo con el Club Deportivo Guadalajara (Chivas), que genera una visibilidad de marca de alto perfil en Colombia a través de la transmisión de partidos de la Liga MX. Esta inversión en patrocinio deportivo institucional supera ampliamente el estándar básico de inversión en marketing del sector en términos de alcance mediático, aunque la conexión entre el patrocinio futbolístico y los atributos específicos de salud y bienestar de los productos no es siempre directa ni diferenciadora en el segmento de consumidor de suplementos. Su uso de embajadores vinculados al fútbol complementa la estrategia de patrocinio con asociaciones aspiracionales de visibilidad. Las activaciones comerciales a través de sus centros de distribución propios en

Colombia generan puntos de contacto permanentes con el consumidor que superan el estándar de activaciones anuales. En presencia digital, mantiene perfiles activos en múltiples plataformas con contenido de alta producción. En conjunto, la estrategia de comunicación de Omnilife descansa significativamente en la visibilidad del patrocinio deportivo, una inversión de alto alcance, pero cuya conexión con la credibilidad en salud y bienestar es menos directa que la comunicación científica de los dos líderes del sector en credibilidad Omnilife (s.f).

Prolife Biotech / Fuxion: Cuenta con una estrategia de comunicación centrada en la activación de su red de emprendedores en redes sociales y en la producción de contenido digital institucional. Su inversión en marketing se sitúa en el estándar básico del sector sin desarrollar una presencia en medios masivos o patrocinios de alto impacto que supere de manera diferencial la visibilidad de sus competidores con mayor escala de inversión. El uso de embajadores e influencers descansa principalmente en la red de emprendedores como micro-influenciadores de su comunidad, cumpliendo el estándar básico sin una estrategia de influencers externos de mayor alcance. Las activaciones comerciales y la presencia digital son adecuadas para el estándar del sector local sin diferenciación estratégica significativa. En conjunto, la posición de Fuxion en publicidad y promoción refleja la realidad de una empresa de escala regional que compite en inversión de comunicación con multinacionales de presupuesto global, situándose en una posición de paridad con el estándar que la mantiene competitiva pero no diferenciada en este factor.

Irene Melo: Tiene una estrategia de comunicación coherente con su escala de operación y su propuesta de valor de medicina natural colombiana. Su presencia activa en Instagram y YouTube con contenido de salud y bienestar, complementada por la figura de la fundadora como embajadora principal de la marca, cumple el estándar básico de dos canales activos con publicación regular y coherencia de mensaje. Las activaciones comerciales a

través de ferias de salud natural, eventos en sus puntos físicos y campañas digitales periódicas alcanzan el estándar básico de cuatro activaciones anuales sin desarrollar una arquitectura de activación de mayor escala y alcance nacional. La limitación estructural de Irene Melo en este factor es la brecha de inversión en comunicación frente a sus competidores multinacionales, que tienen acceso a presupuestos globales de marketing que generan una visibilidad de marca difícilmente alcanzable con recursos locales. Sin embargo, esta brecha no implica incumplimiento del estándar del sector local sino una limitación de escala que es inherente al modelo de negocio de una empresa colombiana de tamaño mediano.

Amway: Gracias a su inversión corporativa global en construcción de marca Nutrilite, que se traduce en Colombia en materiales de comunicación de alta calidad, presencia en eventos corporativos de gran escala y una estrategia de embajadores internacionales que posiciona la marca en el segmento de autoridad científica en nutrición. Su uso de patrocinios a atletas internacionales y de profesionales de la salud como embajadores de la marca supera el estándar básico de dos embajadores activos con audiencias relevantes, generando una asociación entre Nutrilite y el rendimiento y la salud respaldados por la ciencia. Las convenciones de empresarios de gran escala actúan simultáneamente como activaciones comerciales y como eventos de construcción de comunidad que superan el estándar de activaciones anuales. En presencia digital, la integración entre perfiles corporativos y las herramientas de *social selling* para empresarios vincula directamente la comunicación digital con mecanismos de conversión activos. En conjunto, la estrategia de comunicación de Amway es más orientada hacia la red de empresarios que hacia el consumidor final que no está en contacto previo con la marca, lo que constituye tanto una fortaleza de activación interna como una limitación de alcance externo hacia nuevos consumidores (Euromonitor International, 2025).

Factor 7: Construcción de comunidad

Ilustración 24

Tabla de convergencia -Factor 7: Construcción de comunidad

Factores			Empresas				
Factores	Peso	Variable	Herbalife	Omnilife	Prolife biotech	Irene Melo	Amway
Construcción de comunidad	13,64%	Fortaleza de la red de distribuidores	2	2	2	3	2
		Eventos y actividades de comunidad	2	2	2	3	2
		Fidelización y retención de clientes	2	2	2	3	2
		Sumatoria	6	6	6	9	6
		Calificación	0,82	0,82	0,82	1,23	0,82

Fuente: Elaboración propia basada en dato de Euromonitor International (2025)

- **Fortaleza de la red de distribuidores**

Se refiere al tamaño, cohesión, nivel de entrenamiento y productividad de la red de personas que comercializan los productos de la empresa, en los modelos donde esta red constituye el principal canal de distribución y contacto con el consumidor final. Una red fuerte no solo vende más, sino que genera una comunidad de embajadores comprometidos que reproducen los valores de la marca, reclutan nuevos miembros y sostienen la demanda de manera descentralizada. En empresas como Herbalife, Amway, Omnilife y Fuxion, cuyo modelo de negocio es multinivel o de venta directa, la fortaleza de esta red es estructuralmente determinante para la supervivencia y el crecimiento del negocio.

- **Eventos y actividades de comunidad**

Hace referencia a las iniciativas presenciales y virtuales que la empresa organiza para reunir, motivar y cohesionar a su base de consumidores y distribuidores, tales como convenciones, entrenamientos grupales, webinars, retos de transformación, celebraciones de resultados y encuentros regionales. Estos eventos cumplen una función doble: generan sentido de pertenencia y refuerzan la identidad colectiva alrededor de la marca, al tiempo que actúan como mecanismo de retención tanto de clientes como de distribuidores.

- **Fidelización y retención de clientes**

Evalúa la capacidad de la empresa para mantener a sus consumidores comprometidos con la marca a lo largo del tiempo, reduciendo la tasa de abandono y aumentando la frecuencia y valor de recompra. Incluye programas de puntos, descuentos por lealtad, reconocimientos por metas alcanzadas, acceso anticipado a nuevos productos y cualquier otro mecanismo que incentive la continuidad del consumo. En el sector de suplementos nutricionales, donde los resultados requieren consistencia y tiempo, la fidelización es particularmente estratégica: un cliente que abandona antes de ver resultados no solo representa una venta perdida, sino un potencial detractor.

Justificación:

Herbalife: Cuenta con un modelo de red y de generación de sentido de pertenencia que es el más desarrollado y sistemático del sector analizado en Colombia. Su programa de niveles de logro, desde Distribuidor hasta Presidente del Equipo, constituye uno de los programas de desarrollo de líderes más completos del sector de venta directa, con criterios de acceso verificables, contenido de formación estructurado y reconocimiento público en convenciones de alto perfil. Los eventos de comunidad son permanentes y descentralizados a través de los Clubes de Nutrición, que generan un ecosistema de actividades de bienestar grupal con frecuencia diaria o semanal en múltiples puntos del territorio colombiano, superando ampliamente el estándar de cuatro eventos anuales. El programa de Cliente Preferido con descuentos sostenidos y acceso anticipado a nuevos productos y el modelo de acompañamiento de los Clubes combinan beneficios tangibles e intangibles de fidelización que superan el estándar de dos mecanismos activos de retención. En conjunto, Herbalife tiene la propuesta de construcción de comunidad más integral del sector analizado, con una arquitectura de red, eventos, fidelización y desarrollo de líderes que se refuerza mutuamente

generando un ecosistema difícil de replicar en su totalidad, aunque cada componente individual es replicable por competidores con inversión sostenida en formación y reconocimiento de distribuidores (Euromonitor International, 2025).

Omnilife: La fortaleza de su red de distribuidores en Colombia está respaldada por más de 20 centros de distribución propios que actúan como puntos de soporte, abastecimiento y formación para la red, creando un ecosistema de respaldo a la red superior al de sus competidores sin infraestructura física propia en el mercado Omnilife (s.f). Sus convenciones internacionales con presencia colombiana generan experiencias de comunidad de alto impacto aspiracional, y la disponibilidad de centros físicos propios facilita las actividades de comunidad presenciales de mayor frecuencia. En fidelización y desarrollo de líderes, Omnilife cumple y supera el estándar con programas de reconocimiento por volumen y convenciones de alto perfil.

Prolife Biotech / Fuxion: Con un modelo de red de emprendedores estructurado alrededor del sistema SER que ofrece niveles de progresión, eventos de comunidad y mecanismos de fidelización que alcanzan el mínimo competitivo del sector sin superarlo de manera diferencial. Su fortaleza de red en Colombia cubre las ciudades principales con cobertura verificable y programa de formación documentado, cumpliendo el estándar sin la escala y la profundidad de las redes de Herbalife, Omnilife y Amway. Los eventos de comunidad y las actividades de fidelización cumplen el estándar básico sin la inversión y producción de los competidores de mayor escala. (Euromonitor International, 2025).

Irene Melo: Con una propuesta de red y comunidad que se caracteriza por la cercanía, el sentido de pertenencia local y la relación directa con la fundadora como elemento cohesionador de identidad. Su red de distribuidores, más pequeña que la de sus competidores multinacionales, compensa en cohesión y sentido de pertenencia lo que no puede ofrecer en

tamaño y cobertura geográfica nacional. Los eventos de comunidad en sus puntos físicos en Bogotá y su participación en ferias de salud natural cumplen el estándar básico de actividades de comunidad anuales. En fidelización y retención, la lealtad de su base activa de consumidores descansa más en la confianza histórica acumulada y en la identidad cultural colombiana de la marca que en un programa formal de fidelización con beneficios tangibles sistemáticamente comunicados, lo que es una fortaleza de vínculo emocional pero una limitación de escalabilidad. En desarrollo de líderes, los mecanismos de reconocimiento de su red cumplen el estándar sin la formalización y profundidad de los programas de los competidores multinacionales.

Amway: Su Plan de Negocios con niveles de logro desde Empresario hasta Diamante y más allá ofrece una trayectoria de desarrollo profesional y personal completamente documentada, con incentivos de largo plazo que generan compromiso sostenido de la red más allá del ciclo corto de la venta. Las convenciones de empresarios son eventos de construcción de comunidad de alta inversión y producción que generan experiencias de pertenencia e identidad de marca de impacto duradero entre los participantes. La garantía de satisfacción de 90 días como mecanismo de fidelización y el programa de precios diferenciados por nivel de empresario como incentivo de retención superan el estándar de dos mecanismos activos de fidelización. En fortaleza de red, el programa de formación en nutrición, negocio y liderazgo es de los más profundos del sector, con métricas de productividad sistemáticamente monitoreadas. En conjunto, Amway tiene en la construcción de comunidad una de sus ventajas competitivas más sólidas y coherentes con su modelo de negocio, aunque la orientación predominante hacia la red de empresarios más que hacia la comunidad de consumidores finales es una diferencia de énfasis frente al modelo de Herbalife (Euromonitor International, 2025).

5.4 Análisis General

El sector de suplementos nutricionales en Colombia presenta señales claras de hacinamiento cualitativo, evidenciadas en la concentración de calificaciones cercanas al estándar sectorial en la mayoría de los factores analizados. Variables como servicio al cliente, accesibilidad y construcción de comunidad muestran una marcada homogeneidad entre las cinco empresas evaluadas, lo que indica que estas dimensiones han dejado de ser fuentes de diferenciación real y se han convertido en requisitos mínimos de operación. Esta convergencia es especialmente pronunciada en los modelos de venta directa, donde Herbalife, Omnilife, Fuxion e Irene Melo replican estructuras de red de distribuidores, esquemas de fidelización y eventos de comunidad prácticamente idénticos, sin que ninguna logre una ruptura estratégica sostenible. Sin embargo, los espacios de diferenciación real se concentran en factores de alta complejidad de imitación: Amway, a través de Nutrilite, ostenta la ventaja más robusta del sector en credibilidad científica (sustentada en granjas propias certificadas y más de 900 patentes), mientras que Herbalife se posiciona por encima del estándar en certificaciones y reconocimiento de marca, aunque con una brecha menos pronunciada frente al resto.

6. PANORAMA COMPETITIVO

El panorama competitivo es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar el terreno en el que compiten las empresas de un sector, revelando no solo quiénes son los rivales, sino cómo se distribuyen en el mercado en función de tres vectores fundamentales: las variedades de productos o servicios ofrecidos, las necesidades que dichos productos satisfacen, y los canales de distribución utilizados para llegar al consumidor final (Restrepo y Rivera, 2008). Su propósito central es mapear el panorama sectorial de manera

sistemática, permitiendo identificar tanto los espacios de alta concentración de empresas, como los espacios vacíos o manchas blancas, definidos como aquellas combinaciones de variedad, necesidad y canal que ninguna empresa del sector está atendiendo y que representan oportunidades de mercado no explotadas.

Metodológicamente, el panorama competitivo se construye en cuatro pasos: la identificación y construcción de los tres vectores a partir de encuestas, entrevistas o grupos focales con expertos del sector; el levantamiento de la matriz, en la que se cruzan los tres vectores y se ubica cada empresa en las combinaciones que efectivamente atiende; la identificación de las manchas blancas o espacios no atendidos que configuran oportunidades de mercado; y la preparación de un informe con conclusiones y recomendaciones estratégicas para las empresas analizadas (Restrepo y Rivera, 2008). El resultado final es una fotografía del sector que permite responder preguntas fundamentales: ¿Con qué productos el sector cubre las necesidades del mercado? ¿Cuáles son las necesidades más y menos atendidas? ¿Las empresas se dirigen al mismo segmento de consumidor? ¿Qué canales son utilizados para suplir las necesidades del mercado? Y, crucialmente, ¿dónde están los espacios que nadie ha ocupado todavía?

En el presente proyecto, el panorama competitivo se construyó a partir de una encuesta aplicada por el equipo investigador, cuyos resultados permitieron identificar los vectores de variedades, necesidades y canales específicos del sector de suplementos nutricionales en Colombia, y mapear la posición de las cinco empresas analizadas — Herbalife, Omnilife, Prolife Biotech (Fuxion), Irene Melo y Amway — en el terreno competitivo resultante. Este análisis complementa el hacinamiento cualitativo desarrollado previamente, aportando una dimensión adicional al diagnóstico estratégico del sector al revelar no sólo dónde convergen las empresas, sino dónde están los espacios de mercado que ninguna ha decidido ocupar.

6.1 Dimensiones del Panorama

El análisis del Panorama Competitivo permitió entender de una manera más amplia cómo funciona el sector de bebidas para el control del peso y bienestar, identificando las relaciones entre los productos, las necesidades de los consumidores y los canales de comercialización más utilizados dentro del mercado. Este análisis es importante porque ayuda a visualizar qué tan similares son las estrategias de las empresas y cuáles son los espacios donde existe mayor concentración competitiva.

De acuerdo con Restrepo y Rivera (2008), cuando varias empresas compiten utilizando productos, necesidades y canales similares, se genera un fenómeno de hacinamiento estratégico, donde las compañías terminan ofreciendo propuestas muy parecidas entre sí. Esto aumenta la rivalidad dentro del sector y hace más difícil lograr diferenciación. En el caso del mercado analizado, se evidenció una alta concentración en categorías como bebidas suplemento, batidos de comida, bebidas energizantes y té o infusiones adelgazantes, principalmente relacionadas con necesidades de salud, autoestima, bienestar y cuidado preventivo.

A través de CubeMarket fue posible analizar la relación entre tres elementos principales: las variedades de productos, las necesidades que buscan satisfacer los consumidores y los canales de distribución utilizados por las empresas. Los resultados muestran que gran parte de las compañías manejan estrategias similares, enfocadas en bienestar integral, hábitos saludables y nutrición funcional, utilizando además canales parecidos como distribuidores independientes, marketplaces, e-commerce y tiendas físicas especializadas.

Dentro del análisis también se observó que empresas como Herbalife, Amway, Omnilife, Fuxion e Irene Melo compiten constantemente dentro de espacios de mercado muy

similares. Esto genera un entorno bastante competitivo, donde factores como la confianza, la credibilidad, el respaldo científico y el posicionamiento de marca se vuelven claves para diferenciarse frente a los demás competidores.

6.1.1 Variedades

- **Tés/Infusiones adelgazantes:** Son bebidas a base de ingredientes naturales como hierbas, plantas o frutas, diseñadas para apoyar procesos de pérdida de peso, digestión o desintoxicación del organismo.
- **Batidos de reemplazo de comida:** Son productos diseñados para sustituir una comida completa, aportando nutrientes como proteínas, vitaminas, minerales y calorías controladas. Se utilizan principalmente para control de peso, practicidad o planes nutricionales específicos
- **Bebidas de nutrición suplementaria:** Son productos líquidos que complementan la alimentación diaria, aportando nutrientes adicionales como proteínas, vitaminas o energía. No reemplazan comidas, sino que ayudan a mejorar el rendimiento físico o el bienestar general.
- **Bebidas energizantes:** Son bebidas diseñadas para aumentar los niveles de energía, concentración y rendimiento físico o mental. Contienen ingredientes como cafeína, taurina, vitaminas del complejo B o extractos naturales estimulantes. Como suplementos energéticos utilizados antes de hacer ejercicio.

6.1.2 Necesidades

- **Autoestima (quiero verme mejor):** Hace referencia a una motivación principalmente estética. El consumidor busca mejorar su apariencia física, como bajar de peso, verse más tonificado o sentirse más atractivo, lo que impacta directamente en su confianza personal.

Justificación: Responde a una de las tendencias más contundentes identificadas por Euromonitor International (2025), que señala que "lucir saludable" es la definición número uno de belleza para los consumidores globales, particularmente entre la Generación Z, y que el 20% de los suplementos lanzados desde julio de 2024 incorporan algún tipo de reclamo de belleza, evidenciando que la motivación estética se ha convertido en un motor de consumo de primera línea en el sector. Esta convergencia entre salud y apariencia física no es un fenómeno superficial sino una transformación estructural del mercado que McKinsey & Company (2024) también documenta la belleza desde adentro como uno de los vectores de crecimiento más sólidos del sector de bienestar hacia 2030.

- **Cuidado preventivo (busco beneficios para mi salud a largo plazo):** Se relaciona con personas que consumen estos productos como una forma de prevención. No necesariamente tienen un problema de salud, pero buscan fortalecer su organismo, mejorar su nutrición y evitar enfermedades a futuro.

Justificación: El mercado global de alimentación saludable, nutrición y control de peso alcanzó USD 1.079,3 mil millones en 2022, impulsado en buena medida por consumidores que invierten en su salud de manera anticipada y no reactiva. Euromonitor International (2025) identifica la longevidad y el *healthspan* como una de las cinco tendencias de mayor proyección del sector hacia 2030, con crecimiento sostenido en suplementos orientados a la salud crónica, el envejecimiento saludable.

- **Salud (necesito mejorar mi salud o controlar mi peso):** Corresponde a una necesidad más funcional o médica. El consumo está motivado por una condición específica, como bajar de peso, mejorar niveles de energía o atender alguna recomendación de salud.

Justificación: Es la necesidad directamente vinculada con la razón de ser del sector de suplementos nutricionales. La Organización Mundial de la Salud (2025) reporta que la obesidad y el sobrepeso afectan a más de 1.000 millones de personas en el mundo, configurando una demanda estructural de soluciones para el control de peso que el sector de suplementos ha atendido históricamente como su categoría principal.

- **Desarrollo personal (quiero avanzar en mi estilo de vida fitness):** Hace referencia a consumidores que ven estos productos como parte de un proceso de crecimiento personal. Buscan mejorar su rendimiento físico, disciplina y hábitos saludables dentro de un estilo de vida activo.

Justificación: Responde al fenómeno global de expansión de la cultura del gimnasio y la nutrición deportiva que Euromonitor International (2025) identifica como el motor de crecimiento más consistente del sector, con un CAGR histórico del 7% desde 2020 y un crecimiento del +5% año contra año en 2025.

- **Estilo de vida (forma parte de mi rutina diaria):** Se refiere a personas que ya han incorporado estos productos en su día a día. No lo hacen por una necesidad puntual, sino como parte de su rutina habitual de bienestar y alimentación.

Justificación: La integración del producto en la rutina cotidiana como hábito consolidado, más que como respuesta a una necesidad puntual. McKinsey & Company (2024) documenta que los consumidores de mayor valor para el sector son precisamente aquellos que han incorporado los suplementos como parte de su identidad de bienestar, generando patrones de recompra sostenidos y menor sensibilidad al precio. Esta necesidad está directamente relacionada con el factor de construcción de comunidad identificado en el análisis de hacinamiento cualitativo.

- **No consumo este tipo de productos:** Indica que el encuestado no utiliza suplementos o productos de estas categorías, ya sea por falta de interés, desconocimiento o preferencia por otros hábitos de consumo.

Justificación: fue incluida como necesidad residual metodológicamente necesaria para completar el panorama con aquellos segmentos de la población que aún no han sido captados por el sector. Su inclusión responde a la lógica del panorama competitivo de Restrepo y Rivera (2008), que plantea que los espacios vacíos o manchas blancas (incluyendo los segmentos de no consumidores) representan oportunidades de mercado potenciales que las empresas del sector deben evaluar estratégicamente.

6.1.3 Canales de distribución

- **Distribuidores independientes en persona:** Este canal se basa en la venta directa a través de personas que comercializan los productos de manera independiente, generalmente mediante contacto personal, recomendaciones o redes de confianza. Incluye asesoría personalizada, seguimiento y construcción de relaciones con el cliente. Es muy común en modelos multinivel o de venta directa.
- **Tiendas físicas especializadas en salud y belleza natural:** Son establecimientos comerciales donde los consumidores pueden comprar productos directamente en un punto físico enfocado en bienestar, nutrición y productos naturales. Suelen contar con personal que orienta al cliente, aunque con menor nivel de personalización que un distribuidor, como tiendas naturistas, droguerías especializadas o locales de productos orgánicos.
- **Marketplaces en línea:** Son plataformas digitales donde múltiples vendedores ofrecen sus productos en un mismo espacio virtual. El consumidor puede comparar precios, marcas y opiniones antes de comprar. Como Amazon o Mercado Libre. Este

canal se caracteriza por su conveniencia, variedad y acceso a reseñas de otros usuarios.

- **E-commerce propio de la marca:** Hace referencia a las tiendas en línea oficiales de cada empresa, donde venden directamente al consumidor sin intermediarios. Este canal permite a la marca controlar la experiencia de compra, la comunicación y la relación con el cliente. Como la página web oficial de una marca como Fuxion o Herbalife donde se pueden adquirir sus productos directamente.

6.2 Formato de encuesta

Para el desarrollo del estudio se diseñó una encuesta estructurada con el objetivo de identificar los hábitos de consumo, preferencias y necesidades de los usuarios en relación con las bebidas para el control del peso. La encuesta fue aplicada de manera digital y anónima, con fines exclusivamente académicos.

El instrumento se organizó en tres secciones principales. En la primera sección se incluyó una pregunta filtro para identificar si los encuestados habían consumido este tipo de productos, lo que permitió segmentar adecuadamente las respuestas y asegurar la pertinencia de la información recolectada.

La segunda sección estuvo enfocada en el reconocimiento y consumo de marcas, donde se les preguntó a los participantes cuáles marcas de bebidas para el control del peso han comprado, incluyendo opciones como Herbalife, Omnilife, Amway y Fuxion. Esto permitió identificar el posicionamiento de las principales marcas dentro del mercado.

Finalmente, la tercera sección se orientó a comprender las necesidades y motivaciones del consumidor. Para ello, se utilizó una matriz de selección múltiple en la que los encuestados debían relacionar diferentes categorías de productos (tés, batidos, bebidas

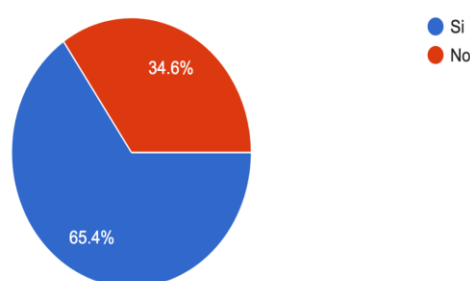
nutricionales y energizantes) con necesidades específicas como salud, autoestima, estilo de vida, desarrollo personal y prevención. Adicionalmente, se incluyó una pregunta sobre los canales de compra, permitiendo identificar si los productos son adquiridos a través de distribuidores independientes, tiendas físicas, marketplaces o canales digitales propios.

6.3 Datos consolidados de la encuesta

Ilustración 25

Respuestas pregunta 1

Ha consumido bebidas para el control del peso (Ejemplo: Herbalife, Omnilife, Fuxion, Irene Melo o Anmway)
763 respuestas



Fuente: Elaborado automáticamente por el formulario de Google

6.3.1 El consumo de bienestar en cifras

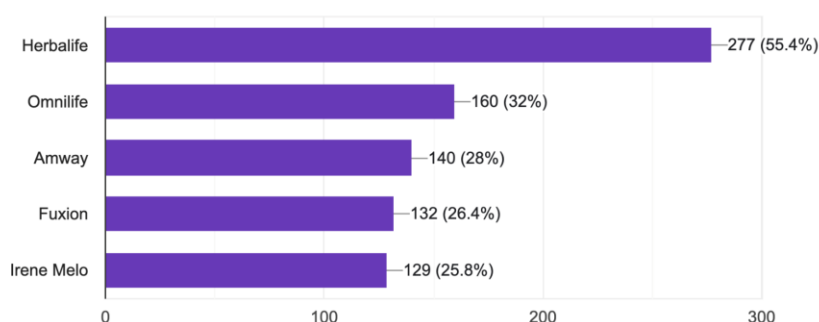
Los datos recolectados confirman que las bebidas para el control de peso son una realidad cotidiana en los hogares colombianos. Según la encuesta realizada a 787 personas, el 65,4% de la población ya ha consumido productos de marcas líderes como Omnilife, Herbalife o Fuxion. Esta cifra demuestra que más de seis de cada diez personas confían en estos suplementos para cuidar su figura y salud, dejando un 34,6% de mercado que aún representa una oportunidad de crecimiento. En resumen, el alto nivel de consumo valida que

el sector no es un nicho pequeño, sino una industria consolidada que forma parte de la rutina de bienestar de la mayoría de los ciudadanos.

Ilustración 26

Respuestas pregunta 2

¿De cuál de estas marcas de bebidas para el control del peso ha comprado?
500 respuestas



Fuente: Elaborado automáticamente por el formulario de Google

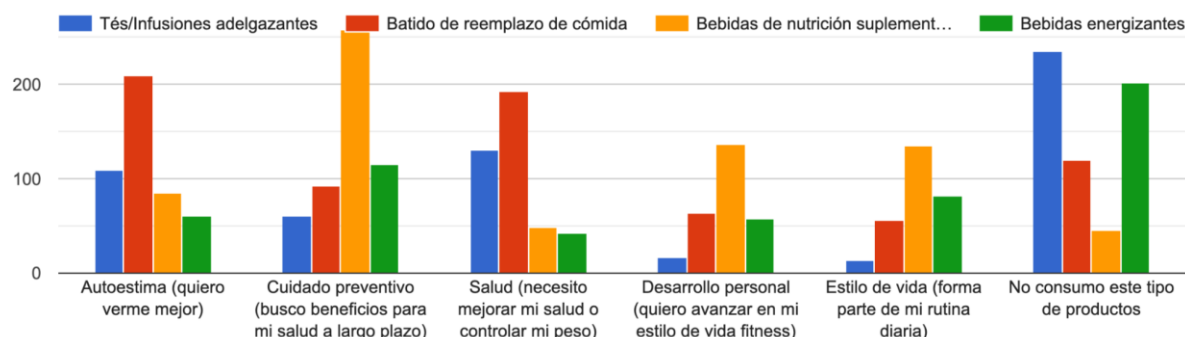
Reconocimiento de marca y liderazgo

El mercado de bebidas para el bienestar en Colombia tiene protagonistas muy claros. Según la encuesta realizada, Herbalife lidera el reconocimiento con un 55,4% de las menciones, consolidándose como la marca más recordada. Sin embargo, Omnilife se posiciona con fuerza en el segundo lugar, logrando que el 32% de los consumidores elijan sus productos. Este resultado es muy positivo, ya que supera a otros competidores importantes como Amway (28%), Fuxion (26,4%) e Irene Melo (25,8%). Estos datos confirman que Herbalife no solo es una marca conocida, sino una de las opciones favoritas de los colombianos a la hora de buscar resultados reales en salud y nutrición.

Ilustración 27

Respuestas pregunta 3

Para cada categoría de producto, indica cuál es la principal necesidad que te motiva a comprarlo



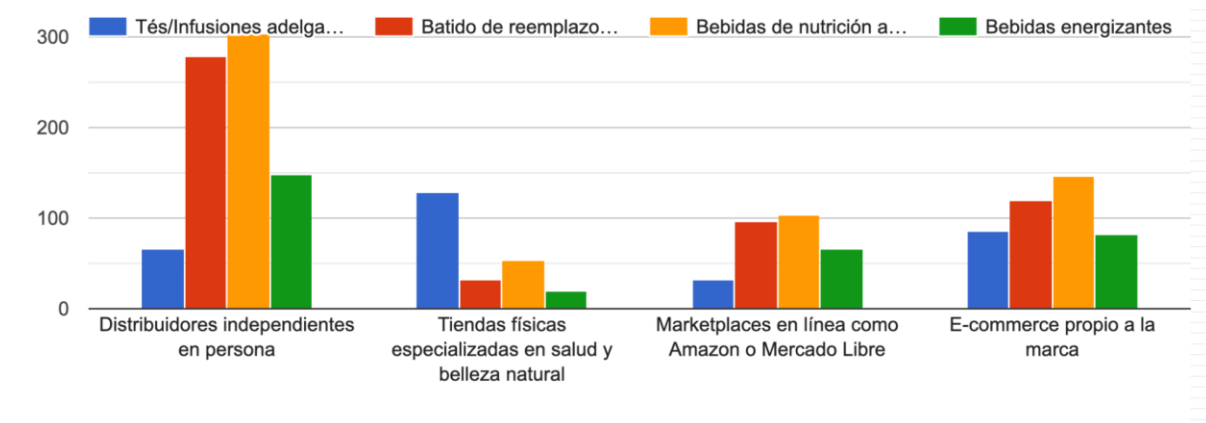
Fuente: Elaborado automáticamente por el formulario de Google

El análisis de las necesidades del mercado muestra que el bienestar a largo plazo es la prioridad número uno. Los datos revelan que la principal razón para elegir bebidas de nutrición suplementaria es el cuidado preventivo, demostrando que los usuarios buscan proteger su salud antes de que aparezcan problemas. Por otro lado, los batidos de reemplazo de comida están fuertemente ligados a la autoestima y al deseo de verse mejor, mientras que las bebidas energizantes son vistas como una herramienta esencial para el estilo de vida y el rendimiento diario. En conclusión, el consumidor actual no busca soluciones "mágicas", sino aliados que le permitan mantener un equilibrio entre su salud física y su seguridad personal.

Ilustración 28

Respuestas pregunta 4

Para cada categoría de producto, indica por medio de qué canales los ha comprado?



Fuente: Elaborado automáticamente por el formulario de Google

El análisis de los canales de compra confirma que la confianza personal es el motor principal del sector. Según los datos, la gran mayoría de los clientes prefiere comprar a través de Distribuidores independientes en persona, especialmente cuando se trata de suplementos nutricionales y batidos. Esta cercanía supera por mucho a las tiendas físicas tradicionales. Como segunda opción favorita aparece el E-commerce propio de la marca, lo que demuestra que el consumidor valora la seguridad de comprar directamente en el sitio oficial. En conclusión, el éxito del modelo de negocio depende de combinar la amabilidad del trato humano con la rapidez de las compras por internet.

6.4 Reporte del Uso de Cube Market

Para el desarrollo del proyecto se utilizó la plataforma CubeMarket como herramienta de apoyo para el análisis del mercado. Por medio de esta fue posible visualizar de una manera más clara las dinámicas y oportunidades presentes dentro del sector de bebidas para el control

del peso, identificando qué productos presentan mayor participación, cuáles son las principales motivaciones de consumo y qué canales son más utilizados por los clientes.

En la dimensión de necesidades y variedades, se evidencia que las bebidas suplemento presentan mayores oportunidades de mercado, especialmente en necesidades relacionadas con salud, estilo de vida y consumidores que buscan complementar su alimentación. Esto refleja una tendencia creciente hacia productos asociados al bienestar integral y al cuidado preventivo de la salud.

Por otra parte, las bebidas energizantes muestran una relación importante con consumidores motivados por temas de salud y estilo de vida, mientras que los té e infusiones adelgazantes presentan asociaciones relevantes relacionadas principalmente con desarrollo personal, autoestima y cambios físicos. Asimismo, los batidos de comida presentan una participación importante dentro del sector, especialmente asociados a necesidades de autoestima, salud y cuidado preventivo.

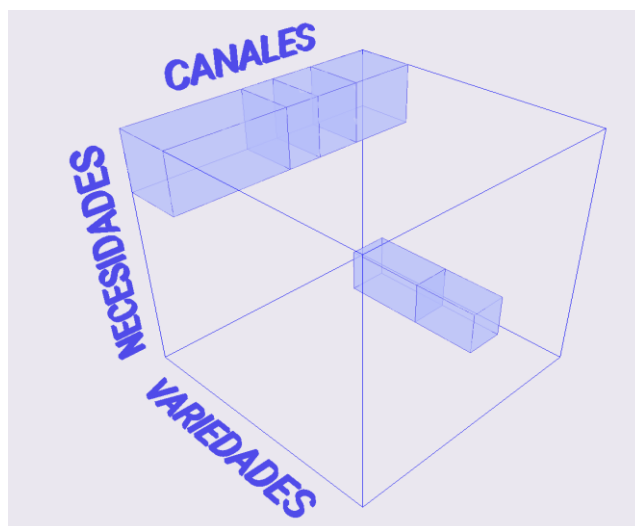
En cuanto a los canales de comercialización, se observa que las tiendas físicas especializadas y los marketplaces en línea representan canales con alta participación para la distribución de bebidas suplemento y batidos de comida. Asimismo, el e-commerce propio evidencia relaciones relevantes con productos asociados al bienestar y la nutrición, lo cual se relaciona con el crecimiento del consumo digital y la búsqueda de mayor accesibilidad por parte de los consumidores.

De manera general, el análisis permite identificar que el mercado de bebidas para el control del peso se concentra principalmente en productos relacionados con nutrición funcional, bienestar y salud preventiva, comercializados a través de canales digitales y especializados. Además, los reportes evidencian un nivel de cobertura del 100 % dentro del panorama competitivo analizado, lo que indica que actualmente todas las combinaciones entre variedades, necesidades y canales se encuentran cubiertas por las empresas estudiadas.

Esto refleja un mercado altamente competitivo, donde la diferenciación se convierte en un factor clave para lograr posicionamiento.

Ilustración 29

Concentración del 1% al 20%



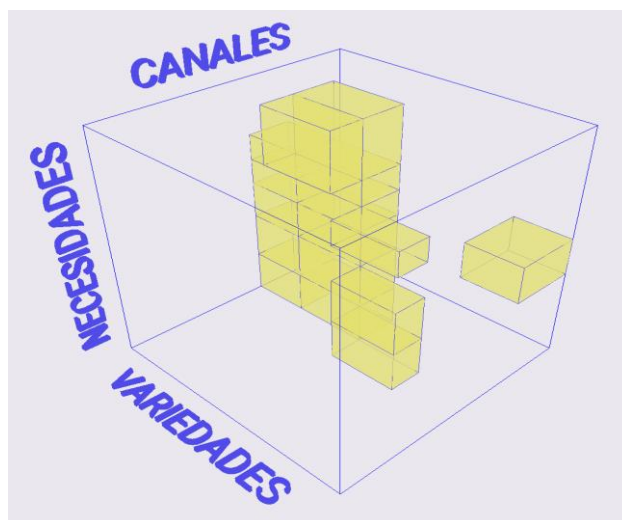
Fuente. Imagen extraída de los reportes generados automáticamente por la plataforma

Los resultados correspondientes al rango de concentración entre el 1 % y el 20 % muestran relaciones débiles o poco frecuentes entre las variables analizadas dentro del mercado de bebidas para el control del peso y bienestar. Aunque estas asociaciones no representan patrones dominantes de consumo, sí permiten identificar comportamientos minoritarios o segmentos específicos dentro del mercado.

En este nivel de concentración se observa principalmente la relación entre la variedad de té o infusiones adelgazantes, la necesidad de “no consumo” y diferentes canales de compra como e-commerce propio, marketplaces en línea y distribuidores independientes, asociados principalmente con la empresa Amway. Esto indica que existe un grupo reducido de consumidores que, aunque reconoce este tipo de productos y los canales donde se comercializan, no presenta actualmente una participación frecuente dentro de esta categoría.

Ilustración 30:

Concentración del 41% al 60%



Fuente. Imagen extraída de los reportes generados automáticamente por la plataforma

Los resultados ubicados entre el 41 % y el 60 % de concentración muestran asociaciones moderadas dentro del mercado de bebidas para el control del peso y bienestar. A diferencia de los niveles bajos de concentración, aquí ya se identifican patrones de consumo más definidos entre las variedades de productos, las necesidades del consumidor y los canales de compra.

Uno de los principales hallazgos es la presencia constante de los batidos de comida y bebidas suplemento asociados a necesidades como autoestima, cuidado preventivo, salud y desarrollo personal. Esto evidencia que los consumidores no solo buscan productos para perder peso, sino también alternativas relacionadas con bienestar integral, mejora física y hábitos saludables.

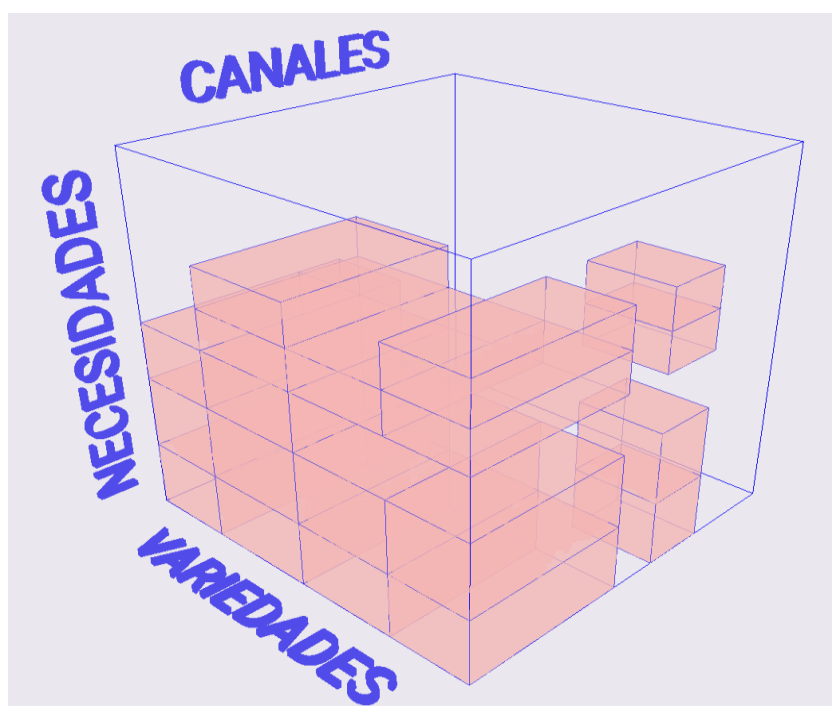
También se observa una relación importante entre las bebidas energizantes y necesidades asociadas al estilo de vida y desarrollo personal, especialmente a través de marketplaces en línea y e-commerce propio. Esto sugiere que este tipo de productos está siendo consumido por personas que buscan mantener rutinas activas, mejorar su rendimiento diario o complementar estilos de vida dinámicos.

En cuanto a los canales, los marketplaces en línea y las tiendas físicas aparecen con frecuencia en este rango de concentración, lo que demuestra que el consumidor utiliza tanto canales digitales como presenciales dependiendo del tipo de producto y de la necesidad que desea satisfacer. Los marketplaces parecen tener mayor relación con necesidades emocionales y de estilo de vida, mientras que las tiendas físicas conservan relevancia en productos relacionados con cuidado preventivo y autoestima.

Respecto a las empresas, las marcas Amway, Fuxion e Irene Melo presentan relaciones constantes dentro de este nivel de concentración, especialmente en categorías de bebidas suplemento y batidos de comida. Esto indica que dichas empresas mantienen una presencia importante dentro del mercado y logran posicionarse en diferentes necesidades del consumidor.

Ilustración 31

Concentración del 80% al 100%



Fuente. Imagen extraída de los reportes generados automáticamente por la plataforma

Los resultados correspondientes al rango de concentración entre el 80 % y el 100 % permiten identificar patrones claros de comportamiento en los consumidores del sector de bebidas para el control del peso y bienestar. La matriz evidencia conexiones importantes entre las variedades de productos, las necesidades de los consumidores, los canales de compra y las empresas más asociadas a dichas preferencias.

En primer lugar, se observa que las variedades con mayor relación dentro de la matriz son los té o infusiones adelgazantes, los batidos de comida, las bebidas suplemento y las bebidas energizantes. Estas categorías presentan asociaciones frecuentes con necesidades relacionadas principalmente con la autoestima, el cuidado preventivo, la salud, el desarrollo personal y el estilo de vida.

Uno de los hallazgos más relevantes es que los consumidores no perciben estos productos únicamente como bebidas funcionales, sino como herramientas relacionadas con el bienestar integral y la construcción de hábitos saludables. Por ejemplo, los té e infusiones adelgazantes muestran una alta concentración en necesidades asociadas con autoestima, salud y cuidado preventivo, lo que indica que muchos consumidores buscan sentirse mejor física y emocionalmente mediante este tipo de productos.

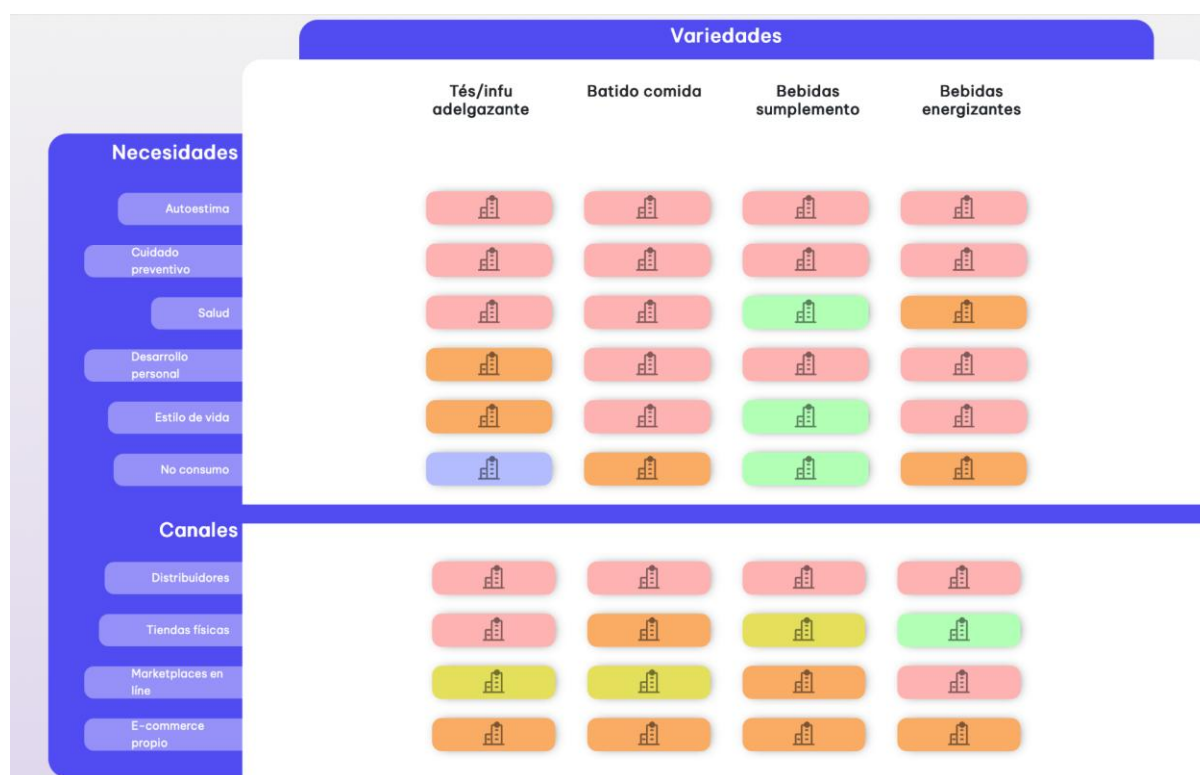
De igual manera, los batidos de reemplazo de comida presentan una fuerte relación con necesidades de autoestima y cuidado preventivo. Esto puede interpretarse como una preferencia por productos prácticos que permitan controlar el peso, mejorar la alimentación y mantener rutinas saludables dentro de estilos de vida acelerados.

En el caso de las bebidas suplemento, la matriz evidencia asociaciones importantes con salud, cuidado preventivo, autoestima y desarrollo personal. Esto refleja que los consumidores valoran productos que no solo ayudan al control del peso, sino también al fortalecimiento del organismo, la nutrición y el mejoramiento del rendimiento físico o personal.

6.5 Análisis de Resultados

Ilustración 32

Resultado Cube Market



Fuente. Imagen extraída de los reportes generados automáticamente por la plataforma

A partir del análisis realizado en CubeMarket, identificamos diferentes oportunidades de mercado dentro del sector de bebidas para el control del peso y bienestar, teniendo en cuenta las relaciones entre las variedades de productos, las necesidades de los consumidores y los canales de compra.

En los niveles bajos de concentración (1 % – 20 %), observamos oportunidades en consumidores que reconocen productos como los té e infusiones adelgazantes, pero que actualmente no presentan una intención clara de consumo. Consideramos que esto representa una posibilidad de crecimiento mediante estrategias de educación, posicionamiento y fortalecimiento de la confianza en los beneficios del producto.

En los niveles medios de concentración (41 % – 60 %), identificamos oportunidades principalmente en bebidas suplemento, batidos de comida y bebidas energizantes, relacionadas con necesidades de autoestima, salud, cuidado preventivo y desarrollo personal. Además, evidenciamos una mayor presencia de marketplaces y e-commerce propio, lo que refleja que los consumidores buscan mayor accesibilidad y practicidad al momento de comprar.

En los niveles altos de concentración (80 % – 100 %), encontramos las oportunidades más fuertes del mercado. Observamos que los consumidores relacionan estos productos no solo con pérdida de peso, sino también con bienestar integral, hábitos saludables y mejora de la autoestima. Asimismo, identificamos una oportunidad importante en el desarrollo de productos funcionales asociados a energía, nutrición y estilos de vida saludables.

También concluimos que existe una oportunidad relevante en la implementación de estrategias omnicanal, integrando distribuidores, tiendas físicas y canales digitales, ya que el consumidor utiliza diferentes medios dependiendo de la necesidad y del tipo de producto. En la dimensión de necesidades y variedades, se evidencia que las bebidas suplemento presentan mayores oportunidades de mercado, especialmente en necesidades relacionadas con salud, estilo de vida y consumidores que buscan complementar su alimentación. Esto refleja una tendencia creciente hacia productos asociados al bienestar integral y al cuidado preventivo de la salud.

7. ESTUDIO DE COMPETIDORES

El estudio de competidores en sectores estratégicos constituye una herramienta analítica que permite comprender la dinámica del sector al comparar el comportamiento de las empresas que lo integran. Su objetivo principal es identificar patrones de desempeño,

fuentes de crecimiento y posibles desequilibrios en la generación de valor, y en últimas, determinar qué tan sostenibles son las estrategias empresariales dentro del sector. Este enfoque integra distintas pruebas analíticas; estas son: el análisis de supuestos del sector, el cálculo del crecimiento potencial sostenible de los competidores y la evaluación de sus índices de erosión (Rivera, 2005). A continuación se aplicará este análisis a la industria de las bebidas para el control del peso en Colombia.

7.1 Supuestos del Sector

Esta es la primera prueba del Estudio de Competidores que tiene como objetivo identificar creencias implícitas que guían el comportamiento estratégico de las empresas de este mercado. Estos supuestos reflejan las expectativas que los que participan en la industria estudiada tienen con respecto a variables consideradas clave para el éxito dentro del mercado. Este análisis permite evidenciar si las empresas están actuando bajo lógicas similares o divergentes, además de identificar supuestos errados o desalineados con la realidad del sector. En consecuencia, es posible distinguir posibles causas de problemas recurrentes dentro del mercado, como lo son la caída de la rentabilidad o dificultades en sostener el crecimiento (Rivera, 2005).

Para identificar los supuestos, se parte del análisis de convergencia estratégica (hacinamiento cualitativo), evaluando las variables en las que la mayoría de las empresas obtienen calificación 3, lo que quiere decir que las empresas se igualan al estándar sectorial. Cuando una variable recibe calificación 3 en tres o más de las cinco empresas analizadas, se configura un supuesto sectorial: una práctica que las empresas dan por sentada y replican sin cuestionarla, generando hacinamiento. Los supuestos identificados provienen de cuatro factores del análisis de convergencia: credibilidad científica y confianza, accesibilidad y

distribución, servicio al cliente y acompañamiento, y precio y percepción de valor. Enseguida se encuentran los resultados del análisis:

Supuesto 1: Credibilidad científica y confianza

El primer supuesto sectorial se constituye a partir de tres variables del factor de credibilidad científica: certificaciones y cumplimiento regulatorio, transparencia en ingredientes y respaldo científico de los productos. Omnilife, Prolife Biotech e Irene Melo obtienen una calificación de 3 en las tres variables, pues tienen las certificaciones básicas. El sector parte del supuesto de que contar con registro sanitario, declarar ingredientes en el etiquetado y mencionar el respaldo científico básico es suficiente para construir credibilidad ante el consumidor.

Este axioma tiene una base regulatoria, pues, junto con las disposiciones del INVIMA, el Decreto 3249 de 2006 establece que todos los suplementos dietarios comercializados en Colombia deben contar con registro sanitario, tener etiquetado transparente con respecto a los ingredientes y concentraciones activas, y cumplir con las Buenas Prácticas de Manufactura (Ministerio de Salud y Protección Social, 2006). Esta regulación se reforzó en 2024, con un proyecto de ley que implementó un sistema de trazabilidad por lote y requisitos más estrictos de etiquetado (Infobae, 2024).

Las otras empresas no mencionadas desafían el supuesto, no al no cumplir con estos requerimientos, sino al ir más allá con esto: Herbalife cuenta con las certificaciones NSF International para GMP y NSF Certified for Sport y múltiples laboratorios certificados internacionalmente; y Amway posee verificación de trazabilidad botánica de Ecocert SA y NSF, más de 900 patentes presentadas y más de 85 años de investigación nutricional (Epixel MLM Software, 2026).

El riesgo de este supuesto radica en que, según las tendencias en el mercado, los consumidores colombianos se vuelven cada vez más exigentes en la evidencia científica que

respalden los supuestos beneficios de sus productos. Según ICEX (2024), el mercado colombiano de suplementos alimentarios muestra signos de estar en la etapa de madurez, así que empresas que se aferran solo al mínimo regulatorio requerido enfrentarán una erosión gradual de su credibilidad a medida que los consumidores cada vez más informados exigen más evidencias clínicas, trazabilidad de ingredientes y certificaciones verificables de forma independiente.

Supuesto 2: Accesibilidad y distribución

El segundo supuesto se deriva de las tres variables de este factor de éxito: diversidad de canales de venta (Herbalife, Prolife Biotech y Amway con calificación 3), capacidad logística y de distribución (Herbalife, Prolife e Irene Melo con calificación 3) y en la que hay una mayor convergencia, presencia en marketplaces y plataformas digitales (solo Irene Melo no cuenta con el promedio). Dando especial atención a esta última variable, se puede inferir que dentro de este sector, la presencia de más de un canal de ventas, especialmente en el canal virtual, y la alta cobertura de la red de distribución son esenciales para crecer dentro del mercado.

El sustento es claro, La Cámara Colombiana de Comercio Electrónico reportó que a nivel global el retail en línea alcanzó los 6,86 billones de dolares, representando el 21% de las ventas minoristas a nivel mundial, mientras que a nivel nacional este canal representa el 2,4% del retail y muestra un crecimiento sostenible a futuro (CCCE, 2025). Además, a nivel global el canal virtual representa más del 25% de las ventas de suplementos alimentarios, cifra que se cree crecerá en 13% anual hasta 2030 (Mordor Intelligence, 2025). En este contexto, la incorporación a canales en línea no es un diferenciador si no que es la línea base.

Paralelamente, uno de los beneficios del modelo de ventas directas multinivel es que este permite tener una red de distribución más amplia y flexible a menores costos, aumentando a su vez la disponibilidad de los productos en el lugar y momento adecuando para el

consumidor. Como este modelo es el predominante dentro de esta categoría, este nivel de disponibilidad y amplitud de la red de distribución se convierte en el estándar del sector.

Herbalife, Prolife Bitech y Amway se adaptan claramente a este supuesto de crecimiento basado en la estrategia multicanal, utilizando todas múltiples canales como redes de empresarios independientes, plataformas digitales propias y presencia en marketplaces masivos como Amazon o Mercado Libre. Al mismo tiempo, Omnilife e Irene Melo solo se adaptan parcialmente: Omnilife se centra sobretodo en centros de distribución propios lo cual reduce la flexibilidad establecida dentro del supuesto, aunque también tiene un modelo de distribuidores independientes, mientras que Irene Melo muestra una presencia en línea muy limitada compara a sus competidores a pesar de tener amplias redes de distribución en tiendas físicas.

Supuesto 3: Servicio al cliente y acompañamiento

El tercer supuesto surge de tres variables del factor de servicio al cliente: Satisfacción del cliente (Herbalife, Prolife e Irene Melo con calificación 3), disponibilidad de canales de atención (Herbalife, Prolife e Irene Melo con calificación 3), y tiempo de respuesta y resolución de problemas (Herbalife, Omnilife, Prolife e Irene Melo con calificación 3). Teniendo en cuenta el modelo de venta directa que predomina en el sector y estos resultados del estudio de convergencias, se puede inferir que un modelo de atención al cliente cercano al cliente y adaptable es clave para el éxito dentro del sector.

Este supuesto tiene raíces estructurales: Según la Asociación Colombiana de Venta Directa (sf.), el modelo de ventas sin intermediarios se fundamenta en el contacto y acompañamiento personal como ventaja competitiva frente al retail tradicional, que suele ser bastante impersonal. Esto suele requerir atención adaptable, veraz, informativa y de calidad.

La mayoría de las empresas dentro del sector se ajustan al supuesto, pero en la práctica pocas han logrado convertirla en un ventaja competitiva sostenible, pues es el

estandar dentro de este mercado. Herbalife, Prolife Biotech e Irene Melo se adaptan al supuesto, contando con modelos de atención personalizada y directa, pero como estos dependen de los distribuidores y capacidades operativas limitadas, las experiencias, especialmente en tiempo de respuesta y resolución de problemas, pueden ser inconsistentes. Por su parte, Omnilife se distancia parcialmente del estándar pues su más amplia cobertura física le da cierta ventaja en la accesibilidad al servicio, aunque sigue el estándar en tiempos de atención. Finalmente, Amway supera el estándar creado por el supuesto, pues presenta una diferenciación más tangible, especialmente en término de tiempo de atención más reducidos y la garantía de satisfacción a 90 días, aunque la calidad del acompañamiento puede variar debido a la variedad inherente al modelo de redes de distribuidores independientes.

En conjunto, se puede ver que las empresas del sector comparten una lógica común el tema del servicio al cliente, sin embargo, esto puede llevar a una falta de diferenciación que hace difícil que las empresas creen una ventaja competitiva difícil de replicar en este ámbito.

Supuesto 4: Precio y percepción de valor

El cuarto supuesto emerge de dos de las variables consideradas dentro de este factor de éxito que son: relación precio-beneficio percibida (Herbalife, Omnilife y Amway con calificación 3) y flexibilidad en promociones o paquetes de ventas, la cual es la variable con mayor convergencia (sólo Herbalife no obtiene una calificación de 3). El sector asume que el consumidor aceptará precios de un segmento más premium si la calidad y ventajas anunciadas lo justifican, y que ofrecer paquetes de descuento para suavizar la barrera de entrada es una herramienta pertinente dentro de este mercado.

El sustento estructural del supuesto es sólido. El modelo de venta directa y multinivel está diseñado para generar márgenes que permitan remunerar a la red de distribución, lo que hace inviable competir agresivamente en precio. Euromonitor International (2025) señala que

los consumidores de estos productos tienden a interpretar el precio como un indicador de calidad y eficacia, especialmente en categorías donde los resultados son difíciles de verificar objetivamente. Esto refuerza el supuesto de que ninguna empresa buscará posicionarse como la opción más barata, sino como la que ofrece mejor relación calidad-precio dentro de un rango premium.

En términos de este supuesto, la mayoría de las empresas parecen atenerse a él. Herbalife, Omnilife y Amway siguen cercanamente este estándar, sustentando su valor en la calidad y beneficios que perciben los consumidores más que en estrategias de penetración de mercado, que requieren apuntar a segmentos más económicos. Solo 2 empresas desafían este supuesto, aunque no completamente: Prolife Biotech e Irene Melo, ambas por mantener precios más competitivos que los más grandes actores dentro del sector, aunque ambas se adaptan a la parte de oferta de paquetes de descuento.

La adherencia inflexible a este supuesto 'puede representar un gran riesgo para el sector pues, con niveles de inflación que aún son significativamente altos, el poder adquisitivo de los hogares colombiano de clase media está cayendo (Banco de la República, 2024), exponiendo a las empresas al riesgo de que los consumidores comiencen a seleccionar alternativas más accesibles e incluso sustitutos.

Conclusiones

Los cuatro supuestos sectoriales identificados configuran un escenario de hacinamiento estratégico en el sector de suplementos nutricionales para el control del peso. Todas las empresas analizadas comparten, en mayor o menor medida, las mismas creencias sobre que es suficiente en credibilidad científica, distribución, servicio y precio. Esto produce convergencia: las empresas hacen lo mismo, de la misma manera, para los mismos consumidores.

Como lo señalan Restrepo y Rivera (2008), cuando los supuestos se convierten en verdades no cuestionadas, el sector cae en un estado de hacinamiento que erosiona la rentabilidad de todos sus participantes. Los supuestos sectoriales son precisamente las áreas donde la innovación conceptual tiene mayor potencial transformador: la empresa que logre cuestionar y desafiar uno de estos supuestos, ofreciendo una propuesta genuinamente distinta en credibilidad, distribución, servicio o precio, podría quebrar la convergencia y construir una ventaja competitiva perdurable.

Herbalife y Amway ya desafían el supuesto de credibilidad científica. Prolife Biotech tiene el potencial de desafiar el supuesto de precio si consolida su narrativa de biotecnología andina. Irene Melo tiene la oportunidad de desafiar el supuesto de servicio al cliente a través de una experiencia hiper personalizada de escala humana. Omnilife podría desafiar el supuesto de distribución si convierte su red física en una ventaja omnicanal real. La pregunta estratégica que debe guiar a cada empresa no es *¿cómo hago lo mismo mejor?*, sino *qué supuesto puedo romper?*

7.2 Cálculo del crecimiento potencial sostenible

En el estudio de competidores, la segunda prueba es el cálculo del crecimiento potencial sostenible (CPS): una medida de la capacidad de las empresas del sector para sostener su crecimiento sin necesidad de modificar sus estructuras financieras básicas, es decir, el que se puede alcanzar tan sólo mediante la reinversión de utilidades y el uso del apalancamiento efectivo. El cálculo se realiza con la siguiente fórmula:

Ilustración 33

Fórmula del crecimiento potencial sostenible explicada

$$Cps = (R'a)(P) + \left(\frac{D}{E}\right)(P)(R'a - i)$$

R'a = rentabilidad sobre activos antes de pagar los intereses ponderados de la deuda. Es igual a: (utilidad + intereses)/Activo total.

OF = obligaciones financieras.⁷

P = tasa de retención de utilidades, en donde $P = [1 - d/U]$.⁸

d = dividendos.

D = pasivo total.

U = utilidades.

E = patrimonio.

i = intereses ponderados de la deuda.

AT = activo total.

Fuente. Esta fórmula fue tomada del artículo de Rivera (2005), que discute el Estudio de Competidores dentro del marco del AESE.

En términos operativos, el procedimiento consiste en: i) determinar el componente interno del crecimiento; ii) determinar el crecimiento externo; y iii) sumarlos para calcular el crecimiento potencial sostenible (CPS). A continuación, está el resultado del cálculo que se llevó a cabo para el sector de estudio:

Tabla 3

Cálculo del Crecimiento Potencial Sostenible

Empresa	Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Herbalife	Crecimiento interno	-0,02	-0,03	-0,04	-0,07	0,06
	Crecimiento externo	-0,007	-0,009	1,866	53,743	-2,178
	Crecimiento total	-0,028	-0,042	1,822	53,674	-2,120
Omnilife	Crecimiento interno	0,11	-0,04	-0,10	-0,21	0,21
	Crecimiento externo	0,120	-0,044	-0,045	1,535	0,083
	Crecimiento total	0,231	-0,083	-0,146	1,323	0,294
Prolife Biotech	Crecimiento interno	1,03	1,35	1,39	1,85	3,42
	Crecimiento externo	-62,614	-322,747	54,468	-11,945	-41,695

	Crecimiento total	-61,583	-321,399	55,853	-10,090	-38,276
Amway	Crecimiento interno	0,02	-0,03	0,00	0,05	-0,01
	Crecimiento externo	-0,542	-1,045	-1,554	2372,816	24,348
	Crecimiento total	-0,523	-1,071	-1,554	2372,866	24,341
Irene Melo	Crecimiento interno	0,25	0,25	0,23	0,16	0,05
	Crecimiento externo	0,191	0,103	0,030	-0,014	-0,039
	Crecimiento total	0,441	0,349	0,262	0,143	0,008

Nota. Los cálculos se realizaron con datos de EMIS (2026) y Banco de la República (2026), con base en la metodología de Rivera (2005). Para el valor de i , se utilizaron datos de la tasa de colocación total promedio reportada para los años estudiados.

Fuente: Elaboración propia

Crecimiento Herbalife

El crecimiento interno de Herbalife es consistentemente y predominantemente negativo en el periodo de 2020 a 2023, con una leve recuperación en 2024 con un crecimiento interno del 6%. Esto refleja una baja rentabilidad sobre los activos y una política de retención de utilidades errática, pasando de una tasa de retención P negativa en el periodo 2020-2021, indicando que se distribuyeron dividendos por encima de las utilidades obtenidas, a que se retuvieron 100% de las utilidades en el periodo de 2023-2024.

En cuanto al crecimiento externo, se puede decir que este dominó el CPS en términos de magnitud, pasando de ligeramente negativo entre 2020 y 2021, a valores extremadamente altos en 2022 y 2023. Sin embargo, esto no se debe a una verdadera mejora, sino que es causado por una distorsión técnica, pues en 2023 el patrimonio se vuelve negativo, cambiando el signo de la razón entre el pasivo y el patrimonio. Al multiplicar esta razón por un $Ra-i$ que se volvió negativo desde 2022, lo que indica que desde este año la empresa pagó

más por su deuda de lo que genera en rentabilidad sobre sus activos, se invierte artificialmente el resultado del crecimiento externo, volviéndolo altamente positivo cuando en realidad se está destruyendo valor a través del crecimiento externo.

Como resultado de estas dos variables, el CPS de Herbalife fue volátil a lo largo de este periodo, yendo de un crecimiento negativo en el periodo 2020-2021 a uno altamente positivo en 2022-2023 y de vuelta al campo negativo en 2024.

Crecimiento Omnilife

Durante el periodo de estudio (2020-2024), Omnilife presenta una dinámica mixta. Por un lado, el crecimiento interno es positivo y significativo tanto en 2020 como en 2024, pero es crecientemente negativo en los años intermedios. La rentabilidad de los activos varía significativamente año a año, reflejando una alta volatilidad en los resultados operativos. Lo mismo ocurre con la tasa de retención de utilidades, que es ligeramente negativa entre 2020 y 2021 (-0,14 y -0,54 respectivamente), bajando posteriormente a su valor más bajo en 2023 (-2,58), solo para después retener todas las utilidades en 2024.

Por otro lado, el crecimiento externo parece seguir una tendencia similar al interno en este periodo, sin que ninguno de los dos supere al otro en magnitud por mucho: en los años en que el crecimiento interno es negativo, el externo también lo es, y viceversa, cuando el interno es positivo, el externo también suele serlo. La única excepción a esta convergencia es el año 2023, pues a pesar de tener un crecimiento interno negativo, el valor del externo fue altamente positivo. Sin embargo, al entrar a revisar los valores se puede ver que este resultado positivo fue más bien artificial, pues es el resultado de multiplicar una retención de utilidades negativas por el único valor negativo de Ra_i , lo cual demuestra que a pesar del resultado positivo, este año se está aun así destruyendo valor externo.

Por su parte, el valor del CPS a lo largo de los años sigue una tendencia similar al crecimiento externo, empezando con un valor ligeramente positivo en 2020, para después bajar a valores ligeramente negativos, seguidos de un valor artificialmente positivo en 2023 y otro ligeramente positivo en 2024.

Crecimiento Prolife Biotech

Prolife Biotech muestra el crecimiento más alto y dinámico del sector, yendo de un crecimiento del 103% en 2020 a uno de 342% en 2024, creciendo de manera sostenida de año a año. Esto se debe a una rentabilidad sobre los activos significativamente más alta a la del resto del mercado, y el hecho de que durante todo el periodo de estudio no se repartieron dividendos, así que se retuvieron todas las utilidades. Por lo tanto, se puede decir con seguridad que el crecimiento interno es el motor del crecimiento de esta empresa.

En contraste, el crecimiento externo es masivamente negativo en la mayoría de los años, con la excepción del 2022, en el que tuvo un crecimiento mayor al 5447%. Esto se debe a que el patrimonio de la empresa es negativo en la mayoría de los periodos de análisis, con la excepción del 2022. Por consiguiente, la razón D/E fue negativa en estos años, y al multiplicarla por un Ra-i que, como en el resto del periodo de estudio, fue positivo y una tasa de retención que fue consistentemente de 1, el crecimiento externo resultó negativo en estos periodos, superando en la mayoría de los años la carga positiva creada por el crecimiento interno.

En consecuencia, con la excepción del 2022, en el que la empresa tuvo un CPS positivo (55,9%), en el periodo de estudio el CPS fue negativo, especialmente en los años 2020 y 2021 que tuvieron los valores más extremos del conjunto, para después atenuarse en 2023 y 2024).

Crecimiento Amway

Amway presenta el crecimiento interno más débil del sector, con valores cercanos a cero o ligeramente negativos durante todo el periodo de análisis, lo cual refleja una tendencia hacia utilidades bajas o pérdidas, con una alta volatilidad año a año, por lo que la utilidad sobre los activos es prácticamente nula, e incluso negativa, llevando a los valores negativos del crecimiento interno en 2021 y 2024.

Por su parte, el crecimiento externo fue mayoritariamente negativo o distorsionado. En el periodo de 2020 a 2022, estos valores fueron significativamente negativos, arrastrando así el valor del CPS a valores muy negativos. Mientras tanto, en 2023 y 2024, el valor del crecimiento externo disparó a valores extremadamente positivos, pero esto se debió a que el valor del patrimonio bajó a valores extremadamente negativos, a la vez que el Ra-i, al igual que en los años anteriores, fue negativo, resultando en valores artificialmente positivos para el crecimiento externo de Amway.

El CPS, bajo la influencia mayoritaria del crecimiento externo, se mantiene negativo en el periodo de 2020 a 2022, para después dispararse a niveles altos pero artificialmente positivos en los últimos 2 años.

Crecimiento Irene Melo

Irene Melo es, sobre todo, la empresa más estable y consistente del sector. El crecimiento interno es positivo en todos los años del periodo, aunque con una marcada tendencia decreciente, con la mayor bajada en el crecimiento interno entre 2023, que tuvo un crecimiento del 16%, y el 2024, que tuvo un crecimiento de tan solo el 5%. Esto es explicado por una disminución paulatina de la rentabilidad sobre los activos a lo largo del periodo, asociada principalmente a una expansión progresiva de los activos de la empresa (de

aproximadamente 2,5 mil millones en 2020 a 3,6 mil millones en 2024), además de una reducción significativa de las utilidades en 2023 y 2024, después de un pico en 2022.

Por su parte, el crecimiento externo comienza de manera positiva en 2020 y continúa hasta 2022, sumándose al CPS total. Sin embargo, a partir de 2023, este valor se torna negativo, lo cual coincide con el momento en el que el Ra-i se volvió negativo, lo que significa que en 2023 y 2024, la empresa no logró una rentabilidad sobre los activos suficiente para sobrellevar el costo de sus deudas, lo cual llevó a que el crecimiento externo le restara al CPS total. Aunque, al fin y al cabo, el CPS logró mantenerse positivo durante todo el periodo, demostrando que, para esta empresa, el crecimiento interno es dominante.

Análisis del sector

El sector de bebidas para el control del peso en Colombia presenta una heterogeneidad marcada en cuanto al tipo de crecimiento que predomina en las empresas: mientras que el crecimiento interno predomina para Irene Melo y Prolife Biotech, aunque solo Irene Melo presenta un CPS genuinamente interno y sostenible, el crecimiento externo es el que domina en el CPS de Herbalife y Amway, aunque de manera en algunos casos distorsionada, pues se debe a patrimonios negativos en vez de, necesariamente, una verdadera eficiencia en el apalancamiento. Mientras tanto, Omnilife se encuentra en el medio, pues el crecimiento interno y externo tienen pesos similares y se alternan como fuente principal del CPS. En consecuencia, se puede decir que el sector no presenta un patrón homogéneo de crecimiento, sino una estructura financiera altamente fragmentada donde predominan las distorsiones patrimoniales y una erosión en la capacidad de varias empresas para generar rentabilidades que cubran el costo de la deuda.

Debido a eso, el sector muestra condiciones limitadas de perdurabilidad, ya que, a excepción de casos puntuales y temporales, ninguna de las empresas logra sostener de manera consistente un CPS genuino y que demuestre una tendencia creciente en el largo plazo.

7.3 Índices de Erosión

El análisis de erosión tiene como objetivo evaluar la coherencia entre el crecimiento de los ingresos y la evolución de la utilidad, con el propósito de identificar posibles deterioros en la estrategia o en la productividad de las empresas del sector. Para ello, se construyen dos indicadores: el índice de erosión estratégica (IEE), definido como la relación entre la variación de la utilidad y la variación de los ingresos; y el índice de erosión de la productividad (IEP), definido como la relación inversa entre la variación de los ingresos y la variación de la utilidad. El procedimiento implica calcular las variaciones año a año de ambas variables y posteriormente estimar los índices correspondientes (Rivera, 2005).

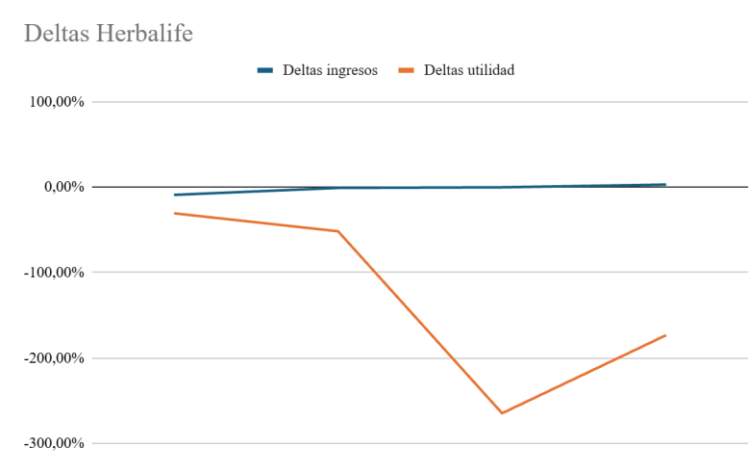
Por un lado, se considera que existe erosión de la estrategia cuando el IEE es mayor o igual a 3 durante más de 2 años consecutivos, lo cual indica que los cambios en la utilidad no se dan debido a cambios en los ingresos, evidenciando fallas en la estrategia de mercado de la empresa. Por otro lado, se identifica erosión de la productividad cuando el IEP es superior a 3 durante más de 2 años seguidos, lo que refleja ineficiencias en la estructura de costos y en la conversión de ingresos en utilidad. En aquellos casos en que los índices sean negativos pero sus valores absolutos sean mayores a 3, es necesario analizar las variaciones: si los ingresos crecen mientras que la utilidad decrece, el problema debe asociarse con la productividad; por el contrario, si la utilidad aumenta mientras que los ingresos disminuyen, se consideraría un problema de estrategia.

El análisis de esta clase que se realizó para el sector de las bebidas orientadas al control del peso en Colombia revela dinámicas bastante diferenciadas entre las empresas en términos tanto estratégicos como productivos. A continuación, se detallan los resultados de la evaluación de estas empresas:

Índices Herbalife

Ilustración 34

Variación de la utilidad y los ingresos de Herbalife en el periodo 2020-2024



Fuente: Elaboración propia con base en datos financieros extraídos de EMIS (2026), tiene las variaciones de 2020-2021 y de 2023-2024.

Tabla 4

Índices de erosión Herbalife

Índice	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
IEE	3,38	55,92	1508,16	-58,60
IEP	0,30	0,02	0,00	-0,02

Fuente: Elaboración propia. Cálculos con base en datos financieros de EMIS (2026)

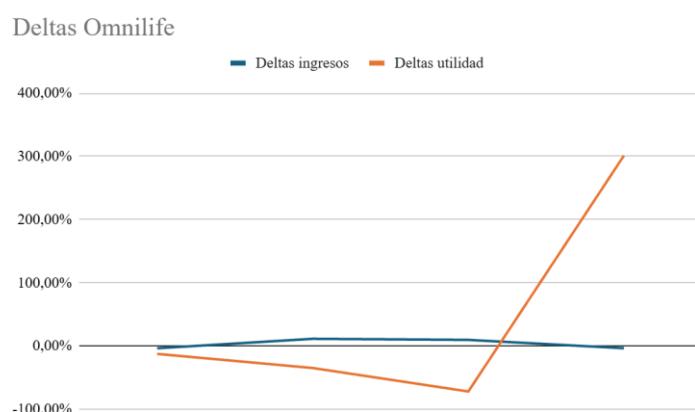
En primer lugar, el caso de Herbalife muestra evidencia clara de erosión estratégica, pues presentó IEEs superiores a 3 durante 3 años consecutivos: 2021, 2022 y 2023. Este comportamiento indica una desconexión significativa en la evolución de la utilidad y los

ingresos, pues reducciones pequeñas en los ingresos traducen en reducciones desproporcionadas de la rentabilidad. Debido a esto, se puede llegar a inferir que la empresa se enfrenta a dificultades estructurales en su modelo de negocio; no cuenta con la capacidad de mantener márgenes frente a variaciones relativamente pequeñas en las ventas.

Índices Omnilife

Ilustración 35

Variación de la utilidad y los ingresos de Omnilife en el periodo 2020-2024



Fuente: Elaboración propia con base en datos financieros extraídos de EMIS (2026), tiene las variaciones de 2020-2021 y de 2023-2024.

Tabla 5

Índices de erosión Omnilife

Índice	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
IEE	3,39	-3,10	-7,55	-82,27
IEP	0,30	-0,32	-0,13	-0,01

Fuente: Cálculos con base en datos financieros de EMIS (2026)

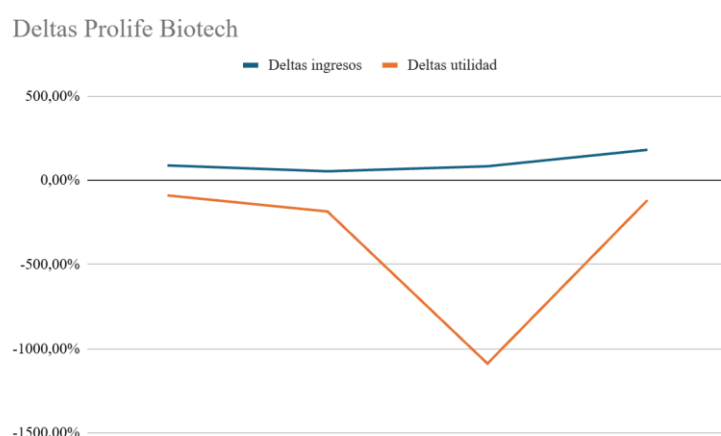
Por su parte, Omnilife no cumple estrictamente con la condición de erosión estratégica, a pesar de que el primer periodo de análisis (2020-2021) coincide con este diagnóstico; sin embargo, los incrementos en los ingresos junto con la caída de las utilidades, generaron grandes valores negativos de IEE durante dos años consecutivos (2022-2023), sugieren y problema más alineado con la productividad, aunque no se cumple con la

condición de erosión de la productividad sostenida. El IEE del periodo 2023-2024, a pesar de ser negativo, devuelve a la empresa a un estado de que se alinea con un problema de estrategia, pues las utilidades crecieron significativamente a pesar de la reducción de los ingresos en ese mismo periodo.

Índices Prolife Biotech

Ilustración 36

Variación de la utilidad y los ingresos de Prolife Biotech en el periodo 2020-2024



Fuente: Elaboración propia con base en datos financieros extraídos de EMIS (2026), tiene las variaciones de 2020-2021 y de 2023-2024.

Tabla 6

Índices de erosión Prolife Biotech

Índices	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
IEE	-1,01	-3,43	-13,03	-0,65
IEP	-0,99	-0,29	-0,08	-1,54

Fuente: Cálculos con base en datos financieros de EMIS (2026)

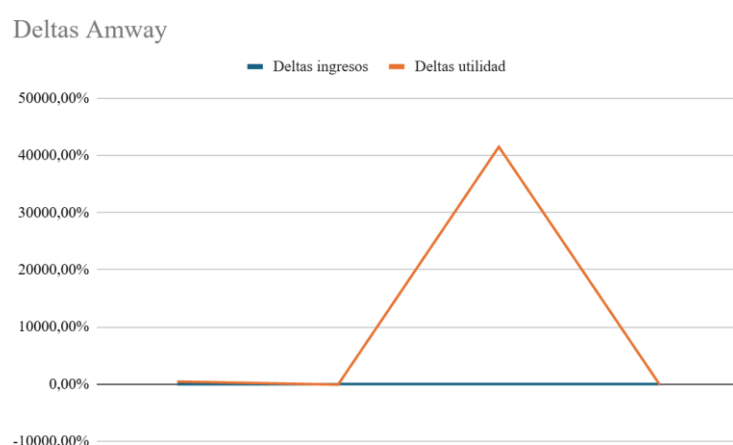
Por su parte, Prolife Biotech presenta una dinámica única, caracterizada por el crecimiento constante de los ingresos, acompañada de una variación en la utilidad altamente volátil. Con los altos valores negativos del IEE en conjunto con las extremas variaciones de este tipo, la empresa, al menos en este periodo de estudio, no muestra una tendencia

diferenciada hacia la erosión de la estrategia o la erosión de la productividad. Este comportamiento, sin embargo, es consistente con los resultados de empresas en una etapa de crecimiento intensivo, donde, a pesar del crecimiento en ventas, las inversiones y costos de escalamiento pueden afectar negativamente la rentabilidad.

Índices Amway

Ilustración 37

Variación de la utilidad y los ingresos de Amway en el periodo 2020-2024



Fuente: Elaboración propia con base en datos financieros extraídos de EMIS (2026), tiene las variaciones de 2020-2021 y de 2023-2024.

Tabla 7

Índices de erosión Amway

Índices	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
IEE	-16,27	7,77	9.548,91	-64,25
IEP	-0,06	0,13	0,00	-0,02

Nota. Cálculos con base en datos financieros de EMIS (2026)

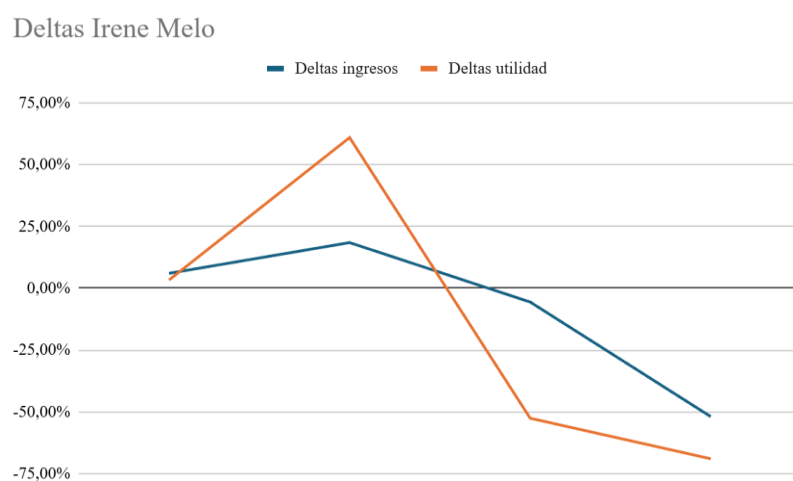
En cuanto a Amway, en los resultados se puede evidenciar una alta inestabilidad financiera, con variaciones extraordinarias en la utilidad que generan valores atípicos en los índices de erosión. Si bien en algunos periodos se observan IEEs con valores superiores a 3, este resultado no es consistente, y la alta volatilidad no permite evidencias concluyentes de erosión estratégica o de productividad. Más, esta tendencia sugiere problemas estructurales

en la generación de resultados o posibles distorsiones extremas en la lectura de los indicadores.

Índices Irene Melo

Ilustración 38

Variación de la utilidad y los ingresos de Irene Melo en el periodo 2020-2024



Fuente: Elaboración propia con base en datos financieros extraídos de EMIS (2026), tiene las variaciones de 2020-2021 y de 2023-2024.

Tabla 8

Índices de erosión Irene Melo

Índices	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
IEE	0,55	3,30	9,40	1,33
IEP	1,81	0,30	0,11	0,75

Nota. Cálculos con base en datos financieros de EMIS (2026)

Finalmente, se puede decir que Irene Melo presenta indicios moderados de erosión de la estrategia, particularmente en los años 2022 y 2023, donde el IEE supera el umbral con el que se está trabajando. No obstante, al no mantenerse esta condición por más de 2 periodos consecutivos, no puede afirmarse la existencia de una erosión sostenida. Aun así, la tendencia observada, en la que la utilidad decrece a un ritmo superior al de los ingresos, sugiere la presencia de riesgos en la sostenibilidad del modelo de negocio.

En conjunto, los resultados evidencian que dentro del sector de las bebidas para el control del peso en Colombia el crecimiento de los ingresos no garantiza necesariamente la generación de rentabilidad. Adicionalmente, es evidente que las empresas enfrentan desafíos diferenciados que van desde problemas estratégicos hasta ineficiencias operativas, además de problemas inherentes a etapas de crecimiento acelerado. Esta heterogeneidad sugiere un entorno competitivo complejo, en el que resulta difícil capturar rentabilidad, sin importar cómo varían los ingresos año a año.

8. FUERZAS DEL MERCADO

El análisis de las fuerzas del mercado, basado en el modelo desarrollado por Porter (2008), constituye una herramienta de diagnóstico sectorial fundamental para que las pequeñas y medianas empresas comprendan su relación con otros actores y definan estrategias generadoras de ventaja competitiva. Esta metodología permite realizar una reflexión profunda para establecer el nivel de atractividad de un sector estratégico en términos de rentabilidad y riesgo, evaluando la intensidad de las fuerzas que lo componen. Según Rivera Rodríguez, Gómez y Méndez (2010), el estudio se estructura a partir de cinco dimensiones críticas: el riesgo de ingreso de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de productos sustitutos y el poder de negociación de los compradores. Se realiza con el fin de adquirir conocimiento técnico sobre el sector, permitiendo a los empresarios identificar amenazas, como la erosión de la rentabilidad por parte de proveedores o el impacto de productos tecnológicamente avanzados que puedan desplazar los bienes actuales.

Metodológicamente, el proceso implica la evaluación de 56 variables específicas que son calificadas en una escala que varía desde "Inexistente" hasta "Alto". Esta valoración, apoyada por herramientas de software especializadas desarrolladas por los autores, asigna una puntuación a cada variable cuya ponderación arroja un resultado general por cada fuerza en un rango de 0 a 5. No obstante, la ejecución técnica exige que los resultados numéricos sean interpretados cualitativamente dentro del contexto dinámico del sector, reconociendo que los valores son apoyos visuales y no conclusiones definitivas por sí mismos, por lo que se requiere un cuestionamiento permanente sobre las causas de los fenómenos encontrados.

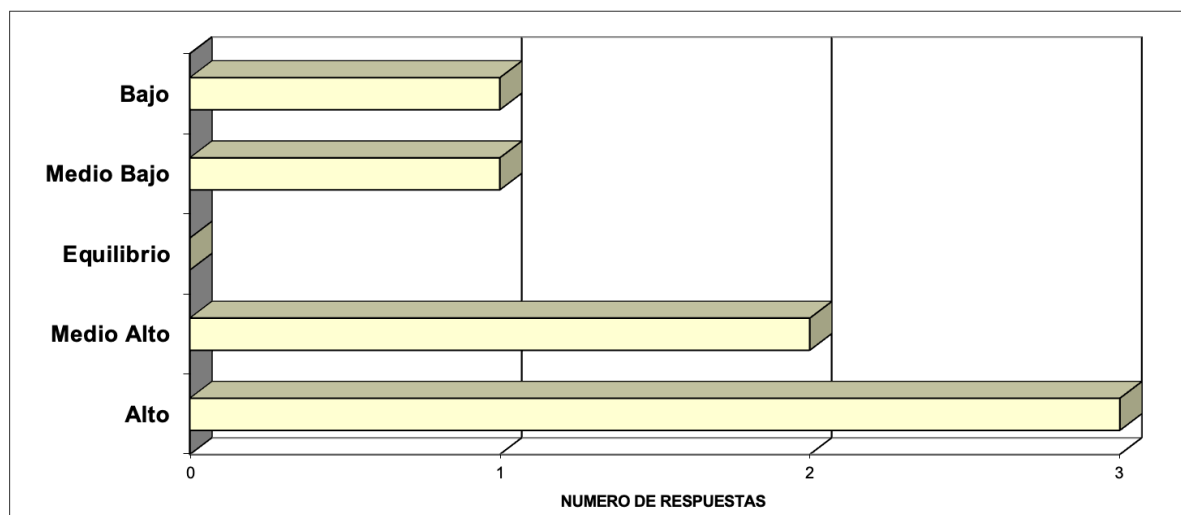
8.1 Competidores

Ilustración 39

Rivalidad entre los Competidores

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Nivel de concentración		“				
2 Nivel de costos fijos				“		
3 Velocidad de crecimiento del sector	“					
4 Costos de Cambio					“	
5 Grado de hacinamiento	“					
6 Incrementos en la capacidad		“				
7 Presencia Extranjera	“					
8 Nivel de Barreras de Salida						“
9						
10						

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES



Fuente: Imagen generada por el software utilizado

Por su parte, el estudio de competidores (EC) corresponde a una de las herramientas utilizadas dentro de la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE), propuesta por Restrepo y Rivera (2008). Este análisis permite evaluar el comportamiento de las empresas del sector desde una perspectiva tanto cuantitativa como cualitativa, facilitando una comprensión más amplia de la dinámica competitiva del mercado.

A diferencia de un análisis enfocado únicamente en la rivalidad, el estudio de competidores busca identificar aspectos relacionados con el desempeño financiero, las estrategias implementadas, el posicionamiento de las empresas y su capacidad de crecimiento dentro del sector.

El análisis del nivel de rivalidad entre competidores existentes evidencia que el sector de bebidas enfocadas en control del peso y bienestar presenta una rivalidad entre media alta y alta. Los resultados obtenidos en el software muestran una mayor concentración de variables ubicadas en los niveles “alto” y “medio alto”, lo que indica un entorno competitivo fuerte dentro del mercado. Esta situación se relaciona con la presencia de múltiples empresas nacionales e internacionales como Herbalife, Omnilife, Amway, Fuxion, Prolife Biotech e

Irene Melo, las cuales compiten mediante estrategias similares de comercialización, portafolios enfocados en bienestar integral y canales digitales y presenciales. Asimismo, el análisis de CubeMarket mostró que los consumidores presentan necesidades relacionadas con autoestima, salud, cuidado preventivo y estilo de vida, lo que genera una alta competencia por posicionamiento y diferenciación dentro del sector wellness.

En cuanto al nivel de concentración, se marcó “Medio Alto”, porque sí existen empresas líderes muy posicionadas como Herbalife, Omnilife y Amway, pero también hay muchas empresas similares compitiendo en categorías parecidas. No es monopolio, pero tampoco está totalmente fragmentado.

De igual manera, el análisis de hacinamiento competitivo permitió identificar similitudes importantes entre las empresas en variables como publicidad, portafolio de productos, canales de distribución y propuestas de valor, especialmente en categorías como bebidas suplemento, batidos de comida y bebidas energizantes. Esto incrementa la rivalidad debido a que las empresas buscan atraer consumidores mediante beneficios similares relacionados con bienestar, nutrición y control del peso. Además, la alta presencia de distribuidores independientes, marketplaces y e-commerce propio facilita la expansión competitiva y aumenta la presión entre las marcas.

Respecto a los costos fijos, se estableció un nivel medio bajo, ya que muchas de las empresas operan mediante modelos de distribución multinivel, marketplaces y e-commerce, reduciendo costos relacionados con infraestructura física y permitiendo mayor flexibilidad comercial.

La velocidad de crecimiento del sector fue clasificada como alta, debido al aumento en la demanda de productos relacionados con salud, bienestar, nutrición funcional y cuidado preventivo. Los resultados obtenidos en CubeMarket evidencian que los consumidores

muestran interés creciente por categorías como bebidas suplemento, batidos de comida y bebidas energizantes asociadas a bienestar integral y estilos de vida saludables.

Desde el componente financiero, indicadores como ROE, EBITDA, crecimiento potencial sostenible y erosión estratégica muestran comportamientos variables entre las empresas analizadas. Herbalife mantiene liderazgo y reconocimiento dentro del sector, aunque presenta señales de erosión estratégica en algunos periodos debido a fluctuaciones entre ingresos y utilidades. Por otro lado, empresas como Omnilife e Irene Melo presentan mayor estabilidad relativa, mientras que Prolife Biotech y Amway muestran comportamientos financieros más volátiles. En conjunto, estos resultados reflejan que el sector posee oportunidades de crecimiento importantes, pero también altos niveles de competencia, presión comercial y necesidad constante de diferenciación para mantener el posicionamiento en el mercado.

8.2 Clientes

Ilustración 40

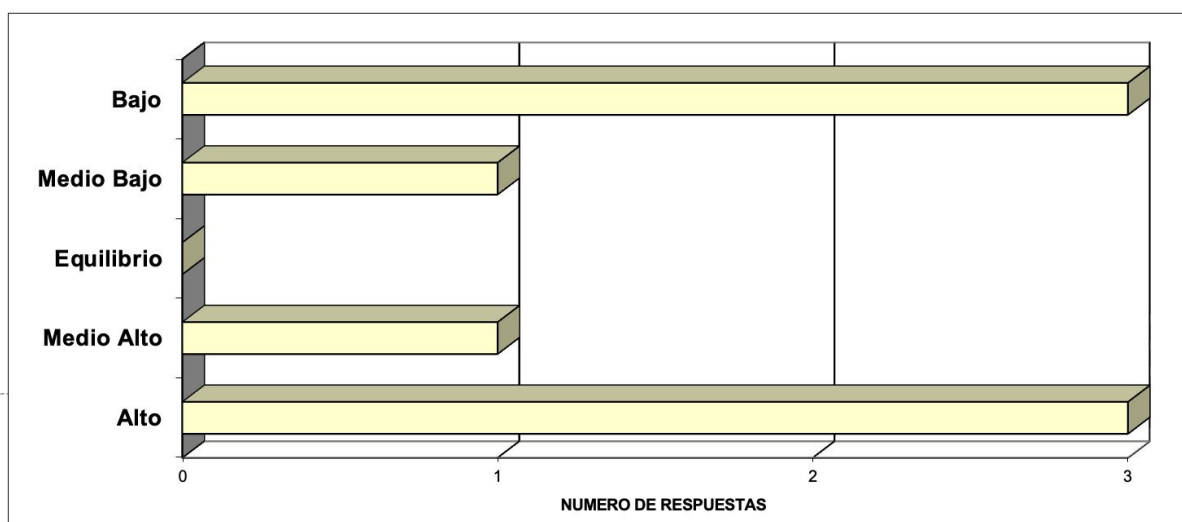
Poder de negociación los Competidores

PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración		"				
2 Importancia del proveedor para el comprador				"		
3 Grado de hacinamiento	"					
4 Costos de cambio	"					
5 Facilidad de Integración hacia atrás					"	
6 Información del comprador sobre el proveedor	"					
7 Los compradores devengan bajos márgenes					"	
8 Grado de Importancia del Insumo					"	
9						
10						
EVALUACION FINAL						
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	3	1	0	1	3	0
%	37,5%	12,5%	0,0%	12,5%	37,5%	0,0%

Ver Gráfico

FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS
 EMPRESA XYZ LIMITADA
 PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES

REGRESA



Fuente: Imagen generada por el software utilizado

El análisis del poder de negociación de los compradores permitió identificar que dentro del sector de bebidas enfocadas en control del peso y bienestar los consumidores poseen un nivel de poder relativamente alto, debido principalmente a la gran cantidad de alternativas disponibles, la similitud entre productos y la facilidad de cambiar entre marcas.

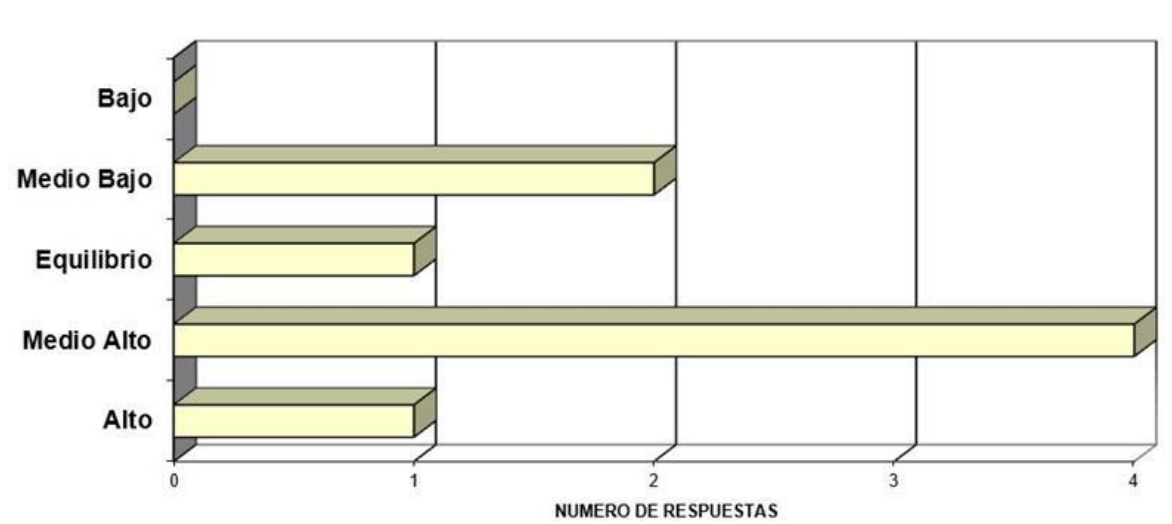
En primer lugar, el grado de concentración de compradores se clasificó como medio alto, ya que el mercado está compuesto por una gran cantidad de consumidores con diferentes necesidades relacionadas con salud, autoestima, bienestar y estilo de vida. Además, los productos son consumidos de manera frecuente y mediante diferentes canales como distribuidores, marketplaces y e-commerce.

La importancia del proveedor para el comprador fue clasificada como medio baja, debido a que aunque las empresas ofrecen productos asociados a bienestar y nutrición, los consumidores pueden encontrar alternativas similares en diferentes marcas del mercado como Herbalife, Omnilife, Amway, Fuxion e Irene Melo.

El grado de hacinamiento se identificó como alto, ya que las empresas presentan propuestas de valor similares enfocadas en salud, control del peso, bienestar integral y nutrición funcional. Esto genera que el comprador perciba pocas diferencias significativas entre competidores.

Respecto a los costos de cambio, se determinó un nivel alto, debido a que el consumidor puede cambiar fácilmente de marca o canal de compra sin enfrentar restricciones importantes. La existencia de múltiples empresas, marketplaces y distribuidores facilita este comportamiento y aumenta el poder del comprador dentro del sector.

Por otra parte, la información del comprador sobre el proveedor fue clasificada como alta, debido a que actualmente los consumidores tienen acceso constante a información sobre productos, ingredientes, beneficios, precios y opiniones mediante redes sociales, páginas web, marketplaces y contenido digital.



Fuente: Imagen generada por el software utilizado

El análisis de proveedores del sector revela una presión moderada a media alta, concentrada principalmente en cuatro variables que operan de manera interrelacionada. El nivel de importancia del insumo en los procesos es la variable de mayor peso: los ingredientes activos no son un insumo genérico sino el núcleo de la propuesta de valor del producto final, determinando su eficacia declarada, su viabilidad regulatoria ante el INVIMA y su capacidad de diferenciación competitiva. Euromonitor International (2025) confirma que la pérdida de fe en *claims* genéricos de salud ha elevado la exigencia de trazabilidad y certificación de ingredientes, lo que convierte la calidad del insumo en un factor estratégico de primer orden y no únicamente en un requisito de cumplimiento.

Esta dependencia crítica del insumo se amplifica por el grado de concentración medio alto del mercado de proveedores especializados: en categorías como vitaminas sintéticas, un número reducido de empresas globales (como DSM, BASF y Lonza) controlan una proporción significativa de la oferta mundial, mientras que la concentración geográfica en China e India como principales productores de materias primas genera vulnerabilidades sistémicas que el propio Euromonitor International (2025) evidenció con las disrupciones arancelarias de 2025, que generaron escasez de ingredientes herbales y presión sobre las

cadenas de suministro globales. Los costos de cambio de proveedor refuerzan esta posición: cambiar de proveedor de un ingrediente activo puede requerir nuevos estudios de estabilidad, ajustes en manufactura y actualizaciones regulatorias ante el INVIMA, además de la eventual pérdida de certificaciones de terceros (como las de Ecocert o NSF) que forman parte de la propuesta de valor del producto final.

La información del proveedor sobre el comprador es igualmente media alta, dado que en relaciones de largo plazo los proveedores conocen volúmenes, especificaciones y tendencias de innovación de sus clientes, y frecuentemente abastecen a múltiples competidores del mismo sector, lo que les permite comparar condiciones y maximizar su posición negociadora. En contraste, la presión de sustitutos y la amenaza de integración hacia adelante son variables de menor relevancia: los ingredientes activos diferenciados no son fácilmente intercambiables sin afectar la formulación y el registro sanitario, y los grandes proveedores globales tienen escasos incentivos para competir directamente con sus propios clientes en el mercado de suplementos terminados.

Esta presión proveedora es marcadamente asimétrica según la escala de la empresa compradora. Las multinacionales como Herbalife y Amway mitigan el poder del proveedor a través de su capacidad de compra global, la internalización parcial de la cadena, como las granjas propias certificadas de Amway y sus relaciones preferenciales de largo plazo. Las empresas de menor escala como Irene Melo enfrentan una posición negociadora estructuralmente más débil, sin el volumen ni las relaciones globales que permiten acceder a condiciones de precio, calidad y prioridad de suministro equivalentes. El grado de hacinamiento en equilibrio del mercado de proveedores refleja esta dualidad: concentración en ingredientes diferenciados de alta importancia estratégica, y mayor competencia en

insumos genéricos y servicios de empaque donde el poder de negociación se inclina hacia el comprador.

8.4 Nuevos ingresos

Los nuevos ingresos en el sector de suplementos nutricionales de venta directa en Colombia corresponden a cualquier actor que no compite actualmente en el mercado pero que podría hacerlo en el futuro, atraído por las tasas de crecimiento de la industria y la expansión de la demanda de bienestar en LATAM. Entre los entrantes más probables se identifican: marcas internacionales de suplementos que aún no tienen presencia en Colombia, empresas de alimentos y bebidas funcionales que migran hacia el segmento de suplementos aprovechando sus redes de distribución masiva; marcas de belleza y cuidado personal que ingresan por la convergencia salud-belleza; emprendedores locales con marcas propias de ingredientes naturales colombianos; y laboratorios farmacéuticos que extienden su portafolio hacia suplementos sin receta. Euromonitor International (2025) confirma que el crecimiento del sector y la fragmentación de los líderes globales, cuya participación conjunta cayó al 14,5% están atrayendo activamente nuevos entrantes de menor escala con modelos digitales ágiles.

Ilustración 42

Riesgo de ingreso

RIESGO DE INGRESO

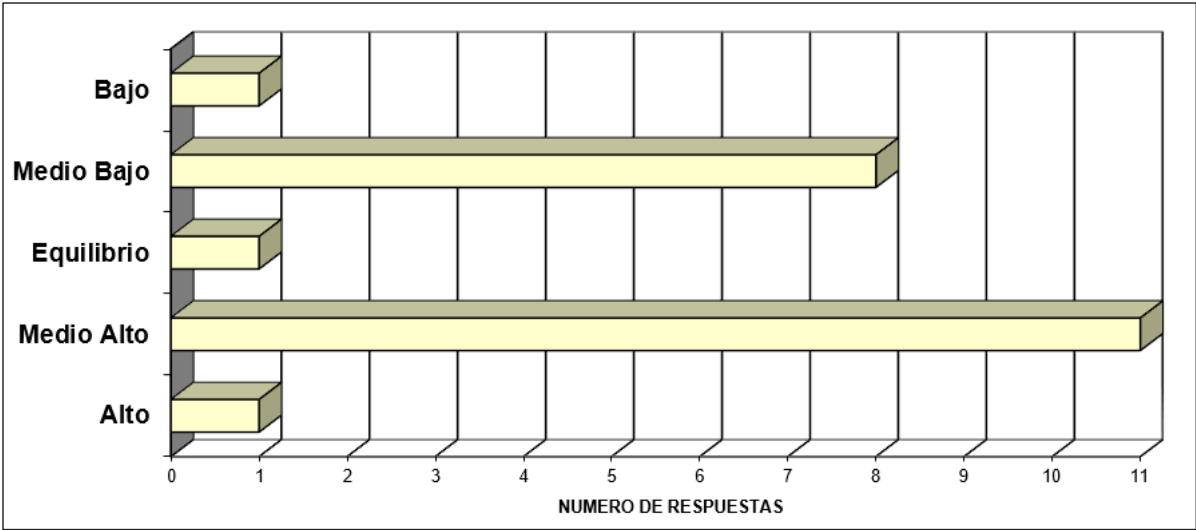
		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
		30	17				
		x					
					x		
		x					
					x		
		x					
		x					
					x		
					x		
					x		
					x		
		x					
						x	
			x				
					x		
		x					
		x					
					x		

		x					
							x
		x					
				x			

		x					
		x					

<

EVALUACION FINAL		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES							
EMPRESA XYZ LIMITADA							
Ver Gráfico							
N		1	4	1	2	0	0
%		12,5%	50,0%	12,5%	25,0%	0,0%	0,0%



Fuente: Imagen generada por el software utilizado

El análisis de nuevos ingresos al sector de suplementos nutricionales en Colombia revela que las barreras de entrada son en su conjunto moderadas a medias altas, con un perfil de protección que favorece principalmente a los competidores ya establecidos con escala global, posición de marca consolidada y acceso privilegiado a ingredientes certificados, mientras que deja espacios de entrada relativamente accesibles para nuevos actores con modelos digitales ágiles y propuestas de nicho diferenciadas.

Las barreras más altas del sector se concentran en la posición de marca, las economías de escala, el acceso privilegiado a materias primas, la curva de experiencia y los niveles de inversión requeridos. La posición de marca es la barrera más sólida del sector: empresas como Herbalife, Amway e Irene Melo han construido reconocimiento y confianza durante décadas en el consumidor colombiano, y un nuevo entrante requiere inversiones sostenidas en tiempo y recursos para desarrollar una reputación comparable en un sector donde la credibilidad científica y el testimonio de resultados son determinantes en la decisión de compra. Euromonitor International (2025) señala que ha elevado el umbral de credibilidad exigido al sector, lo que hace que la construcción de marca sea hoy más costosa y lenta que en períodos anteriores. Las economías de escala constituyen una barrera media alta porque los competidores establecidos con volumen de compra global acceden a condiciones preferenciales de ingredientes, manufactura y logística que un nuevo entrante de menor escala no puede replicar desde el inicio, generando una desventaja estructural de costos que requiere tiempo para ser superada. El acceso privilegiado a materias primas certificadas es igualmente una barrera relevante: las relaciones de largo plazo con proveedores de ingredientes con certificaciones NSF, Ecocert u orgánicas (que Herbalife y Amway han construido durante décadas) no están disponibles de manera inmediata para un nuevo entrante sin historial de compra y sin volumen suficiente para acceder a los mismos proveedores en condiciones equivalentes.

Las patentes representan una barrera media alta particularmente relevante frente a nuevos competidores que intenten replicar las formulaciones más diferenciadas del sector: Amway cuenta con más de 900 patentes en nutrición botánica que protegen sus desarrollos de manera directa, y Fuxion tiene registros de propiedad intelectual en varios países sobre sus formulaciones de biotecnología andina. Esta protección no cubre el sector de manera uniforme, buena parte de las formulaciones básicas de suplementos son de dominio público, pero sí genera barreras específicas en los segmentos de mayor diferenciación científica. Las políticas gubernamentales, la regulación y el marco legal configuran una barrera media alta que eleva el costo y el tiempo de entrada al mercado colombiano: el proceso de registro sanitario ante el INVIMA para suplementos dietarios puede tomar entre seis y dieciocho meses según la complejidad del producto, y la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura en los establecimientos de producción implica inversiones en infraestructura y procesos que representan una barrera real para entrantes sin experiencia regulatoria previa en Colombia. Los niveles de aranceles son igualmente una barrera media alta para nuevos entrantes que importen productos terminados o materias primas, especialmente en el contexto de disrupciones arancelarias globales que Euromonitor International (2025) identifica como uno de los factores de mayor impacto en la cadena de suministro del sector en 2025.

En contraste, varias variables presentan barreras bajas o medias bajas que facilitan el ingreso de nuevos competidores con modelos de negocio adaptados al entorno actual. El acceso a canales es una barrera media baja porque el crecimiento del e-commerce, que ya representa el 26% de las ventas globales de consumer health con un crecimiento anual del 10% según Euromonitor International (2025) ha democratizado el acceso al consumidor, permitiendo a nuevos entrantes llegar directamente al mercado colombiano sin necesidad de construir una red de distribución física propia. Los costos de cambio del consumidor son medios bajos porque, salvo en segmentos con alto nivel de acompañamiento y comunidad

como el modelo de Herbalife, el consumidor de suplementos en Colombia tiene una disposición relativamente alta a experimentar con nuevas marcas, especialmente cuando el nuevo entrante ofrece un precio más competitivo o una propuesta de valor más alineada con tendencias emergentes. La tecnología no es una barrera significativa porque las plataformas de e-commerce, gestión de redes de distribuidores y comunicación digital están disponibles como servicios accesibles para cualquier empresa sin requerir desarrollo tecnológico propio. La posición de diseño es la barrera más baja del sector: el formato físico de los suplementos (cápsulas, polvo, tabletas, sachets) está estandarizado y no representa una barrera de diferenciación que proteja a los incumbentes de manera significativa.

La ausencia de subsidios gubernamentales al sector elimina esa variable como factor relevante de análisis.

La respuesta de rivales es una barrera media alta que un nuevo entrante debe considerar seriamente: las empresas establecidas en el sector, especialmente las multinacionales con recursos globales tienen capacidad de responder a nuevos competidores con ajustes de precio, intensificación de activaciones comerciales, lanzamiento acelerado de nuevos productos o refuerzo de su red de distribuidores para blindar su base de consumidores. Esta capacidad de reacción, combinada con los niveles de liquidez y capacidad de endeudamiento medios altos de los incumbentes, configura un entorno donde un nuevo entrante debe anticipar una respuesta competitiva activa si logra capturar participación de mercado relevante. Los niveles de inversión requeridos para operar de manera competitiva en el sector son medios altos: aunque el e-commerce reduce la necesidad de inversión en infraestructura física, la construcción de marca, el desarrollo de formulaciones registradas ante el INVIMA, la inversión en marketing digital y la formación de una red de distribuidores

funcional requieren un capital inicial significativo que no está al alcance de cualquier emprendedor sin respaldo financiero.

En conjunto, el perfil de barreras de entrada del sector de suplementos nutricionales en Colombia es moderadamente protector para los incumbentes con escala global y posición de marca consolidada, pero con ventanas de entrada relativamente accesibles para nuevos actores con modelos digitales, propuestas de ingredientes diferenciados o precios más competitivos. La tendencia identificada por Euromonitor International (2025) de fragmentación creciente del sector, con los cinco líderes globales perdiendo participación frente a entrantes más pequeños y ágiles, confirma que las barreras existentes no son suficientes para impedir el ingreso de nuevos competidores con estrategias de nicho bien definidas, lo que representa una presión de amenaza media alta para el conjunto de empresas analizadas en el mediano plazo.

8.5 Sustitutos

Los bienes sustitutos en el sector de suplementos nutricionales hacen referencia aquellos productos o servicios que pueden satisfacer una necesidad similar o parecida. Estos corresponden a alternativas que los consumidores pueden utilizar para mejorar su salud, complementar su alimentación, incluso controlar el peso o fortalecer su bienestar sin tener la necesidad de usar suplementos en polvo, cápsulas o bebidas nutricionales.

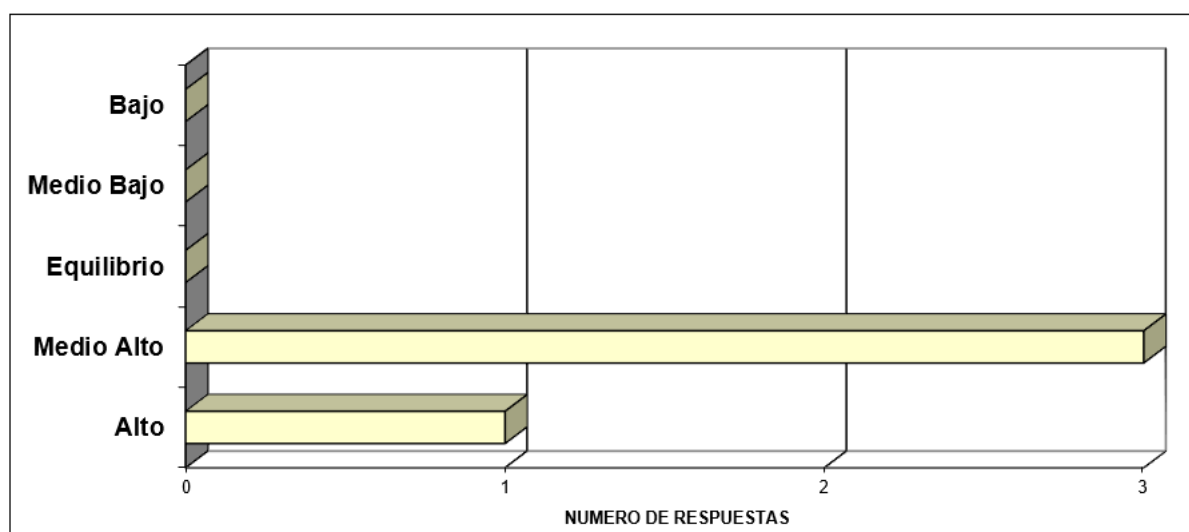
Ilustración 43

Bienes sustitutos

BIENES SUSTITUTOS						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Tendencias a mejorar costos		×				
2 Tendencias a mejorar precios		×				
3 Tendencias a mejoras en desempeño	×					
4 Tendencias a altos rendimientos		×				
EVALUACION FINAL						
BIENES SUSTITUTOS						
N	1	3	0	0	0	0
%	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

EMPRESA XYZ LIMITADA

[Ver Gráfico](#)



Fuente: Imagen generada por el software utilizado.

Tras el análisis anterior es evidente que el sector de los suplementos nutricionales se enfrenta a una alta presión por parte de alternativas que cumplen funciones similares para los consumidores. La mayoría de las variables se situaron en un nivel medio-alto, lo que indica que las personas no dependen exclusivamente de los suplementos para mejorar su salud, controlar su peso o complementar su dieta. En este sector, los sustitutos incluyen no solo

productos, sino también hábitos y servicios como una alimentación equilibrada, el ejercicio, el asesoramiento nutricional y los alimentos funcionales.

Esta presión surge porque una dieta saludable puede cumplir algunas de las funciones que los suplementos pretenden complementar. La Organización Mundial de la Salud afirma que una dieta saludable ayuda a prevenir la desnutrición y las enfermedades no transmisibles, como las enfermedades cardiovasculares, la diabetes y el cáncer (Organización Mundial de la Salud, 2026).

Además, el crecimiento del mercado del bienestar amplía las opciones disponibles para los consumidores. El Instituto Global del Bienestar informa que la economía mundial del bienestar alcanzó los 5,6 billones de dólares en 2022 y ha experimentado un fuerte crecimiento desde la pandemia, lo que demuestra una oferta cada vez más amplia de productos y servicios relacionados con la salud, la nutrición y el bienestar. (Instituto Global del Bienestar, 2023).

Si bien los suplementos siguen siendo atractivos por su conveniencia y concentración de nutrientes, los consumidores cuentan con numerosas alternativas para satisfacer necesidades similares. Por lo tanto, las empresas de este sector deben diferenciarse mediante el respaldo científico, la confianza, el apoyo y una propuesta de valor clara.

8.6 Grado de Atractividad

Para determinar el grado de atractividad del sector de suplementos nutricionales en Colombia, se analizaron las barreras de entrada y salida. Esta evaluación permite identificar

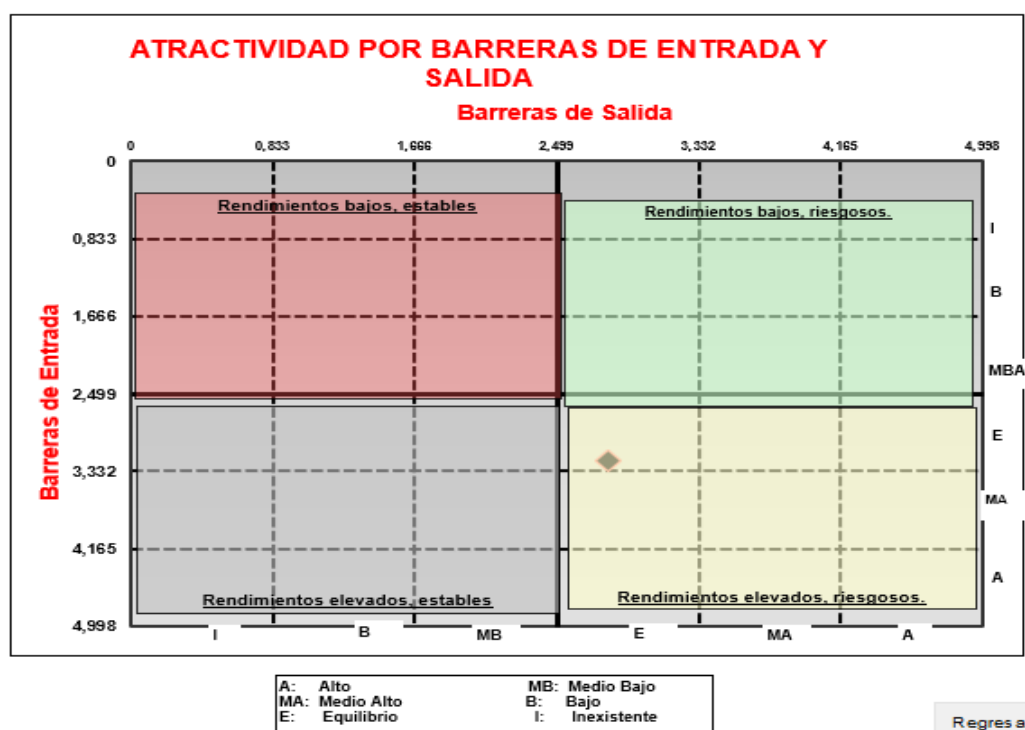
si el mercado ofrece condiciones favorables para la competencia o, por el contrario, si presenta riesgos asociados a la dificultad de ingresar, permanecer o salir de la industria.

Ilustración 44:

Barrera de salida

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Barreras de Salida						
a. Activos Especializados			×			
b. Costos Fijos de Salida			×			
c. Inter-relaciones Estratégicas		×				
d. Barreras Emocionales				×		
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales				×		

Tamaño Barreras de Salida **2,8**



Fuente: Imagen generada por el software utilizado

Para determinar el grado de atraktividad del sector de suplementos nutricionales en Colombia, se analizaron las barreras de entrada y salida. Esta evaluación permite identificar si el mercado ofrece condiciones favorables para la competencia o, por el contrario, si presenta riesgos asociados a la dificultad de ingresar, permanecer o salir de la industria.

La matriz sitúa al sector de los suplementos nutricionales en el cuadrante de alta rentabilidad, pero riesgo. Esto significa que el sector tiene potencial de crecimiento en el consumo relacionado con la salud y el bienestar, pero no es un mercado fácil de mantener, ya que requiere cumplimiento normativo, desarrollo de marca, acceso a canales de distribución y la capacidad de diferenciarse de la competencia y los productos sustitutivos.

El sector puede considerarse moderadamente atractivo. Ofrece claras oportunidades de crecimiento en bienestar y salud preventiva, pero también presenta riesgos debido a la regulación, la competencia, la existencia de productos sustitutivos y la necesidad de mantener la confianza del consumidor. Por lo tanto, resulta más atractivo para empresas con una marca sólida, respaldo científico y capacidad de distribución.

9. PROPUESTA ESTRATÉGICA

A partir del análisis realizado, se pudo identificar que el mercado de bebidas para el control del peso y bienestar ha cambiado en la forma en que los consumidores perciben este tipo de productos. Actualmente, las personas no buscan únicamente productos para adelgazar, sino alternativas que también les ayuden a mejorar su salud, sentirse mejor consigo mismas y mantener hábitos de vida más saludables. Dentro de las categorías con mayor participación se encontraron las bebidas suplemento, los batidos de comida, las bebidas energizantes y los téis o infusiones adelgazantes, los cuales se relacionan principalmente con necesidades como autoestima, salud, cuidado preventivo y desarrollo personal.

Asimismo, el análisis permitió observar que los canales digitales tienen cada vez más importancia dentro del sector. El crecimiento del e-commerce y de los marketplaces demuestra que los consumidores valoran la facilidad y rapidez al momento de comprar. Sin embargo, los distribuidores independientes siguen teniendo una participación importante, ya que muchos consumidores aún prefieren recibir asesoría y recomendaciones personalizadas antes de adquirir este tipo de productos.

Por otra parte, se evidenció que el sector presenta un alto nivel de competencia, debido a que muchas empresas manejan productos, estrategias y mensajes similares relacionados con bienestar, nutrición y salud. Esto hace que factores como la confianza, la credibilidad de la marca y el respaldo científico sean cada vez más importantes para diferenciarse dentro del mercado. Además, las tendencias globales muestran que el sector wellness continúa creciendo, impulsado por una mayor preocupación de los consumidores por el cuidado de la salud y la prevención.

Con base en los resultados obtenidos, consideramos que una de las principales estrategias para las empresas del sector es fortalecer la confianza del consumidor mediante información clara, respaldo científico y mayor transparencia sobre los beneficios de los productos. Actualmente, los consumidores valoran cada vez más las marcas que transmiten credibilidad y seguridad.

También es importante fortalecer la presencia en canales digitales como marketplaces y e-commerce, sin dejar de lado los distribuidores y puntos físicos, ya que el consumidor utiliza diferentes medios de compra dependiendo de sus necesidades y preferencias. Integrar estos canales puede ayudar a mejorar la experiencia del cliente y aumentar el alcance comercial de las empresas.

Otra estrategia relevante sería desarrollar campañas enfocadas en educación y bienestar integral, especialmente para consumidores que conocen los productos pero aún no los consumen con frecuencia. Informar sobre hábitos saludables, nutrición y beneficios reales puede ayudar a generar mayor interés y confianza en el mercado.

Finalmente, consideramos que las empresas deberían enfocar sus estrategias no solo en la pérdida de peso, sino también en conceptos relacionados con energía, salud, bienestar y estilo de vida saludable, ya que actualmente estas son las motivaciones que más influyen en el comportamiento del consumidor dentro del sector.

REFERENCIAS

- Acosta, J. (2021, noviembre 23). Herbalife Nutrition cumple 20 años en Colombia. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/tendencias/sociales/herbalife-nutrition-cumple-20-anos-en-colombia-558836>
- Amway. (s.f.). *Nutriline: La marca número 1 mundial en vitaminas y suplementos dietarios*. <https://www.amway.com.co>
- Asociación Colombiana de Empresas de Venta Directa [Acovedi]. (s.f.). *Venta directa*. <https://acovedi.org.co/venta-directa/>
- Banco de la República de Colombia. (2024). *Inflación al consumidor*. <https://www.banrep.gov.co/es/glosario/inflacion-consumidor>
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico [CCCE]. (2025). *Informe comercio electrónico minorista: Diciembre 2025*. <https://ccce.org.co/noticias/informe-de-comercio-minorista/>
- Chen, J. (2010, julio 29). Understanding EBITDA margin: Definition, formula, and strategic use. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/e/ebitda-margin.asp>
- Corruption Perceptions Index 2024. (2025, febrero 11). *Transparency International*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2024>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2025a). *Pobreza monetaria y pobreza monetaria extrema: Comunicado de prensa*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-monetaria>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2025b). *Producto Interno Bruto (PIB) nacional trimestral*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>
- Dinesh, N. K., Jena, S. P., Bohara, R., Sharma, R., Jalan, O., Makhija, P., & Kukreja, M. (2023). *A study on the growth of ecommerce platforms for sports nutrition products and supplements*. International Journal of Scientific Research in Engineering and Management, 7(4). <https://doi.org/10.55041/IJSREM18994>
- Epixel MLM Software. (2026). *Multiniveles en Colombia 2026: Empresas de network marketing*. <https://www.epixelmlmsoftware.com/es/blog/mejores-empresas-multinivel-colombia>
- Euromonitor International. (2025a). *PEST analysis: Colombia*. Passport. <https://www.euromonitor.com/pest-analysis-colombia/report>
- ESIC Business & Marketing School. (2024). Marketplace vs Ecommerce: ¿Cuál es mejor? Recuperado de <https://www.esic.edu/rethink/business/diferencias-entre-ecommerce-marketplace-cual-es-mejor-c>
- Euromonitor International. (2025). *The world market for consumer health*. Passport.
- Euromonitor International. (2025). *Weight management and wellbeing in Colombia: Analysis*. Passport. <https://www.euromonitor.com/weight-management-and-wellbeing-in-colombia/report>
- Euromonitor International. (2026). *Consumer health: Vitamins and dietary supplements market size in Latin America*. Passport.

Expert Market Research. (2025). *Mercado colombiano de suplementos dietéticos: Tamaño y pronóstico 2026-2035*. <https://www.expertmarketresearch.com/es/reports/colombia-dietary-supplements-market>

Fernando, J. (2003, noviembre 26). Return on equity (ROE) calculation and what it means. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/r/returnonequity.asp>

Fernando, J. (2003, noviembre 26). Return on equity (ROE) calculation and what it means. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/r/returnonequity.asp>

Freeman, R. E. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>

FutuPro. (2026, marzo 5). *Requisitos INVIMA para suplementos en Colombia*. <https://futupro.com/requisitos-invima-para-suplementos-en-colombia/>

Fuxion Biotech. (s.f.). *Fuxion: Ciencia y naturaleza para tu bienestar*. <https://www.fuxion.com>

Global Wellness Institute. (2017). *Global wellness economy monitor 2017*. <https://globalwellnessinstitute.org>

Global Wellness Institute. (2023). *Global wellness economy monitor 2023*. <https://globalwellnessinstitute.org>

Global Wellness Institute. (2024). *Global Wellness Economy Monitor 2024*. Recuperado de <https://globalwellnessinstitute.org/what-is-wellness/what-is-the-wellness-economy/>

Grupo Banco Mundial. (s.f.). *Crecimiento del PIB (% anual) — Colombia*.

https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2024&locations=CO&name_desc=false&start=2018&view=chart

Herbalife Nutrition. (s.f.). *Herbalife Colombia: Nutrición para una vida activa*.

<https://www.herbalife.com.co>

Hilton, J. (2017). Growth patterns and emerging opportunities in nutraceutical and functional food categories: Market overview. En D. Bagchi & S. Nair (Eds.), *Developing new functional food and nutraceutical products* (pp. 1–28). Academic Press.

<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-802780-6.00001-8>

ICEX España Exportación e Inversiones. (2024). *El mercado de suplementos alimenticios en Colombia 2024: Resumen ejecutivo*.

<https://www.icex.es/content/dam/icex/centros/colombia/documentos/2024/estudio-mercado-mercado-suplementos-alimenticios-colombia-2024-resumen-ejecutivo.pdf>

Infobae. (2024, julio 11). Ministerio de Salud aclaró dudas sobre el proceso para regular suplementos dietarios en Colombia. *Infobae*.

<https://www.infobae.com/colombia/2024/07/11/ministerio-de-salud-aclaro-dudas-sobre-el-proceso-para-regular-suplementos-dietarios-en-colombia/>

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar [ICBF]. (2015). *ENSIN: Encuesta Nacional de Situación Nutricional*. <https://www.icbf.gov.co/nutricion/ensin-encuesta-nacional-de-situacion-nutricional>

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar [ICBF]. (s.f.). *Compilación jurídica del ICBF: Decreto 3249 de 2006*.

https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/compilacion/docs/decreto_3249_2006.html

Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt. (2024). *Reporte Bio: Nueva radiografía del estado de la biodiversidad en Colombia*.

<https://www.humboldt.org.co/noticias/reportes-bio-nueva-radiografia-del-estado-de-la-biodiversidad-en-colombia>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos [INVIMA]. (s.f.). *Alerta sanitaria 131-2025: Suplementos dietarios ilegales*.

<https://www.invima.gov.co/biblioteca/alerta-sanitaria-131-2025-suplementos-dietarios-ilegales>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos [INVIMA]. (2007).

Resolución 3096 de 2007: Reglamento suplementos dietarios.

<https://www.invima.gov.co/biblioteca/resolucion-3096-2007-reglamento-suplementos-dietarios>

Kemp, S. (2025, noviembre 8). *Digital 2026: Colombia*. DataReportal.

<https://datareportal.com/reports/digital-2026-colombia>

Levrini, G. R. D., & dos Santos, M. J. (2021). *The influence of price on purchase intentions: Comparative study between cognitive, sensory, and neurophysiological experiments*. Behavioral Sciences, 11(2), 16. <https://doi.org/10.3390/bs11020016>

Lexology. (2020). El Comercio electrónico en Centroamérica. Recuperado de <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=14030052-1bcf-4aef-a4ff-5177b98e0a79>

Martirosyan, D., & Tavva, S. (2025). *The science, safety, and policy of dietary supplements: A comprehensive review and future roadmap*. Dietary Supplements and Nutrition, 4(7). <https://doi.org/10.31989/dsn.v4i7.1720>

McKinsey & Company. (2024). *What is the future of wellness?*

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-the-future-of-wellness>

Ministerio de la Protección Social. (2006). *Decreto 3249 de 2006*.

<https://www.invima.gov.co/biblioteca/decreto-3249-2006-suplementos-dietarios>

Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia [MinSalud]. (2024). *Comunicado a la opinión pública sobre suplementos dietarios*.

<https://www.minsalud.gov.co/Paginas/comunicado-a-la-opinion-publica-sobre-suplementos-dietarios.aspx>

Mordor Intelligence. (2024). *Dietary supplements market size & share report, 2031*.

Mordor Intelligence. (2025). *Tamaño del mercado de suplementos dietéticos, tendencias e informe de pronóstico 2025-2030*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/dietary-supplement-market>

Omnilife. (s.f.). *Omnilife Colombia: Suplementos nutricionales y bienestar*.

<https://www.omnilife.com/co>

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2025, diciembre 8). *Obesidad y sobrepeso*.

<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.

Productos Irene Melo. (s.f.). *Productos Irene Melo: Medicina natural colombiana*.

<https://www.productosirenemelo.com>

- Restrepo, L. A., & Rivera, H. A. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos* (2.^a ed.). Editorial Universidad del Rosario.
- Rivera Rodríguez, H. A. (2005). Estudio de competidores en sectores estratégicos. *Documentos de Investigación*, (23), 1–50.
- Rivera Rodríguez, H. A., Gómez, J. H., & Méndez, L. S. (2010). *Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en pymes*. Editorial Universidad del Rosario.
- Sanesh, P. V., & Sharma, D. (2025). *The impact of social media advertising on consumer purchase behaviour towards health supplements*. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 6(5), 11004–11011.
<https://doi.org/10.55248/gengpi.6.0525.1892>
- Statista. (s.f.). *Global dietary supplements market: Statistics & facts*. Recuperado el 11 de marzo de 2026, de <https://www.statista.com/topics/8402/global-dietary-supplements-and-functional-food-market/>
- Yang, J. (2020). Customer relationship management for personalized nutrition service. En O. Gervasi et al. (Eds.), *Computational Science and Its Applications – ICCSA 2020* (pp. 992–1002). Springer. *Lecture Notes in Computer Science*, vol. 12254.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-58814-4_72
- Zielinski, D. (2026, enero 9). The history of meal replacement drinks. *Rily.Co*.
<https://www.rily.co/articles/the-history-of-meal-replacement-drinks/139>

