



Caso de estudio. HATSU, un modelo de mercadeo estratégico para escalar las organizaciones

Case study. HATSU, a strategic marketing model to scale organizations

Por
Daniel Moreno Gallego¹

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Magíster en Administración (MBA)

Asesor
Ph. D. Yaromir Muñoz Molina

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración – MBA
Medellín
2024

¹ dmorenog@eafit.edu.co

© 2024 por Daniel Moreno.
Todos los Derechos Reservados.

Resumen

Este trabajo de grado, enfocado en el análisis del caso de estudio de la marca HATSU, detalla los aspectos asociados a la necesidad que tiene una marca de innovar, crear valor y diferenciarse. Las empresas y en general cualquier tipo de organización están en la obligación de definir y conectarse con estrategias orientadas a su relevancia y permanencia.

HATSU, una empresa fundada en Colombia en 2009, se ha convertido en un importante referente para el sistema de emprendimiento e innovación del país. De ahí que en este trabajo se muestran su éxito y evolución a partir del contexto en que nació y la manera en que logró crecer y consolidarse en el mercado nacional. La investigación hace una exploración conceptual de aspectos como el reconocimiento y la comprensión del entorno industrial y global, la mentalidad emprendedora, la definición de estrategias competitivas de diferenciación, la conexión con el sentido de propósito en las organizaciones y los conceptos de innovación.

Adicionalmente, a través de la metodología de investigación cualitativa y de entrevistas a profundidad, aborda los acontecimientos históricos y el desarrollo cronológico de la marca desde 2008 hasta 2017, identificando los hitos y múltiples retos a los que se enfrentaron HATSU y sus líderes hasta el momento en que fue adquirida por la empresa Postobón.

Finalmente, el trabajo presenta una reflexión sobre los aprendizajes y factores claves en el éxito de la empresa, destacando recomendaciones y elementos de consideración para emprendedores, empresarios y líderes organizacionales y académicos, con el propósito de entregar insumos de valor en términos de estrategia, liderazgo, innovación y *marketing*.

Palabras claves: emprendimiento, innovación, liderazgo, cultura de marca, cultura organizacional, *marketing*, estrategia, diferenciación, propósito, coherencia.

Abstract

This degree work, focused on the analysis of the case study of the HATSU brand, details the aspects associated with the need for a brand to innovate, create value and differentiate itself. Companies and any type of organization in general are obliged to define and connect with strategies aimed at their relevance and permanence.

HATSU, a company founded in Colombia in 2009, has become an important reference for the country's entrepreneurship and innovation system. Hence, this work shows its success and evolution taking into account the context in which it was born and the way in which it managed to grow and consolidate itself in the national market. The research makes a conceptual exploration of aspects such as the recognition and understanding of the industrial and global environment, the entrepreneurial mentality, the definition of competitive differentiation strategies, the connection with the sense of purpose in organizations and the concepts of innovation.

Additionally, through the qualitative research methodology and in-depth interviews, the work addresses the historical events and chronological development of the company from 2008 to 2017, identifying the milestones and multiple challenges that HATSU and its leaders faced until the moment it was acquired by the company Postobón.

Finally, the work presents a reflection on the learnings and key factors in the success of the brand, highlighting recommendations and elements of important consideration for entrepreneurs, businessmen and organizational and academic leaders, with the purpose of delivering valuable inputs in terms of strategy, leadership, innovation and marketing.

Keywords: Entrepreneurship, innovation, leadership, brand culture, organizational culture, marketing, strategy, differentiation, purpose, coherence.

Contenido

1.	Introducción	1
2.	Planteamiento del problema	2
2.1	Pregunta de investigación	4
2.2	Sistematización del problema	4
3.	Justificación	5
4.	Antecedentes	6
5.	Marco conceptual y teórico.....	8
5.1	Estrategia competitiva y las cinco fuerzas de Michael Porter	8
5.2	El análisis PEST del profesor de Harvard Francis Aguilar.....	10
5.3	La estrategia del océano azul de W. Chan Kim y Renée Mauborgne	11
5.4	Empieza con el por qué y la teoría del círculo de oro de Simon Sinek	13
6.	Emprendedor mínimo viable	15
7.	Diez tipos de innovación	16
8.	Metodología.....	18
9.	Presentación de los hallazgos. Historia	20
10.	Los factores de éxito de HATSU	33
10.1	Si existe el océano azul.....	33
10.2	Crear una red de amigos y aliados	39
10.3	Una persona a la vez	41
10.4	Foco en lo auténtico	43
10.5	Recursividad y creatividad.....	46
10.6	Coherencia y consistencia.....	47
10.7	Cultura de marca.....	48
10.8	Al final el secreto son las personas	49
11.	Conclusiones y recomendaciones	52
	Referencias	55

Índice de tablas

Tabla 1. Tipos de estrategias de diferenciación de producto	10
Tabla 2. Diferencias entre la estrategia del océano rojo y el océano azul	12
Tabla 3. Clasificación y ejemplos de los diez tipos de innovación de Jay Doblin	17
Tabla 4. Colombia. Lista de precios de la categoría de té listo para consumir (RTD, <i>ready to drink</i>) (2012).....	30

Índice de figuras

Figura 1. Esquema de las cinco fuerzas de Michael Porter	8
Figura 2. Tipos de estrategias de diferenciación de producto.....	10
Figura 3. El círculo de oro de Simon Sinek.....	13
Figura 4. El motor central del emprendedor y su ADN.....	15
Figura 5. Modelo de los diez tipos de innovación de Jay Doblin.....	16
Figura 6. Tamaño del mercado mundial del té listo para consumir (RTD, <i>ready to drink</i>) (2009-2017)	20
Figura 7. Porcentaje de participación de mercado mundial del té listo para consumir (RTD, <i>ready to drink</i>) por marcas (2014).....	21
Figura 8. Colombia. Tamaño del mercado del té listo para consumir (RTD, <i>ready to drink</i>) (2009-2015)	22
Figura 9. Porcentaje de participación del mercado en Colombia del té listo para consumir (RTD, <i>ready to drink</i>) (2014; 2023)	23
Figura 10. Las cinco fuerzas de Porter en la categoría de bebidas no alcohólicas en Colombia (2008)	25
Figura 11. HATSU. Portafolio de la marca incluyendo la presentación de té rojo y frutos rojos (2011).....	27
Figura 12. HATSU. Portafolio de la marca incluyendo las presentaciones de té rojo con frutos rojos y de té negro con limón <i>light</i> (2012)	27
Figura 13. HATSU. Portafolio 2014.....	34
Figura 14. HATSU. Portafolio 2016.....	34
Figura 15. HATSU. Presencia de la marca en los restaurantes (2012-2014).....	35
Figura 16. HATSU. Exhibición en un restaurante en Bogotá (2015).....	35
Figura 17. HATSU. Exhibición del lanzamiento del té con extracto de rosas y lichi (2013)	36
Figura 18. HATSU. Exhibición en supermercados (2015).....	36
Figura 19. HATSU. Exhibición en supermercados (2016).....	36
Figura 20. HATSU. Exhibición en la lineal de importados de un supermercado (2016).....	37
Figura 21. HATSU. Piezas de comunicación en las redes sociales (2013-2014).....	37
Figura 22. HATSU. Campaña de Halloween para las redes sociales (2014).....	38

Figura 23. HATSU. Publicaciones en las redes sociales (2012-2015)	38
Figura 24. HATSU. Edición Happy para Colombiamoda (2013).....	40
Figura 25. HATSU. Ediciones especiales. Navidad, Love, Mini, Adidas, Amor y Amistad	41
Figura 26. HATSU. Participación en eventos y activaciones (2012-2016) (I).....	42
Figura 27. HATSU. Participación en eventos y activaciones (2012-2016) (II).....	42
Figura 28. HATSU. Elementos de activación y experiencia de marca (2010-2016).....	44
Figura 29. HATSU. Oficinas (2010-2015)	45
Figura 30. HATSU. Oficinas (2015-2018)	46
Figura 31. HATSU. Equipo (2010-2016) (I)	50
Figura 32. HATSU. Equipo (2012-2016) (II).....	51
Figura 33. HATSU. Equipo (2010-2017)	51

1. Introducción

HATSU —en adelante la Compañía— es una marca de alimentos y bebidas fundada en Medellín en 2009 con la razón social Triple Corona S. A. S. Desde sus inicios llamó la atención entre diferentes públicos de interés, pues de manera diferenciadora, a pesar de haber entrado a competir en un sector industrial altamente retador como el de las bebidas —puntualmente el té listo para consumir (*ready to drink*, RTD)—, logró ganar posición en el mercado y consolidarse.

El caso que se aborda en este trabajo abarca el nacimiento, crecimiento y desarrollo del proyecto de la marca HATSU hasta que fue adquirida por la empresa Postobón en 2017, es decir, un lapso de ocho años durante los cuales la Compañía superó todos los retos que representaba colocar sólidamente una marca en un mercado y consolidar tanto la empresa como la marca desde la fase de emprendimiento para lograr un relativo estado de madurez. Ya siendo parte del sistema Postobón, la realidad, el alcance y los retos de la marca se han transformado y convertido en un referente empresarial que no se aborda en este trabajo.

La marca HATSU ha sido un gran referente para los emprendedores del país, y junto a casos de éxito como Rappi, Platzi, MonteRojo y Fitpal, son muchos los aprendizajes que pueden aportarles a los emprendedores y empresarios del país. Algunos de los aspectos más relevantes son el entorno competitivo, la estrategia de diferenciación empleada y la construcción de marca.

Según el índice de países con mejores ecosistemas para el emprendimiento —liderado por Global Report, Bav Group y la Escuela de Negocios de Wharton—, en 2023, Colombia ocupó el puesto 60 de 87 en el mundo y el sexto en América Latina (Mendoza Daza, 2023). Esta posición deja mucho para reflexionar y plantea el reto de encontrar maneras para cerrar brechas y consolidar un entorno más favorable para el desarrollo de nuevas ideas de negocio en el país.

2. Planteamiento del problema

Hoy día, el término *emprendimiento* ha ganado una relevancia significativa en los entornos académicos y administrativos. Culturalmente, las sociedades han pasado por generaciones en las que se enseñaba e inculcaba el valor de pertenecer a una gran empresa y trabajar en entornos seguros y estables. La evolución de las personas y de las generaciones que las representan plantean nuevas percepciones en el mundo profesional y laboral que las lleva a hacerse profundos cuestionamientos sobre poder crear algo propio por lo que valga la pena despertarse todos los días, ser independientes, mover causas, en fin, emprender de manera autónoma grandes ambiciones e ideas de negocio.

Aun así, no se puede desconocer que la cultura antioqueña se ha caracterizado por tener un fulgor emprendedor. Haciendo un recorrido por los hitos históricos de la región, James Parsons resaltó la personalidad de los antioqueños y su actitud empresarial.

Antioquia goza de un ímpetu colonizador con el que ha logrado desarrollar empresas y proyectos de alto impacto y relevancia para la economía. [Los antioqueños] son sagaces, de un individualismo enérgico, y su genio colonizador y su vigor han hecho de ellos el elemento dominador y el más claramente definido de la república. (Parsons, 1950, p. 21)

Entidades como la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia han puesto especial interés en resaltar la labor de estos líderes regionales que han dejado un legado vinculado al desarrollo de Antioquia y a su sistema empresarial. De ellos, se destacan los siguientes:

- Antonio Durango Higueta: fundador de Helados Tony, reconocido por haber modernizado la producción de helados en el suroeste antioqueño.
- Juan de la Cruz Valencia: fundador de gaseosas La Mandarina, y también promotor de la educación y el agro.
- Gustavo Toro Quintero: sencillo y pragmático, convirtió un almacén de 16 metros cuadrados en el expansivo Grupo Éxito.
- José Joaquín Vélez: filántropo y humanista, líder de la industria plástica y farmacéutica. Fundador de Industrias Plásticas Gacela y de Droguería Continental.
- José María Acevedo Alzate: gran líder empresarial, innovador y fundador de la gigante Haceb.
- Guillermo Correa: revolucionario de la industria metalúrgica de Colombia, fundador de Industrias Metalúrgicas Unidas S. A. (Imusa).
- Nicanor Restrepo: emprendedor de pulso, hombre de familia y líder empresarial. Fundador y gestor de múltiples empresas, entre ellas Vidriera de Caldas y Droguería Antioqueña.
- John Gómez Restrepo: visionario y explorador. Creó 35 empresas en diversos sectores industriales, incluyendo Productos Familia.

- Cecilia Bustamante de Jaramillo: luchadora y perseverante mujer que convirtió su gusto culinario en una muestra de superación en un entorno hostil. Fundadora de Repostería Santa Clara. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2024)

Es claro, entonces, que el emprendimiento en Antioquia no es nuevo. Desde mediados del siglo XIX se evidenciaron casos de liderazgo que impulsaron el desarrollo de la industria y permitieron consolidar un espíritu pujante, inquieto y retador en el departamento. El presente es un entorno de emprendimiento digno de la evolución iniciada por estos pioneros, donde los cambios constantes y acelerados determinan innumerables variables que ponen en riesgo a cualquier modelo de negocio.

Según el GEM (Global Entrepreneurship Monitor), el porcentaje de colombianos entre los 18 y 64 años que crearon emprendimientos en 2022 fue del 28 %, lo que representó un crecimiento frente a ese 15,7 % que se presentó en 2021. (Pérez Díaz, 2023, párr. 5)

La motivación de las personas por emprender ideas de negocio está creciendo. El sistema emprendedor se ve saludable y activo, y el registro de nuevas empresas es otra señal de ello. “Para el cierre de 2022 se registraron [en Colombia] 310 731 nuevas empresas frente a las 307 679 creadas en 2021 —con un crecimiento del 3.1 % respecto de 2021—”. (Plazas Gómez, 2023, párr. 14)

A pesar de la buena dinámica del sistema de emprendimiento, son muchos los factores que pueden determinar su fracaso: desconocimiento del mercado, ausencia de talento del recurso humano, falta de adaptabilidad, falta de estrategia financiera, desconocimiento del contexto mundial, descuido en las regulaciones cambiantes, visiones de corto plazo, falta de coherencia, sentido de propósito, “Pareciera que crear empresa en nuestro país fuera una misión bastante arriesgada, teniendo en cuenta que [solo] tres de diez podrían superar el llamado ‘valle de la muerte’”. (Pérez Díaz, 2023, párr. 13).

Aunque cada vez es más común encontrar procesos de formación y aprendizaje focalizados en los emprendedores, la realidad es que en el ecosistema emprendedor se valora mucho la experiencia de quienes han logrado sacar adelante sus emprendimientos y hoy día lograr sustentar sus empresas con una tracción significativa en el mercado, en un estado de madurez sólido y sostenible. Son estas experiencias las que se convierten en el principal insumo de aprendizaje para aquellos que se encuentran en las etapas tempranas de emprendimiento.

Este hecho evidencia la necesidad de resaltar referentes de éxito y contar las historias detrás de estos proyectos que ejemplifican de manera asertiva algunos de los factores claves de los emprendedores y sus equipos, para, de esta manera, aportar a la consolidación y el fortalecimiento de proyectos emergentes, a fin de aumentar sus probabilidades de éxito.

Históricamente, los casos de estudio han permitido incidir en la formación de muchos profesionales y líderes empresariales a nivel mundial. Esta metodología hace énfasis en cómo algunas organizaciones han superado los obstáculos aprovechando las oportunidades,

resolviendo retos y construyendo criterios para la toma de decisiones de parte de los nuevos líderes corporativos.

2.1 Pregunta de investigación

¿Cuáles fueron los factores de éxito en estrategia de liderazgo y marketing que apalancaron el crecimiento y el escalonamiento de la marca HATSU para convertirse en un referente nacional de emprendimiento?

2.2 Sistematización del problema

Este trabajo pretende llevar a cabo una investigación que aporte a la resolución de algunas de las preguntas esenciales conectadas con las razones por las cuales hoy puede considerarse a HATSU como una marca referente en el entorno empresarial y emprendedor colombiano. Por medio de entrevistas semiestructuradas y búsquedas focalizadas se busca responder a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuáles fueron las oportunidades que identificó la Compañía en el mercado y el entorno en general para poder definir una propuesta de valor?
- ¿De qué manera logró superar las barreras de entrada tan significativas que representa el sector de bebidas en Colombia?
- ¿Cuáles podrían considerarse los factores de éxito de la marca desde su estructura, cultura y creación de producto?
- ¿Cómo pueden los emprendedores adaptar estos aprendizajes a sus proyectos?

3. Justificación

El éxito de las empresas y de sus líderes recae en gran parte en el tipo de decisiones que estos toman frente a las diferentes variables de los entornos que habitan. Los emprendimientos y los proyectos empresariales en estado de nacimiento requieren de líderes con una alta capacidad de análisis y evaluación que les permita tomar decisiones para proteger el crecimiento de sus proyectos y de sus equipos.

En la gran mayoría de los casos, los emprendedores no tienen acceso a fuentes de información o a datos objetivos con los cuales puedan ser predictivos de manera segura; por ello, la intuición es un gran aliado. Aun así, el acceso a casos de éxito y de experiencias, sean de triunfo o fracaso, permiten forjar criterios para la toma de decisiones.

El caso HATSU es un ejemplo mediante el cual se le brinda al empresario emergente tener acceso a información sobre las múltiples decisiones que se tomaron en su proceso de consolidación y las diferentes variables relacionadas en su momento. Con esta información se espera contribuir de manera constructiva al fortalecimiento del sistema emprendedor local y nacional, y mitigar los riesgos que llevan los emprendimientos al fracaso.

4. Antecedentes

En Colombia, el ecosistema de emprendimiento viene creciendo y se consolida cada vez más. El ADN de las organizaciones se contagia de mentalidad emprendedora buscando ganar relevancia, anticipar retos, lograr nuevos desarrollos de manera temprana y configurarse de forma ágil y efectiva. El emprendimiento, sin duda, es un nuevo motor para la industria del país.

Según el informe 'Monitor Global de Emprendimiento' publicado por el Banco Mundial y el Instituto de Emprendimiento Global, Colombia se encuentra entre los países de América Latina con mayor actividad emprendedora. Además, el Índice Global de Emprendimiento y Desarrollo (GEDI, por sus siglas en inglés) destaca que Colombia ha mejorado constantemente su entorno emprendedor, colocándose en el puesto 45 a nivel mundial. (Gómez, 2023, párr. 2)

Desde hace varios años han surgido emprendimientos en el país que hoy podrían considerarse como buenos referentes y que, a partir de sus experiencias y travesías, inspiran a nuevos emprendedores a seguir sus pasos, adaptar sus aprendizajes y materializar y escalar proyectos de alto impacto.

Cuando se habla de emprendimiento en Colombia, HATSU es, definitivamente, una de las marcas protagonistas... pero no la única. Las siguientes son algunas que hoy representan casos especiales en el país y que, junto a HATSU, son fuente de conocimiento para emprendedores y empresarios:

Rappi, una plataforma de domicilios y servicios de entrega surgida en 2015, poco a poco se convirtió en la más grande de América Latina. La salida al mercado de este emprendimiento se dio acercando a las personas a productos y servicios cercanos a su ubicación geográfica. Hoy podría considerársela como una plataforma de compra de múltiples servicios, marcas y productos en general.

Desde muy temprano, Rappi logró identificar las necesidades puntuales de las personas para, por medio de procesos de validación de la misma aplicación, encontrar la manera más asertiva y eficiente de resolverlas. La plataforma se adapta constantemente a los cambios en las preferencias y aspiraciones de sus clientes, y esa escucha y observación constantes hace que responda de manera adecuada a los retos del día a día.

Para Tomás Ríos, director de On.going, Centro de Emprendimiento de Impacto de la Universidad EAFIT, Rappi es uno de los hitos más representativos del emprendimiento contemporáneo de Colombia: "Independientemente del modelo de negocios, lo que ha producido el efecto Rappi en Colombia han sido la inspiración, la atracción de capitales, el fortalecimiento de un ecosistema y la generación de nuevos talentos". (Ríos, T., comunicación directa, 2024, marzo, 21)

Entre 2013 y 2024, las *startups* colombianas han captado un total de 4621 millones de dólares, consolidándose como la tercera nación latinoamericana en recaudación de capital de emprendimiento, detrás de Brasil y México. El año 2021 marcó un récord, con más de 1500 millones de dólares, asegurados a través de 89 acuerdos. (Gestión & Negocios, 2024, párr. 6)

MonteRojo, una marca también fundada en 2015, inicialmente en el sector de aderezos y salsas, vio la oportunidad que representaba un mercado más masivo e incursionó en el sector de *snacks*. Su visión siempre ha sido tener una marca *premium* que pudiera verse y venderse bien en cualquier parte del mundo. Hoy llega a más de siete países y crece constantemente en portafolio, cobertura y líneas de negocio. Como emprendimiento, MonteRojo se ubicó en una categoría en la que grandes compañías como Pepsico, Nutresa, Colombina, TodoRico, Yupi y Ramo tenían completo control y dominio sobre ella, una amenaza que la obligó a enfocar su estrategia en un nivel de alta diferenciación.

Otro caso de relevancia es Frubana, un emprendimiento que ha revolucionado la cadena de valor agrícola al conectar a clientes como los restaurantes con los productores. Su propuesta de valor incluye la posibilidad de distribuir productos frescos y reducir las pérdidas en la cadena de suministros para minimizar los riesgos de los productores y entregar productos de alta calidad a los clientes finales.

Por otro lado, NuBank, aunque nació en Brasil, fue fundada por el colombiano David Vélez, y hoy representa uno de los emprendimientos de más alto impacto a nivel mundial. Desde 2013, la entidad busca simplificar los procesos asociados a la adquisición de productos y servicios bancarios, por lo que podría decirse que gran parte de su éxito reside en la capacidad de comprender los problemas de las personas relacionados con ellos y encontrar los entornos adecuados para probar y escalar su propuesta de valor.

Finalmente, cabe mencionar otros emprendimientos de alta relevancia que han tenido gran impacto local, regional e internacional: Platzi, Neu Energy, Habi, Truora, Vozy, Finactiva y Sempli. Todos ellos han sido ejemplos para el sistema emprendedor del país y se han consolidado como negocios y proyectos con importantes tracciones e impacto en sus diferentes industrias.

El sistema emprendedor del país necesita más impulso, credibilidad y capacidades. Contar con estos referentes acerca a los emprendedores potenciales a darles vida a sus ideas de negocio a través de aprendizajes y experiencias que nutran su visión de los entornos, les demuestren la importancia de conectarse con los problemas, comprender las necesidades de las personas y trabajar de manera disciplinada y conjunta para llegar a materializar y escalar exitosamente sus proyectos.

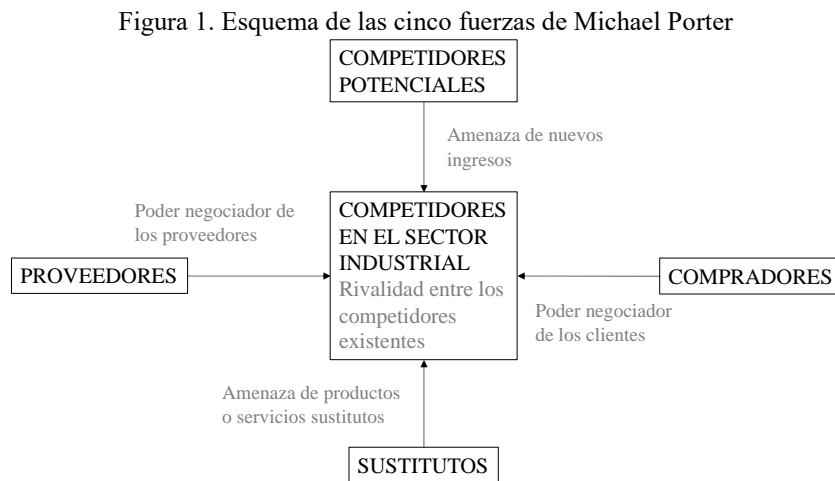
5. Marco conceptual y teórico

Para la realización de este estudio de caso se identificaron algunos conceptos esenciales relacionados con el emprendimiento y el empresarismo que enmarcan los componentes de aprendizaje y soportan las evidencias desde la teoría y la importancia de la racionalización de HATSU como historia de éxito.

5.1 La estrategia competitiva y las cinco fuerzas de Michael Porter

La comprensión de los entornos de los diferentes sectores industriales es un factor esencial para toda idea de negocio. Es fundamental comprender en detalle las condiciones sobre la industria a la que pertenece una empresa para reconocer cuáles son —o deberían ser— sus fortalezas y, al mismo tiempo, identificar las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta para así fortalecer y robustecer las capacidades instaladas.

La Figura 1 muestra el esquema de las cinco fuerzas de Michael Porter.



Fuente: elaboración del autor a partir de Porter (1982).

Las variables presentadas en la Figura 1 son una guía para reconocer la posición en la que una empresa juega o podría jugar en una industria. Una estrategia debe siempre estar acompañada de un conocimiento y una comprensión claros del sector al que está vinculado, de sus vacíos, áreas de oportunidad y el entorno en general, para poder establecer una cadena de valor con potencial y diseñada para sostenerse en el tiempo.

El análisis de los competidores potenciales permite identificar la posible entrada de nuevos jugadores al sector industrial considerado, es decir, comprender qué tan fácil es que surjan nuevas marcas a competir en el mercado. Algunos de los aspectos relevantes en este

punto son los siguientes: asuntos legales, aperturas de mercado o una alta demanda de soluciones.

El conocimiento de los compradores y usuarios a los que le apunta una empresa es un ejercicio que permite comprender su deseabilidad y disposición a adquirir algún tipo de producto o servicio. Hoy día, los consumidores están altamente informados y tienen la capacidad de incidir sobre las compras de otros individuos o, incluso, de crear comunidades para apoyar o rechazar las marcas. Esta variable también abarca un análisis sobre la elasticidad de la demanda del mercado, los volúmenes y la frecuencia de compra, las preferencias buscadas, etc.

Los productos sustitutos deben entenderse como las diferentes maneras y opciones que tienen las personas para resolver sus necesidades. Por ejemplo, en la categoría de té RTD, la competencia directa son las mismas marcas de té, y los sustitutos son otro tipo de bebidas como agua, gaseosas, sodas, jugos. Hay sectores industriales en los que abundan los sustitutos y otros, como el de la energía, en los que son casi nulos. Dentro de este análisis es muy importante que las empresas se hagan la siguiente pregunta: “¿Contra qué competimos?; porque ya no es solo “contra quién competimos”.

Los proveedores también son una parte vital a la hora de hacer un reconocimiento industrial, ya que obligan a las empresas a tener una comprensión sobre lo que implica contar con capacidades propias o contratarlas. Un sector industrial con pocos proveedores las pone en desventaja y limita mucho su independencia y flexibilidad.

No es lo mismo ser parte de una industria representada como un monopolio que una de competencia perfecta en la que hay alta oferta y demanda. Del mismo modo, las condiciones de una industria con muchos sustitutos representan un reto para nuevas marcas, la presencia de numerosos proveedores determina la manera de comportarse de una empresa, y el poder de negociación de los compradores habla de la deseabilidad de la idea, la disposición a su adquisición y su poder comportamental.

Las cinco fuerzas de Porter son, pues, una herramienta que le da camino a la definición de la estrategia competitiva de una empresa y a su manera de actuar para crear una posición defendible en el sector al que pertenece.

Las empresas han descubierto muchos métodos distintos para este fin, y la mejor estrategia para una empresa dada es, en última instancia, una construcción única que refleja sus circunstancias particulares. Sin embargo, a un nivel amplio, podemos identificar tres estrategias genéricas, internamente consistentes (que pueden ser usadas una a una o en combinación) para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector industrial. (Porter, 1982, p. 55)

Las tres estrategias genéricas propuestas por Porter son las siguientes: liderazgo general en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación; y los planteamientos presentados por Barney y Hesterly (2012) comprenden la estrategia de diferenciación de producto desde los atributos, el relacionamiento con los clientes y las alianzas y vínculos con otras empresas [Tabla 1].

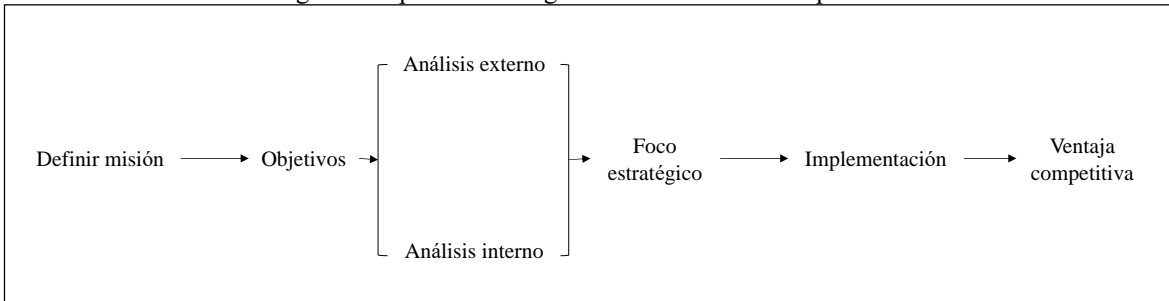
Tabla 1. Tipos de estrategias de diferenciación de producto

Por atributos	Por relacionamiento	Por alianzas y vínculos
1. Características del producto	1. Personalización del producto	1. Vínculos de funcionalidades entre firmas
2. Complejidad del producto	2. Marketing enfocado en consumidor	2. Alianzas con otras firmas
3. Tiempo de introducción al mercado	3. Reputación de producto	3. Mezcla de mercadeo
4. Ubicación		4. Canales de distribución
		5. Servicio y soporte

Fuente: elaboración del autor a partir de Barney & Hesterly (2012, p. 133).

Los emprendimientos están obligados a comprender estas fuerzas y su significado e incidencia para la definición de una estrategia que sea adecuada para su momento, sus capacidades y, obvio, para la industria en la que participan [Figura 2].

Figura 2. Tipos de estrategias de diferenciación de producto



Fuente: elaboración del autor a partir de Barney & Hesterly (2012, p. 27).

La estrategia, es de decir, la manera en la que se pueden alcanzar los objetivos globales de una empresa, marca el camino por seguir. Aun así, los entornos cambiantes también han dado paso a hablar de estrategia emergente y a la necesidad que tienen las empresas de poder reaccionar de manera hábil, inteligente, proactiva y efectiva a las variaciones de los sectores y las industrias. Bajo esta observación es vital que ellas definan estrategias en períodos de tiempo más cortos, hagan renuncias para darle foco a su estrategia y adquieran modelos flexibles y adaptativos de trabajo.

La de la estrategia emergente es una teoría de la estrategia en organizaciones humanas que entiende recursivamente la estrategia de una organización como un conocimiento contingente a la espera de una refutación y no como un plan que si no se ejecuta implica un déficit de implementación. (Salazar Yusti, 2020, p. 44)

5.2 El análisis PEST del profesor de Harvard Francis J. Aguilar

En 1967, Francis J. Aguilar, profesor de la Harvard Business School, introdujo el término PEST en su libro *Scanning the business environment* (1967). El análisis PEST, cuyas siglas

se refieren a los entornos Político, Económico, Social y Tecnológico (1967), es un ejercicio por medio del cual se estudian y comprenden las condiciones del macro-entorno de las empresas. Posteriormente, en 1986, Fahey y Narayanan (1992) introdujeron en su trabajo dos elementos adicionales que complementaban el PEST: los entornos Ambiental y Legal.

Así es como hoy, el análisis PESTEL ha cobrado relevancia al permitir a las empresas y a sus líderes comprender las diferentes variables a las que se exponen con sus proyectos o ideas de negocio. Sería irresponsable que se construyeran emprendimientos sin el conocimiento claro de los factores y la manera en la que ellos, en su desarrollo, afectarían o pudieran afectar sus empresas. La visión del análisis PESTEL ayuda, entonces, a que las empresas puedan definir mejor su estrategia competitiva y, al mismo tiempo, identifiquen oportunidades y amenazas que las obliguen a adquirir nuevas capacidades y a promover una cultura de cambio constante con flexibilidad y adaptabilidad.

En la misma línea, el análisis PESTEL tiene una relación directa con la matriz DOFA —Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas—, ya que es una manera de materializar la comprensión de los entornos en función de las capacidades y posiciones de las empresas. Las debilidades y fortalezas son los factores internos sobre los que se puede incidir y actuar de manera directa para reaccionar asertiva y potencialmente frente a las oportunidades y amenazas, que representan los factores externos a las empresas, es decir, el PESTEL.

La lectura del entorno es una tarea constante, más aún hoy cuando los cambios se dan a ritmos cada vez más rápidos y acelerados.

En el mundo empresarial actual, la capacidad de anticipar y adaptarse a los cambios es esencial para el éxito a largo plazo. Por ello, la vigilancia constante del entorno que rodea a tu empresa se vuelve crucial, no solo para mantener su crecimiento y productividad, sino también para estar preparado ante los desafíos y amenazas que puedan surgir en el horizonte. En este contexto, el análisis PESTEL se ha convertido en una herramienta invaluable para el éxito empresarial. (Santos, 2024, párr. 1)

5.3 La estrategia del océano azul de W. Chan Kim y Renée Mauborgne

“Los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable”. (Chan Kim & Mauborgne, 2005, p. 5)

En su libro *La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia* (2005) —del cual la cita anterior fue tomada—, los autores propusieron una visión en la que la estrategia se convierte en un medio para no competir con los rivales de las empresas sino, mejor, convertirlos en factores sin importancia. La competencia directa produce lo que los autores denominaron *océanos rojos* teñidos por la sangre que derraman las empresas en estas luchas de alto desgaste; esta sangre representa las inversiones, el desgaste del personal, la lucha por atraer clientes y

consumidores, las luchas de precios y, al final, menos posibilidades de ofrecer crecimiento rentable.

La manera de evitar este escenario “sangriento” es crear uno nuevo: el océano azul, un mar de entornos competitivos seguros donde se desarrollan nuevas demandas y donde los participantes del océano rojo no ponen la mirada.

Las principales diferencias entre la estrategia del océano rojo y la del océano azul se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Diferencias entre la estrategia del océano rojo y la del océano azul

ESTRATEGIA DEL OCÉANO ROJO	ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL
Competir en el espacio existente del mercado.	Crear un espacio sin competencia en el mercado.
Vencer a la competencia.	Hacer que la competencia pierda toda importancia.
Explotar la demanda existente en el mercado.	Crear y capturar nueva demanda.
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo.	Romper la disyuntiva de valor o costo.
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo.	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

Fuente: Chan Kim & Mauborgne (2005, p. 25).

Los seis ejes de diferenciación propuestos por la estrategia del océano azul son los siguientes:

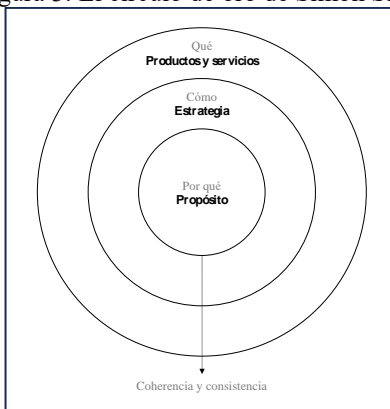
- 1) Reconstruir las barreras del mercado: crear y expandir un nuevo espacio de mercado alejado de la competencia directa mediante la innovación y la creación de valor para los clientes y consumidores, plasmando algo único o diferente.
- 2) Concentrarse en el panorama general, no en las cifras: muchas empresas se sumen solo en datos y cifras, y esto nubla su mirada estratégica. En este eje, la estrategia propone una visualización de un lienzo en el que se representan la industria y sus competidores para evaluar constantemente productos, precios y la posición en la que se encuentran las empresas del sector implicado. Lo importante aquí es poder hacer este ejercicio de cara a los intereses de los clientes a fin de identificar tempranamente las oportunidades de cambio.
- 3) Ir más allá de la demanda existente: los clientes cambian constantemente y los hábitos de comportamiento también. Para ir más allá de la demanda existente, las empresas deben anticipar estos cambios y crear soluciones que resuelvan las necesidades emergentes.
- 4) Acertar la secuencia estratégica: las acciones de las empresas deben orientarse a alcanzar los objetivos estratégicos y la innovación de valor que demanda este eje. Esta innovación no es precisamente una nueva gran tecnología: es la capacidad de orquestar los procesos para satisfacer y superar las expectativas de los consumidores en torno a las marcas. Para alcanzar este fin se proponen cuatro preguntas:
 - ¿Por qué motivo desearía alguien comprar su producto?, ¿tiene su producto para ellos una utilidad excepcional?
 - ¿Tiene su producto un precio justo que pueda atraer a un público suficientemente grande?

- ¿Puede producir su producto a un costo que le permita generar ganancias?
 - ¿Existe algún impedimento que obstaculice que su producto pueda ser aceptado en el mercado?
- 5) Superar los obstáculos claves de la empresa: implementar este eje puede requerir cambios significativos incluyendo la cultura, la estructura y los procesos. Ellas deben superar las barreras internas y fomentar la innovación y el pensamiento creativo en todos los niveles. Para implementar estos cambios con una mínima perturbación es recomendable emplear modelos de liderazgo de alta pertinencia y relevancia para las decisiones que se toman en el día a día.
 - 6) Incorporar la ejecución a la estrategia: para tener éxito, este eje requiere una ejecución disciplinada y un enfoque en la acción. Las empresas deben comprometerse a implementar la estrategia de manera consistente y a largo plazo, adaptándose a medida que evolucionan las condiciones del mercado y generando climas de confianza y unidad. Los objetivos deben ser claros para todos, las personas a cargo se deben involucrar y gestionar las expectativas, y todo ello en todos los niveles de la empresa. (Chan Kim & Mauborgne, 2005)

5.4 Empieza con el por qué. La teoría del círculo de oro de Simon Sinek

“La gente no compra lo QUE haces, sino POR QUÉ lo haces” (Sinek, 2018, p. 59). La teoría del círculo de oro, propuesta por Simon Sinek (2018), es una invitación a darle un sentido de propósito a las empresas y a las marcas. Sinek propuso la definición del propósito —es decir, del “por qué”— como un elemento completamente diferenciador y único con el que las empresas logran darle sentido a cada una de sus acciones, procesos, sistemas, estrategias y objetivos [Figura 3].

Figura 3. El círculo de oro de Simon Sinek



Fuente: elaboración del autor a partir de Sinek (2018, p. 53).

La mayoría de las empresas saben lo que hacen, conocen muy bien sus productos y sus servicios, pero son muy pocas las que, previo a cualquier acción, definen un propósito. Cuando se define primero el propósito se pueden tomar decisiones de manera coherente, y algunas de ellas responden a la pregunta “¿podemos hacerlo?”. El sentido de propósito permite a los líderes tomar decisiones a partir de la pregunta “¿debemos hacerlo?”; este “deber hacer” está directamente relacionado con el propósito, mientras que el “poder hacer” puede llevar a las empresas a decisiones de corto plazo que ponen en riesgo su coherencia y consistencia.

Las marcas, como un activo intangible de las empresas, pueden ser determinantes claros de su valor; es así como las más valiosas del mundo lo fundamentan no en la capacidad productiva o de ventas, sino en el valor mismo de ellas. Apple, Coca-Cola y Disney, solo por dar unos ejemplos, se han construido desde el sentido del propósito y tienen muy bien definido sus círculos de oro. Las personas se sienten cómodas consumiendo sus productos porque les generan confianza, tienen claro cuál es su fin y su causa, y comparten con las empresas el sentido de propósito mencionado.

El círculo de oro y el sentido de propósito se extienden a las personas y a los públicos de interés con los que se relacionan las empresas. Las sociedades sólidas, las alianzas estratégicas, los clientes leales y los empleados comprometidos comparten el propósito de las empresas.

De esta manera, el propósito se define como el corazón y la esencia de un emprendimiento o de una corporación consolidada que se va materializando de adentro hacia afuera, le da sentido a una cultura de marca coherente, clara y consistente, y atrae a los públicos de interés por las creencias que representa.

Cuando un grupo de personas cree en lo que tú crees, trabajan con sangre, sudor y lágrimas para hacer de tu visión una realidad, no porque tienen que hacerlo, sino porque quieren. Las grandes organizaciones son aquellas que son capaces de inspirar a sus empleados a actuar de esta manera, y, al final, son las que tienen éxito. (Sinek, 2009)

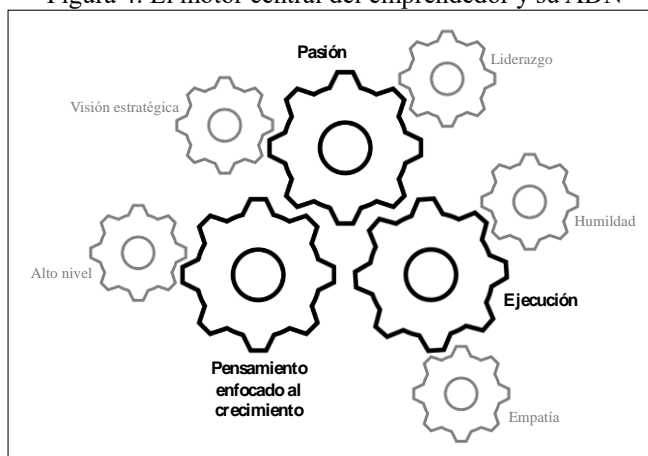
6. Emprendedor mínimo viable

El emprendimiento es un área en la que cada vez más se exploran conceptos y teorías. Los emprendedores son foco de investigación y análisis, y son muchas las personas y empresas que dedican sus esfuerzos para comprender mejor la mentalidad que hace a un gran emprendedor.

En su libro *Emprendedor mínimo viable: claves para desarrollar una startup y crecer como empresario* (2012), Felipe Santamaría, fundador de Rockstart, la aceleradora más importante de Colombia, expuso algunos de los aspectos más relevantes para desarrollar una *startup* y crecer como empresario.

En el primer plano define tres elementos esenciales que componen el “motor central” de la personalidad de un emprendedor: pasión, ejecución intimidante y pensamiento enfocado al crecimiento. Luego, en una segunda capa, trasciende este motor para proponer los siguientes componentes adicionales, que representan otra parte del ADN del emprendedor: liderazgo, humildad, empatía, alto nivel y visión estratégica [Figura 4].

Figura 4. El motor central del emprendedor y su ADN



Fuente: elaboración del autor a partir de Santamaría (2021, p. 44).

Los años de experiencia de Santamaría le han permitido identificar estos factores en los emprendimientos de alto impacto y sus equipos de líderes.

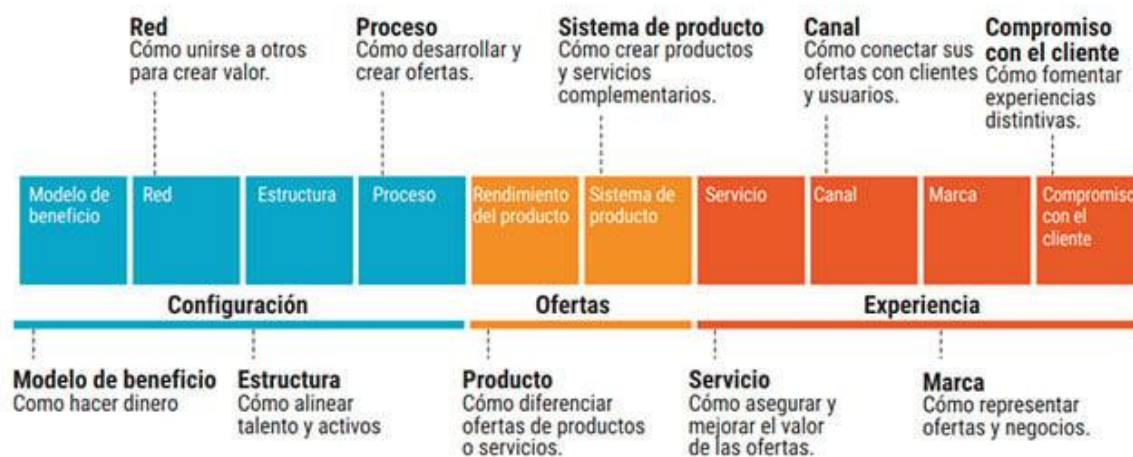
Además del ADN y el equipo, es fundamental construir un gran producto que genere un alto valor para sus usuarios; por ello, desde la pasión que caracteriza a los emprendedores, todos los esfuerzos deben estar enfocados en construir y entregar día a día más valor para ellos. (Santamaría, 2021, p. 15)

Para lograr este propósito es vital una lectura constante de los usuarios y clientes, ya que los productos son el reflejo de las capacidades de comprender a las personas, el mercado y los retos de cada emprendimiento.

7. Diez tipos de innovación

El modelo de los diez tipos de innovación, creada por Jay Doblin, tiene como foco permitir que las empresas incorporen la innovación como un estado constante de su cultura. Los procesos de investigación mostraban que las empresas, a la hora de hablar o pensar en innovación, se enfocaban principalmente en las variables de productos y servicios. Bajo esta óptica, Doblin, un curioso diseñador industrial, propuso tres territorios corporativos: configuración, ofertas y experiencia y, en ellos, diez maneras de innovación para alcanzar ventajas competitivas y diferenciadoras de manera transversal [Figura 5].

Figura 5. Modelo de los diez tipos de innovación de Jay Doblin



Fuente: Innovating society (s. f.).

Desde la configuración, las empresas tienen la posibilidad de modificar sus estructuras, la red de aliados y proveedores, los modelos de monetización y los procesos en general para lograr flujos de trabajo más eficientes y rentables, además de implementar nuevas capacidades, modelos de relacionamiento interno, células de trabajo, etc.

Desde las ofertas, las empresas crean productos y servicios con mayor entrega de valor e interrelación, además de complementos que optimizan la experiencia.

Desde la experiencia, las empresas construyen modelos de servicio de alta calidad enfocados en los clientes, canales adecuados para llegar a ellas, y le dan una relevancia superior a la marca y a su sentido de propósito y cultura que, al final, impregna el valor que se les entrega a los clientes y consumidores [Tabla 3].

Tabla 3. Clasificación y ejemplos de los diez tipos de innovación de Jay Doblin

CONFIGURACIÓN: innovación en los procesos más íntimos de las empresas y modelos de negocio	Modelo de ganancias	Ejemplo: Netflix, Rappi
	Redes	Ejemplo: Airbnb, IKEA
	Estructura	Ejemplo: Zappos, Pixar
	Proceso	Ejemplo: Toyota,
OFERTA: productos y servicios y sus conjuntos	Rendimiento de producto	Ejemplo: Intel, Canon
	Sistema de productos	Ejemplo: Apple, Lego
EXPERIENCIA: elementos de la compañía de cara a los clientes y consumidores	Servicio	Ejemplo: Fedex, Warby Parker
	Canales	Ejemplo: Amazon, Platzi
	Marca	Ejemplo: Virgin, Lush
	Compromiso del cliente	Ejemplo: Disney, Southwest Airlines

Fuente: elaboración del autor a partir de Innovating Society (s. f.).

El modelo de los diez tipos de innovación de Jay Doblin evidencia la importancia de haber llevado la innovación al nivel de un modelo de pensamiento y de cultura que impregna la Compañía.

8. Metodología

La metodología empleada para la obtención de información primaria de este trabajo es de tipo cualitativo, en tanto son aquellos que estuvieron durante todo el proceso de construcción de la marca los que mejor conocen las situaciones por las que ella atravesó y la manera en la que se lograron resolver los retos y oportunidades presentados en el camino.

El caso fue construido a partir de entrevistas a cinco individuos a través de preguntas abiertas que permitieron elaborar la narrativa de la historia y los momentos e hitos más relevantes de la marca HATSU y de aspectos relevantes relacionados con la construcción de una estrategia de identidad como la cultura, el emprendimiento y la comunicación. “La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto”. (Hernández Sampieri *et al.*, 2014, p. 357)

Para las entrevistas se tuvieron en cuenta las siguientes personas: fundadores de la empresa, miembros del sistema emprendedor de Colombia, expertos en cultura corporativa, *branding* y publicidad, e integrantes del equipo de HATSU.

- Julián Oquendo: cofundador y gerente general de HATSU de 2009 a 2017.
- Alejandro Pardo: cofundador y gerente comercial de HATSU de 2009 a 2018.
- Susana Zapata: fundadora y gerente directora general de Caramelo Escaso; experta en cultura corporativa y cultura de marca.
- Tomás Ríos: director de On.going, centro de emprendimiento de EAFIT, y cofundador de Startco; experto en emprendimiento.
- José Montoya: publicista, fundador y director creativo de la agencia Creamos; aliado en la creación de la marca HATSU y de sus sistemas de identidad visual.

Según Hernández Sampieri *et al.* (2014, p. 385), para los procesos de investigación de casos de estudio se recomienda tener una muestra de entre tres y cinco individuos.

El período de tiempo durante el cual se realizaron las entrevistas fue de seis meses: entre octubre de 2023 y marzo de 2024. La razón de ello es que, debido a que, a medida que se analizaban los datos surgían necesidades y temáticas emergentes, hubo que contar con la disponibilidad de los entrevistados. El proceso de codificación de los resultados se estructuró mediante la narrativa del surgimiento de la propuesta en un contexto particular: desde la materialización en el mercado con productos innovadores tanto en contenido como en presentación y la forma en que la Compañía se consolidó y creció en el mercado, hasta que finalmente se preparó para la venta. Por ello fue necesario re-contactar a los participantes en varias ocasiones para afinar los detalles de cada fase.

Gracias a estas entrevistas y a las conversaciones en profundidad se lograron extraer los componentes más relevantes del caso para poder hacer una diferenciación y un análisis de los aspectos asociados a la construcción empresarial, el ADN de la marca, los riesgos para

el crecimiento sano de la Compañía, las amenazas del entorno y los retos en general. La perspectiva se centró desde su interior y desde las personas cercanas a toda la historia de la marca HATSU.

La investigación no se elaboró de manera secuencial, sino cumpliendo con los objetivos de la información. Inicialmente se hizo la entrevista a uno de los fundadores de HATSU a fin de recopilar información general y poder identificar algunos de los hitos fundamentales de la construcción de la marca. Posteriormente, a medida que se lograron identificar estas temáticas como parte del eje histórico de la investigación, la información se profundizó con el otro fundador y se incluyeron los expertos en cultura, emprendimiento y publicidad.

El proceso cualitativo no es lineal ni lleva una secuencia como el proceso cuantitativo. Las etapas constituyen más bien acciones que efectuamos para cumplir con los objetivos de la investigación y responder a las preguntas del estudio; son acciones que se yuxtaponen, además de ser iterativas o recurrentes. No hay momentos en el proceso en el que podamos decir: aquí terminó esta etapa y ahora sigue tal etapa. (Hernández Sampieri *et al.*, 2014, p. 395)

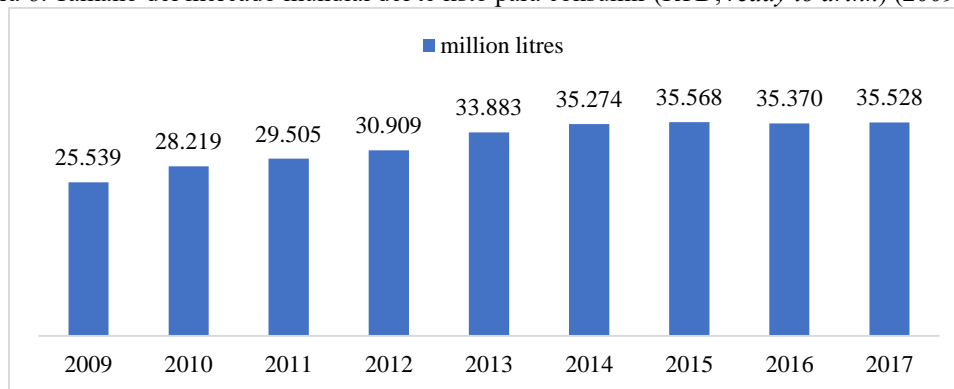
9. Presentación de hallazgos. Historia

Alejandro Pardo y Julián Oquendo son dos amigos que desde el colegio se vieron movidos por la idea de generar ingresos de manera autónoma y crear proyectos retadores. En 2007, durante un viaje, hicieron un reconocimiento de las diferencias que representaba el mercado internacional frente al mercado en Colombia y de la discrepancia tan alta que había en términos de la oferta de productos y las soluciones para el cuidado y el bienestar de las personas.

Una de las marcas que más les llamó la atención fue Arizona, por su diseño y variedad de productos, y por la relevancia que tenía en los puntos de venta; junto con ella también había otras marcas que representaban una nutrida oferta de bebidas con un alto nivel de funcionalidad, diferenciación y que, al mismo tiempo, enmarcaban un contraste cultural en torno al cuidado y el bienestar de las personas. La realidad que observaron sobre el mercado mundial del té era que venía en un proceso de crecimiento, y esto hizo que la oportunidad de introducir una marca nueva de esta bebida en Colombia tuviera un significado aún mayor.

La Figura 6 muestra el crecimiento del mercado mundial de té RTD desde 2009 —año en que HATSU se consolidó como empresa y dio inicio a sus operaciones— hasta 2017; y la Figura 7, el porcentaje de participación de mercado mundial de té RTD en 2014 por marcas.

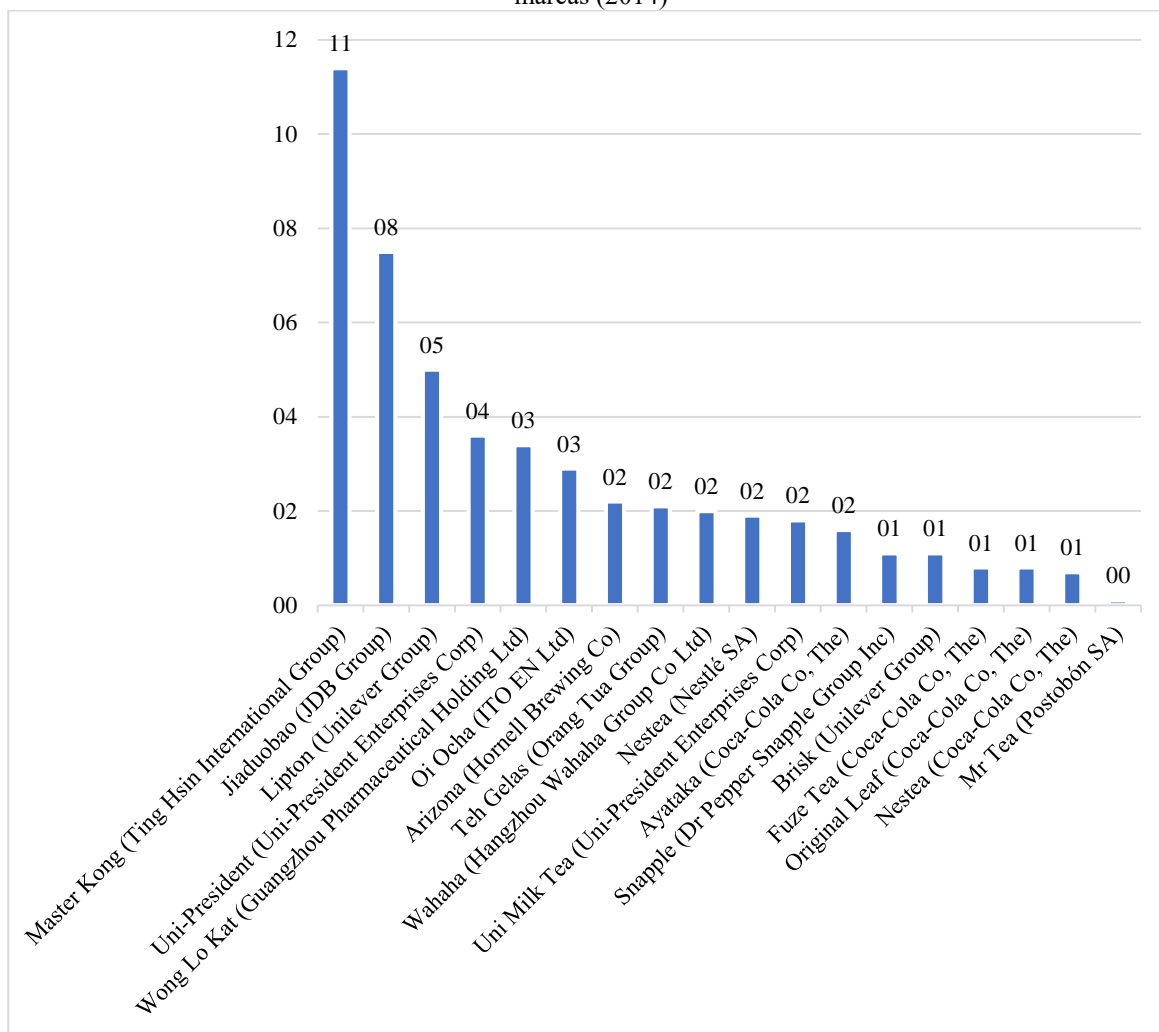
Figura 6. Tamaño del mercado mundial del té listo para consumir (RTD, *ready to drink*) (2009-2017)



Nota. Cifras expresadas en millones de litros.

Fuente: Passport Euromonitor (2024).

Figura 7. Porcentaje de participación de mercado mundial del té listo para consumir (RTD, *ready to drink*) por marcas (2014)



Nota. Cifras expresadas en porcentajes.

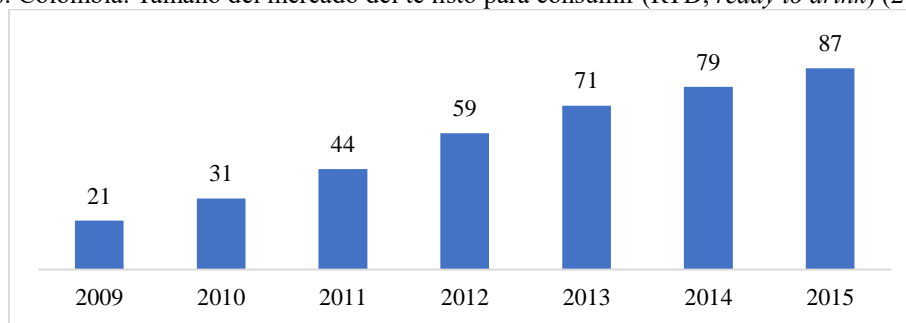
Fuente: Passport Euromonitor (2024).

Arizona Tea, que para 2014 era la séptima marca de té RTD más vendida del mundo —v. la Figura 7—, contaba en ese momento con una importante participación del mercado norteamericano. Fundada a principios de los años noventa por Don Vultaggio, tenía una historia muy particular, ya que sus diseños estaban inspirados en la decoración de su propia casa. (Valinski, 2022)

Por esos días estaba en auge una mega tendencia a nivel mundial en torno al cuidado y el bienestar, y la categoría de alimentos y bebidas venía evolucionando para responder a estos cambios del mercado en términos de ingredientes, formatos y variaciones. En Colombia, dicha tendencia apenas empezaba a emerger, y la visión de tener una marca como Arizona fue concebida como una gran oportunidad.

El consumo de té en Colombia venía mostrando un incremento de consumo significativo. En 2008 era de 0,3 litros por persona y, en 2012, de 1,2 litros (Portafolio, 2014). Según datos de Invamer Gallup, en 2005 solo el 2 % de la población colombiana tomaba té, mientras que en 2007 el 30 % reconocía haberlo consumido al menos una vez al mes (Revista Semana, 2007). Adicionalmente, la evolución del mercado durante los años siguientes — 2009-2015— fue significativa [Figura 8].

Figura 8. Colombia. Tamaño del mercado del té listo para consumir (RTD, *ready to drink*) (2009-2015)



Nota. Cifras expresadas en millones de litros.
Fuente: Passport Euromonitor (2024).

Frente a esta oportunidad —ser los representantes de la marca Arizona Tea en Colombia—, el primer paso fue crear un plan de negocio de la mano de dos personas cercanas, expertos en el sector de bebidas: Francisco Estrada, que tenía una brillante trayectoria profesional como ejecutivo en empresas como Coca-Cola; y Guillermo Barrientos, dueño de la embotelladora La Parcela.

La suma de su experiencia más el empuje y la determinación de Alejandro y Julián marcaron el inicio del emprendimiento que, aunque al final iba a resultar muy diferente a lo que tenían en mente, los obligó a pensar en el universo de variables y factores que rodean la posible creación de una empresa... pero con un plus especial: una empresa de bebidas en Colombia.

Luego de haber concertado una cita con un alto ejecutivo y el comité de internacionalización de la marca Arizona, viajaron a Nueva York. La reunión dejó sobre la mesa los diferentes escenarios planteados por ellos, y el equipo anfitrión valoró la presentación del plan de negocio que presentaron. Finalmente, los ejecutivos propusieron tomarse un tiempo para considerar la oferta y evaluarla según los intereses de la marca y su plan de expansión internacional.

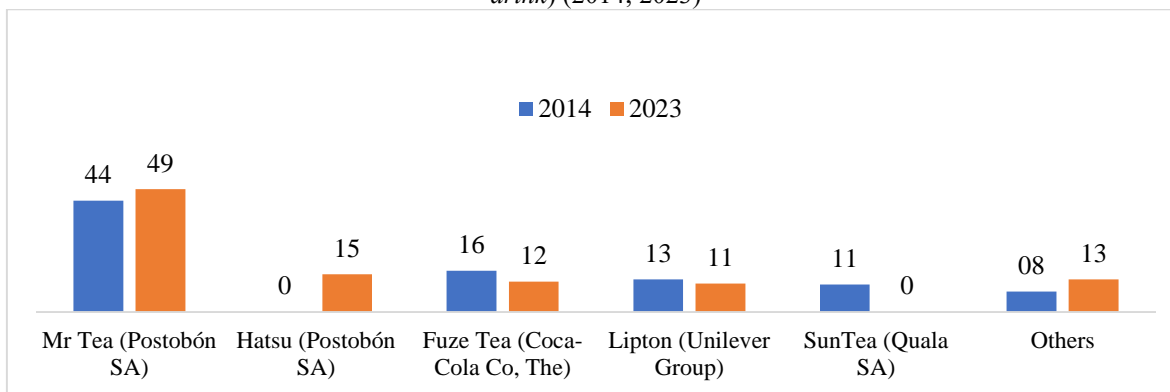
Pasadas unas semanas, el equipo de Arizona envió un mensaje de respuesta a Alejandro y Julián; tenía buenas noticias —aparentemente—: la distribución de la marca era para ellos; incluso les daban una exclusividad periódica para la operación. Este era el objetivo, eso era lo que querían. Con todo, de manera detallada, empezaron a hacer una evaluación minuciosa de los términos y condiciones que planteaba la empresa y encontraron unas peticiones que generaban reflexiones e inquietudes. Primero: aunque la distribución era exclusiva, lo era por un período limitado y, además, condicionada a unos volúmenes de compra mínimos que

podrían sobrepasar la capacidad y el alcance del plan de negocio inicial; segundo: Arizona no se comprometía con ningún tipo de ayuda o apoyo en términos de *marketing* y de desarrollo de canales; tercero: era probable, dados los planes de expansión de la marca en Latinoamérica, que en cualquier momento sus dueños llegaran con una operación directa al país, lo que dejaría fuera de juego al equipo de Alejandro y Julián.

Conscientes de la situación que se vivía en ese momento en el mercado de alimentos y bebidas del país, sometieron a escrutinio las peticiones de Arizona y decidieron rechazar la propuesta.

El mercado de bebidas en Colombia estaba —y hasta hoy lo está— representado por un oligopolio cuyos protagonistas en la categoría de té RTD eran Postobón y Coca-Cola. Estos dos gigantes de la industria ocupaban el 60 % de la torta, así: 44 % para el primero y 16 % para el segundo [Figura 9].

Figura 9. Porcentaje de participación del mercado en Colombia del té listo para consumir (RTD, *ready to drink*) (2014; 2023)



Nota. Cifras expresadas en porcentajes.
Fuente: Passport Euromonitor (2024).

Entrar a la categoría de bebidas en Colombia era un esfuerzo que tenía muchas barreras, representadas no solo por el oligopolio, sino también por factores socioculturales arraigados en el mercado. Las grandes marcas tenían un control relevante sobre él y limitaban la entrada de nuevos competidores gracias a estrategias de precios que llevaban al límite a los nuevos entrantes.

Las tres marcas de té RTD más fuertes presentes en el mercado colombiano en 2008 eran Mr. Tea, de Postobón; Nestea, de Coca Cola —representación de la marca, y que reemplazó a Fuze Tea que se muestra en la Figura 9—; y Lipton, de Unilever y Pepsico. Ellas, con Mr. Tea como líder de la categoría, mostraban un escenario de crecimiento que se prestaba para considerar una apertura a nuevas marcas que dinamizaran el mercado y la propuesta para los consumidores.

Para Alejandro y Julián, la oportunidad era traer una nueva marca al mercado colombiano, una marca con gran trayectoria y reconocimiento a nivel mundial, pero prácticamente desconocida en el mercado nacional, aunque probablemente con

oportunidades de posicionamiento en un sector de nicho: el de los consumidores orientados a productos con algún nivel de diferenciación. En este estado de cosas, Arizona iba a necesitar de un plan intensivo de visibilidad para alcanzar un posicionamiento acelerado que permitiera, además, cumplir con las metas establecidas, lo cual implicaba inversiones adicionales que los dueños de Arizona no estaban dispuestos a hacer, y que ponía un gran peso y una limitante en el plan de negocio de los emprendedores antioqueños.

No obstante, Alejandro, Julián y su equipo de asesores sabían que con un plan de posicionamiento bien ejecutado podrían ganar un pedazo atractivo de la torta en pocos años. Lo que les inquietaba detrás de este plan era la posibilidad, casi que inevitable, de que los dueños de Arizona decidieran continuar con la operación de la marca y su expansión en Latinoamérica de manera directa: todos los esfuerzos por sacarla adelante podrían verse perdidos y, peor aún, aprovechados por ella.

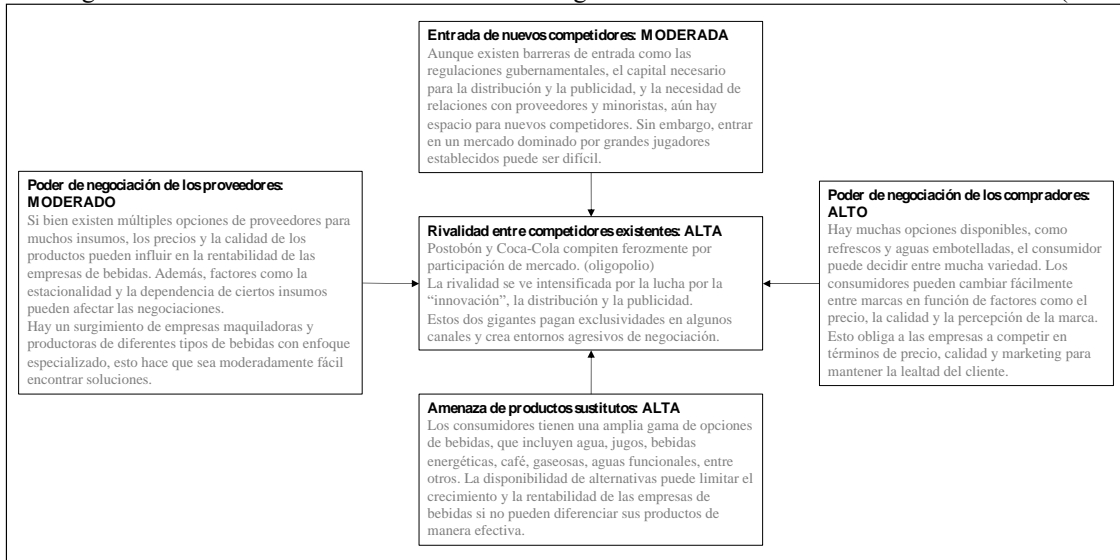
Luego de evaluar estas y otras muchas variables y escenarios, el equipo decidió renunciar a la oportunidad de traer la marca Arizona Tea a Colombia y, en su lugar, enfocarse en crear una marca propia. Así, la idea continuaba, pero renunciando a traer una marca foránea.

La experiencia de Francisco Estrada y Guillermo Barrientos permitió que con las capacidades y el conocimiento de la embotelladora La Parcela se pudiera concebir la creación de una bebida con unas características propias, mientras que, para Alejandro y Julián, el nuevo escenario era salir a conquistar el mercado con algo propio que nadie se lo fuera a arrebatar en un futuro. Así entonces, se dieron los primeros pasos hacia la constitución de un nuevo modelo de negocio, ahora con el enfoque de crear una nueva marca de té RTD para el mercado colombiano.

Empezó entonces un proceso en el cual se hizo una lectura inicial del mercado para comprender la categoría de tés RDT a fin de comprender la mejor manera de introducir una marca desde cero. La marca Arizona representaba muchas oportunidades, y parte de lo que habían identificado en el plan de negocio inicial se acomodaba a los retos que tenían por delante.

La importancia de la comprensión de la industria y de su análisis bajo las cinco fuerzas de Porter —que Alejandro y Julián pudieron realizar gracias a su capacidad de observación y a la colaboración de los expertos cercanos a la idea—, permitieron evidenciar el entorno en el que se encontraba el té RTD en la categoría de bebidas no alcohólicas en Colombia en esos momentos, y a lo que ellos se enfrentaban al tomar la decisión de entrar al mercado con una nueva marca [Figura 10].

Figura 10. Las cinco fuerzas de Porter en la categoría de bebidas no alcohólicas en Colombia (2008)



Fuente: elaboración del autor a partir de las entrevistas a los fundadores de la marca HATSU.

Alejandro y Julián hicieron una lectura inicial de la presencia dominante de las marcas Mr. Tea, Nestea y Lipton en 2008 y 2009, y concluyeron que tenían un comportamiento muy similar en relación con su estrategia de producto y precio. Las presentaciones, los sabores y los rangos de desembolso eran muy similares; y la categoría, en sus atributos más generales, no presentaba una orientación hacia algún tipo de diferenciación, sino a estrategias de precio y colocación en canales.

El enfoque estratégico de la nueva marca que ellos querían lanzar al mercado era el de la diferenciación según el encuadre competitivo de la matriz de Porter (1982): salirse de los rasgos generalizados de la categoría, no competir por precio. Había, pues, que hacer una apuesta por conectar emocionalmente con las personas.

Mientras las marcas existentes representaban una oferta masiva para la base de la pirámide, Alejandro y Julián pretendían lograr alcanzar un mercado diferente: “Creamos un producto con unas características superiores en términos de los insumos, con una botella diferente, muy enfocado al diseño y la estética”. (Oquendo, J., comunicación personal, 2023, octubre 12)

Con un plan de negocio reestructurado, los aliados claves identificados, y la estrategia de diferenciación definida, el par de emprendedores tenía ahora el objetivo de conseguir el capital inicial para poner en marcha la idea y materializar el proyecto. La inversión inicial era de 600 millones de pesos, que buscaron conseguir a través de amigos y familiares que se convirtieron en socios. Aquí encontraron el primer gran reto: salir a vender una idea que, conociendo las características de competidores tan fuertes como Postobón y Coca Cola, a los ojos de muchos era poco viable. Muchos le dieron la espalda al proyecto y fueron escépticos frente a sus probabilidades de éxito, pero la dedicación y la consistencia de la idea probarían lo contrario.

El producto iba a ser producido por la embotelladora La Parcela, que a su vez era el enlace con los ingredientes y la materia prima necesaria. Junto con la empresa Peldar se desarrolló el diseño especial de la botella, uno de los primeros factores diferenciadores de la marca, pues era imponente, con una etiqueta de cuerpo completo —conocida como *full body*— que rompía los esquemas de exhibición y visibilidad de producto.

La Compañía fue constituida con la razón social de Triple Corona S. A. S. Ahora, para darle un concepto a ella y a las marcas asociadas, los desarrolladores se conectaron con *Hatsu*, un concepto japonés que significa “el principio”. Este proceso fue el resultado de una búsqueda intensa que incluía literatura, numerología y sentido de origen. Por otro lado, el alto componente de antioxidantes del té verde los conectó con el concepto *Antiox* —antioxidante—.

Así, se diseñaron las primeras dos referencias: HATSU, té negro con limón; y ANTIOX, té verde con miel, ambas con contenido de 615 ml y presentaciones de imagen diferente; y a inicios de 2010 salieron al mercado.

Las presentaciones de HATSU y ANTIOX se empezaron a comercializar en los restaurantes. Los productos llamaban la atención por sus botellas y porque, por su volumen de contenido, eran perfectos para compartir. Leyendo el entorno competitivo, la intención de Alejandro y Julián nunca fue “despertar” a los gigantes Postobón y Coca Cola: la presentación de 615 ml funcionaba bien porque no era una posición directa de competencia frente a sus marcas Mr. Tea y Nestea.

El inicio de las operaciones comerciales de HATSU arrancó con un intenso ejercicio comercial en restaurantes, bares y discotecas. La codificación de las referencias se incrementó poco a poco, y los comentarios de las personas —los consumidores y el personal de los negocios— fueron positivos. Las dos referencias —el té negro y el té verde— fueron la manera de darse a conocer e introducir la nueva marca al mercado, teniendo en cuenta el hecho de que las marcas existentes hasta ese momento basaban su portafolio en estas variaciones. Los sabores de té negro con limón y té verde con miel, con los que el público ya estaba familiarizado, fueron la puerta de entrada para generar una primera buena impresión y dar a entender que el producto sí entregaba un valor diferente. La botella de 615 ml era mucho más grande que la de 400 ml de Mr. Tea y Nestea y, además, en razón del diseño de las etiquetas, los restaurantes sacaban las botellas de las neveras para exhibirlas. HATSU “intencionaba” esta actitud porque, al ser una presentación con mucho más contenido, buscaba que fuera compartida para impactar a más personas con una sola botella en la que, además, los diseños diferenciadores funcionaban como un elemento decorativo. De manera local, la marca HATSU empezó en Medellín su proceso de introducción y crecimiento en el canal Horeca —Hoteles, Restaurantes y Cafeterías—. Más adelante, en 2011, de la mano de un distribuidor, lograron introducirse en el canal Moderno y en las grandes superficies.

El té, que proviene de la planta *Camellia sinensis*, tiene diferentes versiones según el nivel de madurez de sus hojas y su proceso de transformación y añejamiento. Los tipos más comunes son los siguientes: blanco, verde, rojo y negro; y aunque hoy existen nuevas

diversificaciones como el té azul, los cuatro primeros fueron el insumo de creación y desarrollo para HATSU.

En 2011, con la necesidad de lanzar un nuevo sabor, surgió la pregunta “¿cómo se llamará esta nueva presentación?”. Ante la existencia de HATSU y ANTIOX. ¿se necesitaba una nueva marca? El análisis de la situación y sus implicaciones llevaron a Alejandro y Julián a decidirse por consolidar la marca con el nombre de HATSU, en razón de que tener que gestionar muchas marcas podría en un futuro ser una barrera para el crecimiento de la Compañía y su posicionamiento efectivo; por tal razón decidieron unificar las referencias bajo una sola marca que variara su etiqueta y color según los ingredientes. Así, salió al mercado la referencia HATSU té rojo con frutos rojos [Figura 11], y para finales del mismo año. el portafolio se complementó con la referencia HATSU té blanco con mangostino. La Figura 12 muestra la presentación del portafolio completo en 2012, que incluía también una versión *light* del té negro con limón.

Figura 11. HATSU. Portafolio de la marca incluyendo la presentación de té rojo y frutos rojos (2011)



Fuente: archivo personal del autor.

Figura 12. HATSU. Portafolio de la marca incluyendo las presentaciones de té rojo con frutos rojos y de té negro con limón *light* (2012)



Fuente: archivo personal del autor.

Ya, con un portafolio de cinco referencias y una línea homogénea de la marca, HATSU comenzó a consolidarse en el mercado como una bebida diferente, con sensibilidad al arte, la estética y la comunicación inspiradora, y con sabores que sorprendían y se salían de los convencionales. Su propuesta de diferenciación era clara, y el público seguramente la valoraría y la buscaría en diferentes momentos de consumo.

La expansión de la Compañía comenzó a tener relevancia en las grandes superficies como Éxito, Euro, Carulla y Jumbo —el canal Moderno— y ganó aún más notabilidad en el canal Horeca. La relación con los distribuidores se solidificó y la marca ganó protagonismo en sus esfuerzos comerciales y el desarrollo de los clientes.

Había llegado el momento de reconocer las fortalezas de HATSU y la manera adecuada de crecer en equipo, capacidades, procesos y mercado. Fue así como, a partir de 2012, se definieron los ejes estratégicos de la marca en relación con el desarrollo de productos, la comunicación y el mercadeo:

- Desarrollo de productos: con el fin de darle continuidad a los procesos de innovación e introducción de nuevos productos al mercado, se hacía fundamental poder contar con aliados que le permitieran a HATSU crear nuevas fórmulas y sorprender a los consumidores con sabores únicos.
- Comunicación: la manera de comunicarse de la marca requería de una dedicación completa y de creadores de contenidos que estuvieran en la capacidad de vivirla día a día y de interpretarla por medio del lenguaje visual para generar una conexión emocional y “aspiracional” con los diferentes públicos. En ese momento, Instagram se perfilaba como la nueva gran red social y era clave ser relevantes en este medio.
- Mercadeo: la marca empieza a crear relaciones de alto valor para dar a conocer el producto y conectar con los públicos en escenarios, momentos y experiencias con alta afinidad a su estilo de vida. ¿El reto? Poner la mayor cantidad de botellas en manos de las personas.

Aunque los procesos de HATSU se consolidaban cada vez más y la marca empezaba a mostrar signos de madurez, para Alejandro y Julián, el instinto y la intuición seguían siendo importantes aliados. Dada la designación detallada y limitada de los recursos, muchas de las decisiones que se tomaban se hacían teniendo en cuenta las apreciaciones sobre las conversaciones con los consumidores y la lectura minuciosa del entorno. Cada nuevo sabor era inspirado en elementos como el diseño, las tendencias mundiales en alimentos y bebidas, el aprovechamiento de los insumos y el complemento a la carta de colores.

El té era la fuente principal de inspiración, pero la labor de mapear tendencias, nuevos ingredientes y aspectos culturales era un proceso constante para mantener un alto nivel de diferenciación.

En 2012, ya con un portafolio de cinco referencias —negro, negro *light*, verde, rojo y blanco—, comenzó el proceso de expansión a nuevas plazas en el mercado nacional, con foco en Barranquilla, Bogotá, Cali y Cartagena. Para esta expansión, el trabajo con los distribuidores era muy importante, porque no era solo entregar el producto para su

distribución, sino que se hacía un trabajo de cercanía, capacitación, fidelización y acompañamiento a fin de favorecer la construcción y el impacto de la marca y la manera de acercarse a cada público y cultura.

El año 2012 también marcó un nuevo hito: se dio inicio a un proyecto paralelo surgido de la necesidad y el crecimiento de la Compañía. La Parcela, su proveedor para el embotellamiento, aunque era considerado un aliado estratégico, ya no lograba cubrir los niveles de producción requeridos, lo que llevó a Alejandro y a Julián a considerar la materialización de una embotelladora propia. Lo interesante del asunto es que nació como una empresa independiente, pero creada para el embotellamiento casi exclusivo de HATSU: Mei S. A. S. Esta planta le permitió a la Compañía ser dueña de sus procesos de producción e innovación en el desarrollo de productos, por lo que la marca ganó autonomía y agilidad para responder eficientemente a la tracción del mercado.

La capacidad de observación del entorno y las tendencias de consumo a nivel mundial le permitieron a HATSU tener un acercamiento a los movimientos de la industria mundial de alimentos y bebidas para identificar oportunidades de creación de nuevas referencias. Por ejemplo, el uso de extractos florales venía en aumento, y a partir de esta tendencia, los “consolidadores” de insumos y materias primas pusieron en la mesa ingredientes como el extracto de rosas, la flor de Jamaica, la flor de loto y la flor de cerezo. Adicionalmente, la marca tenía una conexión con las culturas orientales, lo que también conectaba con un amplio abanico de frutas como el lichi.

Con una clara orientación innovadora, la Compañía se propuso lanzar dos nuevos sabores por año. Así, luego del té blanco con mangostino lanzó el té blanco con extracto de rosas y lichi, el té blanco con granada y mora azul, el té blanco con extracto de flor de cerezo (cero calorías), el té blanco con extracto de flor de loto y carambolo (cero calorías) y el té blanco con jengibre (orgánico). Cada combinación y cada color eran seleccionados conscientemente según las tendencias y los complementos del portafolio existente. “No contábamos con recursos para hacer estudios de mercado; nosotros mismos proponíamos desarrollos según lo que observábamos del mercado mundial y las decisiones las tomábamos según lo que nos presentaban los proveedores y la intuición del equipo completo”. (Oquendo, J., comunicación personal, 2023, octubre 12)

La botella de 615 ml limitaba muchos momentos de consumo y de espacios en los lineales de los almacenes. Por ello, en 2013 se introdujo la presentación de la botella de 400 ml a fin de tener una participación más eficiente y rentable en los eventos, un mayor volumen de compra y más participación en los puntos de venta. Para 2014, por decisiones estratégicas de mercado, la presentación de 615 ml dejó de existir.

Algo que ayudó en esta estrategia de diferenciación fue precisamente definir una estrategia de precio que les permitiera a los consumidores comprender el nivel de relevancia de la marca. En el canal de las grandes superficies, en 2012, en la presentación de 400 ml, los tés HATSU se vendían a 3000 pesos aproximadamente, mientras que el precio de Mr. Tea y de Lipton, en la presentación de 500 ml, era de aproximadamente 2000 pesos [Tabla 4].

Tabla 4. Colombia. Lista de precios de la categoría de té listo para consumir (RTD, *ready to drink*) (2012)

	Mr Tea	Lipton	Nestea	Neste negro	HATSU
1500 ml	\$ 3.760				
1000 ml	\$ 2.710				
500 ml	\$ 1.800	\$ 2.270			
400 ml			\$ 1.820	\$ 1.920	\$ 2.900
300 ml	\$ 1.400				

Fuente: Alvis (2012).

Retomando el asunto del crecimiento de la marca, es fundamental mencionar el éxito que HATSU tuvo en el sector de los restaurantes. Este canal le daba mucha visibilidad a la marca, pero, al mismo tiempo, era el que más barreras le tendía. La manera de operar de la mayoría de estos establecimientos es así: cuando alguno abre, Coca-Cola o Postobón le ofrecen una exclusividad que no permite la presencia simultánea de las dos marcas. No obstante, cuando la Compañía comenzó a entrar al sector, apareció algo que poco a poco iba a capitalizarse mucho más que la exclusividad: la cultura de la marca.

La manera con la que se relacionaba la marca con las personas también era diferente; se empezaron a crear unos lazos fuertes, emocionales y cercanos con el personal de los restaurantes, y HATSU encontró así la manera de ser relevante en sus puntos de venta. La cultura de la marca empezó a materializarse en la manera de hablarles a las personas, y el reto era ahora proteger el “alma de la marca” —como la llama Julián— teniendo un equipo humano que la comprendiera, la viviera y la consolidara frente a los diferentes públicos.

HATSU se convirtió en una marca querida por la gente, una marca relevante que acompañaba buenos momentos, que sorprendía, que se comunicaba de manera atractiva; todo esto creó una conexión trascendental siempre sobre la base de una propuesta coherente y consistente ante los clientes, lo que la hizo afincarse en su parte emocional.

Venía entonces el reto de consolidar una estrategia comercial, una estrategia de mercadeo por medio de alianzas y eventos afines a la marca, y una estrategia de comunicación y generación de contenidos en las redes sociales.

Para darles sentido a estas acciones, mediante un ejercicio de personificación de marca, HATSU hizo una lectura del estilo de vida que ella representaba para el público al que quería llegar indagando acerca del tipo de eventos a los que le gustaba asistir, sus preferencias musicales, las marcas de moda afines, los deportes que practicaba, la cercanía a la cultura, los lugares que frecuentaba. Con este sentido de la personalidad de su público, la marca ganaría coherencia y su capacidad de conexión podría incrementarse. Algunos de los rasgos más representativos de la personificación de la marca hallados fueron los siguientes:

- Hombre de 30 años de Medellín.
- Emprendedor e inquieto por los negocios y las oportunidades para construir nuevos proyectos.
- Le gustan y sigue las tendencias de moda, arte, diseño y cultura.
- En su rutina diaria siempre tiene espacio para un libro y disfruta del cine y las muestras de arte.
- Hace ejercicio de manera constante y balancea muy bien su estilo de vida por medio de hábitos saludables de alimentación.
- Reconoce la importancia y el impacto del yoga y la meditación.
- En los fines de semana busca lugares donde pueda vivir gratificantes experiencias gastronómicas con sus amigos.
- Le gustan los deportes —practicarlos y verlos—, en especial el tenis, el golf y el automovilismo.
- Busca planes al aire libre en contacto con la naturaleza.
- Es muy activo socialmente y asiste de manera recurrente a eventos de ciudad.
- Ha viajado mucho y siempre está planeando un nuevo viaje para conocer otras realidades, culturas y mercados. Para él, los viajes son una conexión con las oportunidades.
- Es honesto, cercano, comparte sus conocimientos y atrae amigos y socios.
- Sus marcas amigas son Adidas, Maaji, Inexmoda, Onda de Mar, Mercedes Benz, Mini, BMW, Levis, Freeport, Ambiente Living, El Tiempo y Mundo Verde.

Este perfil le permitió a la Compañía identificar oportunidades para conectar el propósito de la marca por medio de alianzas. Fue así como HATSU comenzó a sacar ediciones especiales con etiquetas simbólicas para diferentes momentos, eventos y celebraciones: Love (LGTBI), Amor y Amistad, Happy, además de otras con marcas aliadas como Adidas, Mini y Mercedes Benz.

Con el posicionamiento alcanzado, HATSU emprendió nuevas líneas de negocio como aguas, jugos y leches vegetales, de las cuales solo las últimas tuvieron buena acogida. De las dos primeras solo le quedaron lecciones aprendidas.

En 2014, la tracción de la marca llevó a la Compañía a las puertas de la internacionalización: se concretó un nuevo hito con el cierre de las primeras negociaciones con Australia, Bolivia y Chile. Estos modelos de internacionalización fueron muy retadores, dado que el interés de contar con un aliado en estos países era demostrar que HATSU era una marca universal. Fue así como se propuso crear un plan de introducción y posicionamiento que fuera coherente con la marca y su esencia, adaptando las buenas prácticas que había logrado establecer en Colombia. Este plan de internacionalización permitió que la marca llegara más adelante a países como Guatemala, Costa Rica y Emiratos Árabes.

Aunque la evolución de HATSU era cada vez más positiva, el desarrollo de nuevos canales y clientes representaba un esfuerzo cada vez más grande y se empezaba a percibir un estancamiento en el incremento de nuevos clientes y el volumen de las ventas; podría decirse que, más que estancamiento, la Compañía estaba alcanzando la madurez comercial y su

universo de clientes estaba llegando al límite. Para ese momento, la facturación ya estaba entre los 7000 y 8000 millones de pesos anuales, que se duplicaban año tras año. Este hecho llamó la atención del sector, y empezaron a acercárseles organizaciones con propuestas de adquisición, compra y participación.

Postobón, una empresa tradicional del sector de bebidas refrescantes y aguas, se propuso como oferente para comprar la marca, y luego de varios meses de negociación y definición de términos se alcanzó un acuerdo. En el lapso de más de un año durante el cual se hizo la transición al sistema Postobón, la Compañía evidenció retos relacionados con la cultura de la marca. En palabras de Julián, el llamado inicial de la empresa adquiriente era algo así como “No se preocupen más por temas administrativos ni por el alcance comercial; concéntrense en innovar y seguir generando ideas para el crecimiento de HATSU”. (Oquendo, J., comunicación personal, 2023, octubre 12)

El proceso de transición desarrollado incluyó un ejercicio de estiramiento de marca que entregó resultados de alto valor, pues determinó un rumbo de desarrollo y expansión con un claro sentido de propósito y coherencia. De allí salieron las rutas de nuevos productos y líneas —aguas, sodas, *snacks*, café, infusiones—, y se mapearon oportunidades con un nivel más alto de disrupción —*spas*, hoteles y restaurantes—.

La integración al sistema Postobón fue celebrada como un gran logro y un paso muy importante para la consolidación de la Compañía en el entorno nacional. Había llegado el momento de imprimirle a la marca un verdadero nivel de madurez, de crecer administrativamente, de alcanzar un mayor nivel de eficiencia en su cadena de valor y de “profesionalizar” los procesos para proyectar la marca hacia nuevos objetivos.

Así, en enero de 2017, HATSU se integró por completo al sistema Postobón. La adquisición estuvo acompañada de la creación de una nueva y estratégica unidad de negocio para las marcas *premium* donde se desarrollarían marcas y negocios en nuevas categorías con gran potencial de crecimiento futuro. La intención de Postobón era robustecer su capacidad de llegar al mercado con nuevas propuestas y con un enfoque mucho más amplio al exclusivamente dado para las bebidas carbonatadas, las aguas, los jugos y los tés. Un nuevo comienzo para HATSU y un ambicioso plan de Postobón para mantener el nivel de relevancia la marca y su proyección de futuro en los mercados.

10. Los factores de éxito de HATSU

La llegada de HATSU al sistema Postobón podría considerarse como una muestra del éxito de este emprendimiento, aunque quedan preguntas abiertas sobre otros posibles futuros para la marca y lo que pudo haber pasado si se hubieran tomado otras decisiones.

El hecho de que HATSU siga creciendo en categorías y mercados evidencia su salud y el interés genuino de Postobón por el valor de la marca. Era probable que la absorción conllevara una desaparición, pero la realidad es que hoy HATSU es un “apalancador” de oportunidades para el gigante de las bebidas.

La historia de HATSU ha inspirado tanto a emprendedores que apenas inician su camino como a empresas consolidadas. HATSU es una marca que desde sus inicios fue trabajada con una convicción de autenticidad en todos sus campos de acción e influencia, y que, como caso de emprendimiento exitoso, entrega conocimientos, experiencias y aprendizajes para aquellos que hoy sueñan con construir su propia ruta.

Se presentan a continuación los factores que marcaron el éxito de la Compañía como un proyecto de emprendimiento y que dan luz a algunos de los aspectos que cualquier proyecto de creación de productos o servicios podría considerar para marcar una senda de efectividad; y aunque no garantizan el éxito de una empresa, sí despiertan conciencia sobre dónde se debe poner la atención y son luz para crear criterios a la hora de tomar decisiones.

10.1 Sí existe el océano azul

HATSU nació de la motivación para encontrar una manera diferente de conectarse con las personas y de la inconformidad que se evidenciaba en un mercado con poca oferta en una categoría creciente: el té.

En un entorno competitivo regido por estrategias de precio y con una oferta de producto plana y limitada, la Compañía encontró un camino lleno de oportunidades para consolidar una estrategia de diferenciación.

Producto

El portafolio de sabores era altamente diferenciador. La marca se salió del té negro, el limón, el durazno y la mora para proponer ingredientes diferentes como lichi, extracto de rosas, mangostino, granada, extracto de flor de cerezo, té blanco y té rojo. La presentación inicial de 615 ml también fue una propuesta de consumo diferente y el diseño de la botella en cuerpo y etiqueta rompió con los esquemas de la categoría de bebidas en general.

“Los expertos en mercadeo nos decían que estábamos locos, que los colombianos necesitaban ver siempre el contenido de la botella, que una etiqueta de cuerpo entero iba a ser rechazada por el público”. (A. Pardo, comunicación personal, 2024, marzo 4)

Las referencias creadas entre 2009 y 2016, listadas a continuación, se muestran en la Figura 13 y la Figura 14.

- Té negro con limón (etiqueta negra)
- Té negro con limón *light* (etiqueta negra con franjas verdes al costado)
- Té verde con miel (etiqueta verde)
- Té rojo con frutos rojos (etiqueta roja)
- Té blanco con mangostino (etiqueta blanca)
- Té blanco con lichi y extracto de rosas (etiqueta rosada)
- Té blanco con granada (etiqueta azul)
- Té blanco cero por ciento calorías con extracto de flor de cerezo (etiqueta lila)
- Té blanco cero por ciento calorías con carambolo y extracto de flor de loto (etiqueta amarilla)
- Té orgánico blanco con jengibre y limón (etiqueta anaranjada)

Figura 13. HATSU. Portafolio 2014



Fuente: archivo personal del autor.

Figura 14. HATSU. Portafolio 2016



Fuente: Herrada González (2019).

Canales de venta

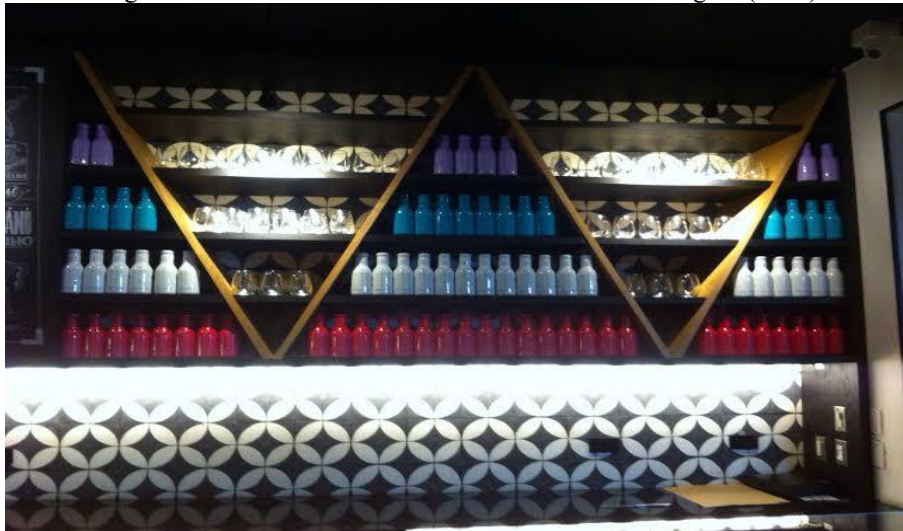
El enfoque de HATSU fue desarrollar de manera activa y dedicada el canal Horeca, concentrándose en la experiencia de consumo en los restaurantes [Figura 15 y Figura 16]. La premisa era conectar con los momentos íntimos de las personas y estar presente de manera más emocional; por ejemplo, si se trataba de un portavasos, este tenía que ser especial, único, diferente; y cuando se disponía de espacios de exhibición, los productos se mostraban con un alto sentido estético y artístico. Cabe recordar que esta estrategia abrió el camino para que la marca pudiera posteriormente ganar espacios en los supermercados y las grandes superficies.

Figura 15. HATSU. Presencia de la marca en los restaurantes (2012-2014)



Fuente: archivo personal del autor.

Figura 16. HATSU. Exhibición en un restaurante en Bogotá (2015)



Fuente: archivo personal del autor.

Los espacios de visibilidad en las grandes superficies también tenían un protagonismo relevante, y la marca HATSU era una oportunidad para poder hacerlos altamente atractivos. El buen relacionamiento que tenía el equipo de la Compañía con los administradores de los puntos de venta les permitía crear estrategias conjuntas de exhibición que favorecían tanto los intereses de la marca como los de los establecimientos. Asimismo, los lanzamientos y las

agendas comerciales también eran una oportunidad para hacer activaciones de marca de manera disruptiva [Figuras 17, 18, 19 y 20].

Figura 17. HATSU. Exhibición del lanzamiento del té con extracto de rosas y lichi (2013)



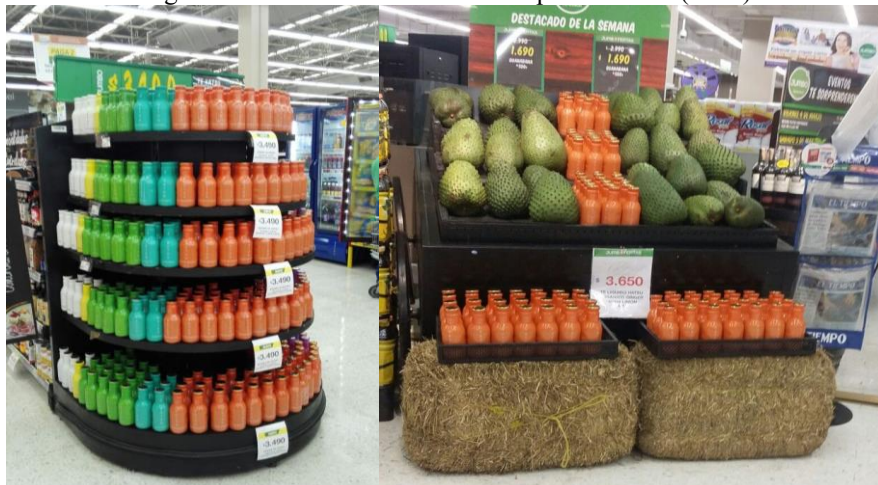
Fuente: archivo personal del autor.

Figura 18. HATSU. Exhibición en supermercados (2015)



Fuente: archivo personal del autor.

Figura 19. HATSU. Exhibición en supermercados (2016)



Fuente: archivo personal del autor.

Figura 20. HATSU. Exhibición en la lineal de importados de un supermercado (2016)

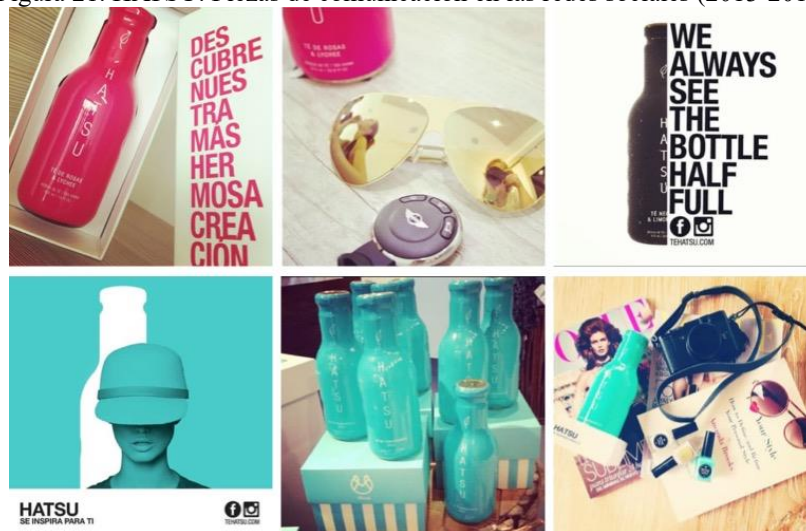


Fuente: archivo personal del autor.

Comunicación

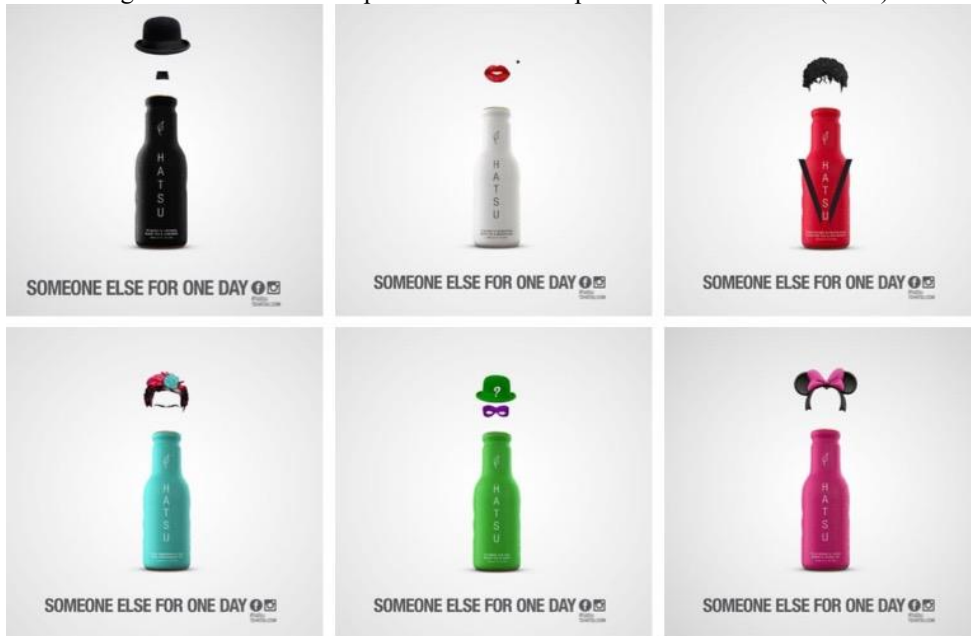
La manera de hablar de la marca nunca fue tradicional o similar a lo que podría considerarse común en el mercado y la categoría. HATSU nunca apeló a personalidades reconocidas para promocionar sus productos ni a imágenes manipuladas de botellas con hojas de té; tampoco se enfocó en elementos racionales como el precio o el volumen de contenido. La Compañía creó un mensaje “aspiracional” e “inspiracional” entregando contenidos que tenían un alto nivel artístico y reflejaban el estilo de vida que proponía la marca, un estilo nutrido por el arte, el diseño, la moda, la música, el cine, el bienestar, la buena comida, el disfrute y los deportes como el golf, el tenis y el automovilismo. Nunca masivo, sino con un inteligente nivel de exclusividad [Figuras 21, 22 y 23].

Figura 21. HATSU. Piezas de comunicación en las redes sociales (2013-2014)



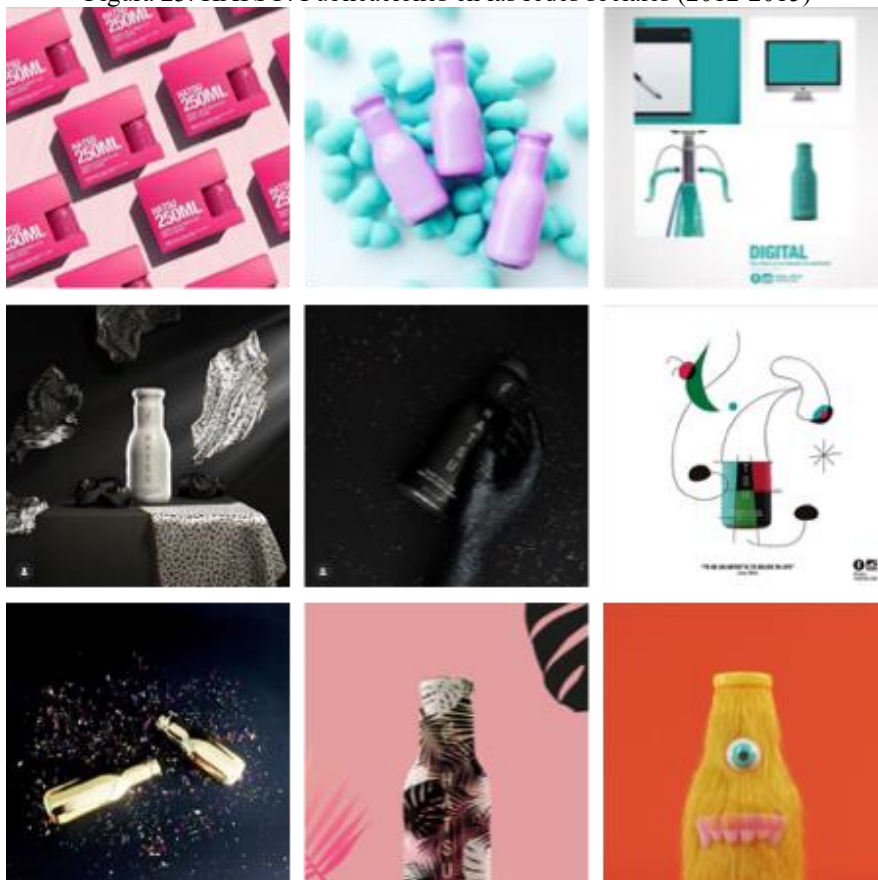
Fuente: Instagram, @hatsu_official (2012-2016).

Figura 22. HATSU. Campaña de Halloween para las redes sociales (2014)



Fuente: Instagram, @hatsu_official (2012-2016).

Figura 23. HATSU. Publicaciones en las redes sociales (2012-2015)



Fuente: Instagram, @hatsu_official (2012-2016).

Precio

La categoría de precios se desarrolló dentro del rango establecido por los tres actores principales: Mr. Tea, Nestea y Lipton. La premisa de HATSU era poder estar más arriba que ellos, tener un valor superior, algo que hacía sentido teniendo en cuenta la presentación de mayor contenido, el momento de consumo y una imagen estéticamente llamativa y diferente.

En suma, HATSU encontró un océano azul en el que podría “no competir” con otras marcas, un terreno en el que se creó una subcategoría donde la marca estaba sola.

Para muchos inversionistas y expertos en mercadeo, competir contra Postobón y Coca Cola era imposible, porque el poder de estos dos gigantes de las bebidas representaba grandes barreras para las marcas emergentes. “Lo que logró HATSU fue encontrar y desarrollar un terreno competitivo propio en el que estos grandes no se sintieran amenazados”. (Oquendo, J., comunicación personal, 2023, octubre 12)

10.2 Crear una red de amigos y aliados

El acompañamiento de personas y empresas con alta experiencia en el sector de las bebidas fue fundamental para darle bases sólidas al proyecto y encontrar oportunidades para su escalabilidad.

En un principio, el relacionamiento de Alejandro y Julián les permitió conectarse con expertos en el sector de las bebidas para estructurar una idea de negocio para la marca Arizona y luego para HATSU, y desde el inicio fueron abiertos en sus intenciones para robustecerla de la mano de estos aliados y conocedores.

“Hace treinta años, los emprendedores sentían un gran temor por compartir sus ideas, ya que pensaban que se las podían copiar” (Pardo, A., comunicación personal, 2024, marzo 4). Sin embargo, en el entorno que los rodeó en su momento, Alejandro y Julián sintieron la necesidad de compartir sus ideas y robustecerlas en torno a conversaciones con posibles aliados, usuarios, compradores y experimentados emprendedores y empresarios para fortalecer su idea de negocio, potenciarla y darle mayor alcance.

HATSU es un emprendimiento que valoraba su manera de relacionarse, y encontró en ella un enfoque de crecimiento para el negocio. La capacidad de hablar, escuchar, confiar y construir en colectivo se capitalizó como un activo de la marca, ya que la red de amigos y aliados permitió abrirles las puertas a nuevos clientes, eventos, puntos de venta, fuerza de ventas, distribuidores e, incluso, a la larga, a embajadores naturales de la marca.

Una empresa con alto poder económico podría pagar exclusividades, puntos de góndola y lineales, presencia en eventos —patrocinios—, “influenciadores”, presencia en los medios, etc. En este sentido, sin embargo, HATSU logró acceder a los puntos de venta, a tener más visibilidad en los lineales de bebidas y presencia en eventos, y a desarrollar una red de “influenciadores” de marca mediante la gran capacidad de relacionamiento de sus fundadores

y su equipo humano, obviamente apalancada por un gran producto y una marca que los amigos de la red valoraban de manera auténtica.

HATSU logró un lugar especial en los restaurantes de Medellín gracias a la cercanía humana y real que lograron crear con sus equipos. “Nos sabíamos los nombres de los meseros, de sus hijos, sabíamos si estaban casados o no, y esto hacía de la marca algo especial para ellos. Nuestra relación no era transaccional: era personal” (Pardo, A., comunicación personal, 2024, marzo 4). Una de las decisiones que Alejandro y Julián tomaron en relación con los incentivos para los restaurantes fue renunciar a los típicos bonos o a la recompensa en dinero en efectivo; cuando los empleados recibían dinero, lo usaban inmediatamente para cubrir alguna obligación de la familia, nunca para ellos mismos. Por esta razón, se enfocaron en incentivos que fueran experiencias que solo el personal de los restaurantes pudiera disfrutar: un curso de maquillaje, una tarde de cine, una sesión de *spa*. Estas experiencias llevaron el nivel de conexión de la marca a otro nivel.

En una ocasión, en la sede de una reconocida cadena de supermercados, el administrador de los puntos de venta llamó al equipo de HATSU para informarle que tenía una punta de góndola para poner una nevera y que quería que fuera una nevera de HATSU —sin costo—. Visto desde un enfoque comercial, la propuesta no era algo usual, en tanto los topes de góndola son espacios que requieren de altas inversiones; era, pues, evidente el poder del relacionamiento que la marca había alcanzado.

En relación con los eventos y las alianzas, la Compañía contaba con un equipo dedicado a construir una red de amigos con la cual pudieran acercar la marca a las personas: la red que compartía un estilo de vida y unos intereses comunes —v. p. 31—. Poco a poco HATSU fue siendo protagonista en eventos para marcas como Maaji, Onda de Mar, Agua Bendita, Inexmoda, Adidas, Mercedes Benz, Mini, El Tiempo, Club El Campestre, Club Los Lagartos, Club Guaymaral, Grupo Uribe, Estudio de Moda, La Feria de Diseño y Conexiones Creativas, entre otros. Una de las maneras en las que se lograron consolidar estas alianzas y llevarlas a niveles de alto impacto fue por medio de la creación de etiquetas especiales de temporada y versiones únicas para algunas de las marcas —Adidas, Mini, Mercedes Benz— [Figuras 24 y 25].

Figura 24. HATSU. Edición Happy para Colombiamoda (2013)



Fuente: archivo personal del autor.

Figura 25. HATSU. Ediciones especiales. Navidad, Love, Mini, Adidas, Amor y Amistad



Fuente: Instagram, @hatsu_official (2012-2016).

La manera que el equipo de HATSU usó para construir relaciones era bastante singular. Era propio de la marca buscar un acercamiento sincero y natural con el que se valoraba a las personas, algo que le permitió abrir puertas y crear puentes y entornos de confianza de adentro hacia afuera para apalancar su crecimiento. “Cada día debemos enamorar a más personas de nuestro propósito; cuanto más las convencemos, más grande será nuestra empresa”. (Santamaría, 2021, p. 64)

10.3 Una persona a la vez

La mejor manera de dar a conocer la marca siempre fue entregando botellas y creando una relación directa con las personas, los clientes y los consumidores. Apalancado en la capacidad de relacionamiento, el convencimiento del equipo de HATSU estaba en cautivar al público generando una buena impresión en cada experiencia de la marca, y para esto necesitaba estar en el momento adecuado, de la manera adecuada y “en conversación” con las personas adecuadas. Estos momentos de verdad le permitían al público conocer la marca a profundidad, interactuar con sus sabores, la botella, sus protagonistas, su historia.

El afán de HATSU nunca fue masivo, sino bien dirigido; era el afán de ser pertinentes y conectar positiva y emocionalmente con las personas. Esto, sumado al relacionamiento y a la red de amigos era estratégico, ya que los eventos y espacios en los que se activaba la marca representaban un momento ideal para conectar y darse a conocer.

La participación en eventos era muy bien cuidada y siempre estaba acompañada de personal de la Compañía que pudiera transmitir la esencia de HATSU [Figura 26 y Figura 27]. Materiales como exhibidores, neveras y uniformes eran atendidos al detalle para que

cada punto de contacto transmitiera un impacto positivo de la marca, una aspiración positiva hacia la marca.

Figura 26. HATSU. Participación en eventos y activaciones (2012-2016) (I)



Fuente: archivo personal del autor.

Figura 27. HATSU. Participación en eventos y activaciones (2012-2016) (II)



Fuente: archivo personal del autor.

Narraba Alejandro que en una ocasión tuvieron la oportunidad de hacer una campaña de visibilidad de marca en medios exteriores como eucoles —una pieza publicitaria impresa utilizada en paraderos de buses y otros tipos de mobiliario urbano— y vallas, de la mano de Peldar, el proveedor de las botellas de vidrio. A esta empresa le interesaba resaltar el valor de este material como un elemento infinitamente reciclable que ayuda a conservar el sabor de las bebidas, y HATSU era la marca ideal para entregar este mensaje. A pesar de esta gran oportunidad, que se extendía al mercado de Medellín y Bogotá, el equipo de HATSU decidió declinar la propuesta, debido a que en esta etapa temprana de conocimiento quería mantener un nivel de cercanía con las personas. Exponer la marca con estas piezas representaba un reto que podría sobrepasar la capacidad de distribución y cubrimiento de clientes potenciales, y para esta gestión aún había mucho por hacer; si bien estos recursos podrían permitirle a la marca llegar a muchas personas, era factible que ellas no podrían encontrar el producto en los canales y esto causaría una desconexión con el público.

La apuesta era, entonces, impactar una persona a la vez entregando una botella de HATSU de manera cercana y tener a esa persona pidiendo la marca en los canales para generar un *pull* que llegara a más clientes y a más puntos de venta. El voz a voz se convirtió en la principal herramienta de comunicación y publicidad para la marca. “No había mejor sensación que la de sentir que las mismas personas reclamaban el producto en los puntos de venta”. (Pardo, A., comunicación personal, 2024, marzo 4)

Incluso en los protocolos de manejo de reclamos y crisis, la marca se propuso tener una comunicación directa con las personas que tenían algún tipo de inconveniente con el producto; el manejo de situaciones complejas desde la cercanía, la transparencia y la empatía hacía que los reclamantes valoraran el comportamiento de la marca frente a ellos.

El desarrollo y crecimiento de HATSU fue un proceso de paciencia y perseverancia. El equipo sabía que el momento de la verdad frente al público debía ser debidamente cuidado y por eso cuidaba la presentación del producto y de las personas que lo acompañaban, el tipo de evento y el mensaje entregado, para que una persona a la vez tuviera una excelente primera impresión y el voz a voz fuera siempre positivo.

10.4 Foco en lo auténtico

Hilando con las oportunidades que representaba este océano azul para HATSU, el reto ahora estaba en mantener un alto nivel de diferenciación y autenticidad. La cotidianidad del equipo emprendedor estaba en hacer una lectura constante sobre el entorno de la marca, la competencia, los sustitutos y otras marcas referentes a nivel nacional e internacional para así tener un posicionamiento único y de manera continua en sus diferentes puntos de contacto: comunicación, eventos, alianzas, puntos de venta, etc.

Algunos de los insumos para cumplir con este objetivo eran los informes de las tendencias en la industria de alimentos y bebidas, el seguimiento a las tendencias de la moda,

la música y el diseño, la asistencia a eventos y ferias con sentido cultural y artístico, la vigilancia en las redes sociales y las campañas de marcas relevantes y actuales.

Este ejercicio era un insumo para proponer maneras diferentes de hacer las cosas. Para HATSU nada debía ser obvio, y por eso desde los detalles se permeaba un ejercicio coherente de identidad. El lenguaje no era únicamente diferente al de las marcas en la categoría: era universal y respondía a una marca que se conectaba con el mundo, el arte, la cultura y el diseño.

Con la intención de intensificar esta tarea, la Compañía creó un comité creativo encabezado por José Montoya —el publicista que lideró la identidad de imagen de HATSU— y Carolina Peláez —diseñadora de modas y fundadora de TOY—, que semanalmente se encargaba de revisar las campañas actuales y futuras a fin de disponer de una mirada externa que les ayudara a direccionar mejor los contenidos y la dirección de arte de la marca. La Figura 28 muestra el resultado de pensar de manera diferente y reinterpretar elementos convencionales como los camiones de reparto, el vestuario, los portavasos, los carros de degustación y las cajas: pertinentes puntos de contacto de marca completamente auténticos, todo un reflejo de la personalidad de la marca.

Figura 28. HATSU. Elementos de activación y experiencia de marca (2010-2016)

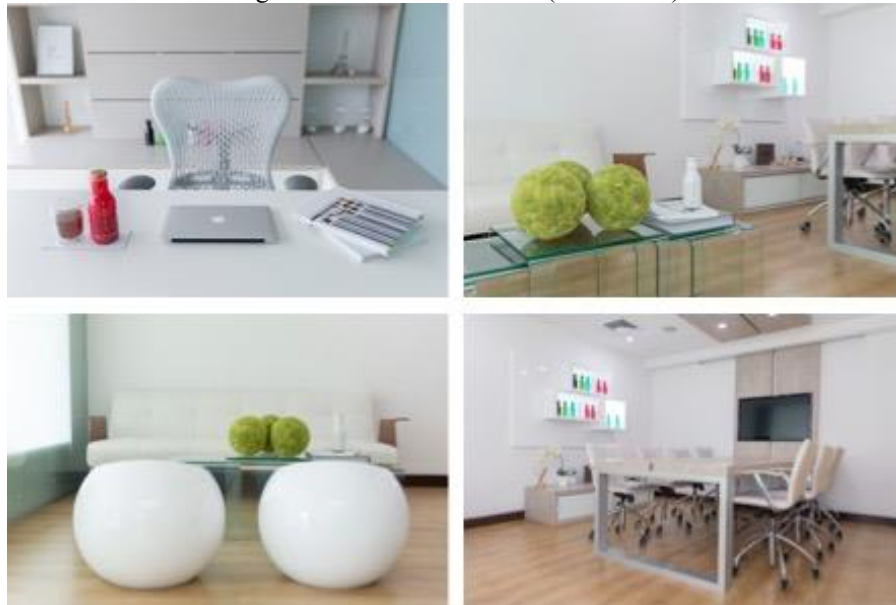


Fuente: archivo personal del autor.

“HATSU se atrevió a ser diferente a nivel de imagen, concepto y *storytelling* en una categoría en la que todo era común; la Compañía marcó la diferencia y a partir de ella muchos han querido copiar esta fórmula” (Montoya, J., comunicación directa, 2024, marzo 23). Es así como Montoya reconoció que, hoy día, los grandes vacíos en la construcción de una marca y en la autenticidad en los emprendimientos recaen en la priorización de los presupuestos desde un principio, pero que, aunque las personas a cargo saben que deben ser disruptivas y diferentes, no cuentan con los recursos para ello; y agregó que la rentabilidad de este tipo de procesos no es inmediata, sino que se construye día a día y toma tiempo. “El exceso de información al que se exponen los consumidores obliga a los emprendedores a crear un *storytelling* fuerte apalancado por un buen producto”. (Montoya, J., comunicación directa, 2024, marzo 23)

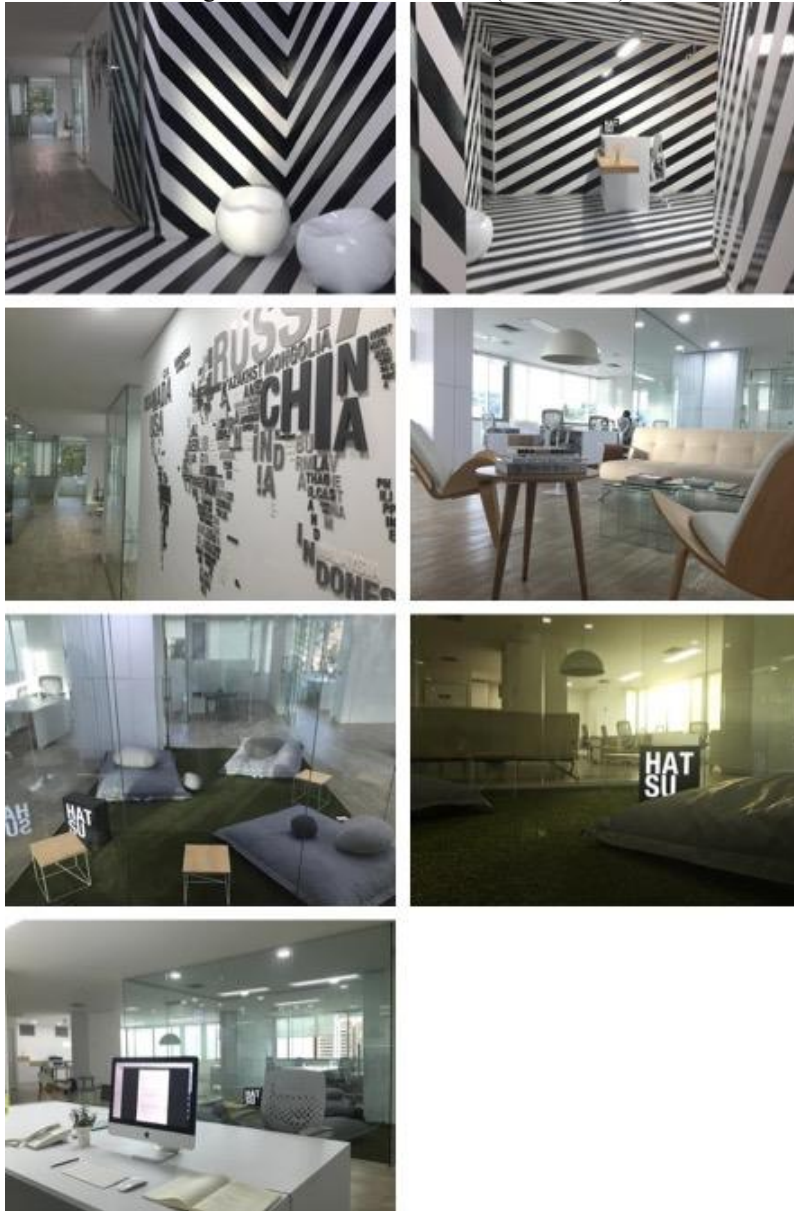
Entendiendo y siendo coherentes con la historia que la Compañía pretendía transmitir, las oficinas también cobraron un sentido auténtico que reflejaba la realidad de una marca que se vivía y se construía desde adentro. Más que un espacio de trabajo, las oficinas se pensaban como un espacio para el disfrute, el bienestar, la inspiración y el encuentro [Figura 29 y Figura 30].

Figura 29. HATSU. Oficinas (2010-2015)



Fuente: archivo personal del autor.

Figura 30. HATSU. Oficinas (2015-2018)



Fuente: archivo personal del autor.

10.5 Recursividad y creatividad

Hacer mucho con lo poco que tenían: ese era el gran reto para el equipo de HATSU, una realidad a la que se enfrentan muchos emprendimientos y que no todos saben gestionar de manera eficiente.

Los activos más importantes de la Compañía eran la marca y el producto mismo. La manera de gestionar estos dos recursos fue vital para su crecimiento y para alcanzar el

posicionamiento que se buscaba: una marca detallista, estética, sensible al arte, diferente y presente.

Detrás de este posicionamiento hubo una búsqueda permanente de recursividad. Los contenidos de HATSU eran creados en las mismas oficinas, en estudios improvisados de fotografía. La presencia en los eventos de alto nivel nunca fue compensada con dinero sino con producto y, obvio, con el excelente relacionamiento que le abrió tantas puertas.

La marca nunca tuvo acceso a estudios o investigaciones de mercado a la medida o exclusivos para ella. La capacidad propia del equipo de observación y el convencimiento de lo auténtico eran herramientas suficientes para tomar decisiones sobre los productos y las campañas.

Los planes comerciales de incentivos lograron alcanzar los mínimos requeridos, ya que, también por medio del relacionamiento y los buenos resultados en el posicionamiento, el producto tenía buena rotación en los canales y esto ayudaba a que la gestión de los distribuidores y la fuerza de ventas fuera menos compleja.

Los espacios ganados en los lineales de las grandes superficies y los supermercados también obedecían a la misma demanda que generaban tanto el público como la buena rotación.

HATSU supo capitalizar sus recursos para obtener la mayor ganancia de ellos por medio de su uso creativo y del relacionamiento que abrió puertas y permitió un desarrollo sano y optimista de la marca.

10.6 Coherencia y consistencia

Desde el inicio mismo del emprendimiento, Alejandro y Julián tenían muy clara la idea de hacer de él un proyecto coherente de principio a fin, es decir, construir una marca desde el SER, el PENSAR y el HACER; el emprendimiento iba a ser un proyecto lúcido en sus principios y valores, y una empresa en la que pudieran reflejar gran parte de sus creencias personales y profesionales.

El autoconocimiento de nuestra marca nos permitió siempre tomar decisiones para mantener una buena salud de marca y solidez en cada mensaje. Muchas de estas decisiones eran difíciles por el grado de renuncia y la confrontación entre el equipo, pero confiábamos siempre en estar protegiendo lo que de verdad define el valor de HATSU. (Pardo, A., comunicación personal, 2024, marzo 4)

El camino que se construía nunca se vio nublado por el PODER HACER, sino que se protegió siempre desde el DEBER HACER. La marca pudo tomar decisiones para apalancar más las ventas y masificar el producto, pero, para los dos líderes de este proyecto, la apuesta era construir un valor de marca y mantener siempre un fino nivel de diferenciación.

Como anécdota, Julián recuerda que tenían un cliente que vendía muy bien el producto en una zona de la ciudad no muy afín a la esencia de marca de la Compañía ni al público objetivo. Este cliente vendía el producto en vasos y por sus buenos resultados quería que la marca invirtiera en unas activaciones de marca en su punto de venta. La respuesta de HATSU fue negativa, pues reconoció que las asociaciones de este lugar podrían ser un riesgo para la reputación y la coherencia de la marca, por lo que le ofrecieron otro tipo de acciones y acuerdos comerciales. El dueño del negocio amenazó con suspender la compra del producto, a lo que Alejandro y Julián no tuvieron más remedio que aceptar para no atentar contra la integridad de la marca.

HATSU no era solo una bebida: era una propuesta y una invitación a un estilo de vida, a un valor especial por el cuidado, el bienestar y el disfrute; una fijación en los detalles y en el buen hacer, el deleite por los buenos momentos, la música, la gastronomía, el arte y la cultura. Estas convicciones permitieron que cada decisión tuviera un fundamento que terminó atrayendo a las personas, los clientes y los aliados. La famosa frase de Simon Sinek encaja perfectamente sobre esta realidad: “La gente no compra lo que haces, sino por qué lo haces” (2018). Según el autor, todo el mundo puede describir lo que hace su empresa —el QUÉ—, pero muy pocos logran definir el POR QUÉ lo hacen, su sentido de propósito (2018). HATSU lo tenía claro y lo protegía en cada acción, cada persona, cada detalle: una marca coherente desde adentro hacia afuera.

Eran Alejandro y Julián, como líderes, los que materializaban ese propósito y lo ejemplificaban para que todo el equipo lo comprendiera e incorporara. Nunca obligaron a nadie a creer en algo que estuviera por fuera de sus convicciones o de su mismo estilo de vida; por el contrario, lograban fortalecer conceptos asociados a la vida, la familia, la salud, el trabajo, la relaciones, la espiritualidad. Querían un lugar con mejores personas.

10.7 Cultura de marca

Se podría definir *cultura* como el conjunto de hábitos, creencias y costumbres que comparte un grupo de personas. Para Susana Zapata, fundadora y gerente general de Caramelo Escaso, una empresa dedicada a la consultoría en cultura organizacional, la marca es lo que se ve desde afuera y la cultura lo que se vive desde adentro. Los dos conceptos son una derivación de una misma identidad que se vive y se construye desde lo que hace única a una empresa y lo que la hace ganar. No solo se habla del lenguaje y la comunicación de la marca: se habla del liderazgo y la manera en la que se actúa día a día.

El error más común de los emprendedores es soñar con tener una cultura *wow*. Pero hacer que eso se viva en la cotidianidad de una empresa es muy complicado. La ambición de cultura debe coincidir con el nivel de madurez cultural. (Zapata, S., comunicación personal, 2024, marzo 7)

En el caso de HATSU, la cultura se empezó a crear con la convicción que tenían Alejandro y Julián de tener una empresa para mejores personas y una marca que fuera coherente con esto. Si bien al principio ellos no declararon intencionalmente la cultura que querían promover, esta se fue dando de manera natural desde su ejemplo y liderazgo, y desde las decisiones que fueron tomando durante el crecimiento de su emprendimiento. Según Julián, fue un momento muy avanzado en el que fueron conscientes de la cultura que se había consolidado, pues las dinámicas de HATSU en su día a día, las acciones de las personas, los procesos, la manera de relacionarse, y lo que se percibía desde afuera eran muy consistentes. Diferente de lo que propuso Susana Zapata, la cultura de HATSU fue un resultado natural cargado de propósito y consistencia.

La pregunta esencial que ella propuso fue la siguiente: “¿Qué es lo que mejor sabemos hacer y cómo lo hacemos?”. Teniendo en cuenta esta cuestión, la cultura de HATSU tenía su foco en pensar diferente, en proponer siempre acciones que marcaran la diferencia, la creatividad, el relacionamiento positivo y colaborativo, la curiosidad, el diseño, el cuidado propio y mutuo, el inconformismo y la universalidad. Estos factores eran parte del día a día de la marca y se reflejaban desde adentro hacia afuera irradiando y contagiando una cultura de gran relevancia. “Cuando llegábamos a las oficinas de Postobón, las personas sabían que éramos los de HATSU. Se notaba en la manera de hablar, de vestirnos, de disfrutarlos, de resolver problemas, de relacionarnos”. (Pardo, A., comunicación personal, 2024, marzo 4)

Para el momento en que se llevó a cabo la negociación con Postobón era importante reconocer que la Compañía sí necesitaba de un nuevo y más amplio alcance; era vital poder crecer y tener un universo con más oportunidades. Al mismo tiempo, HATSU también tenía mucho que enseñarle a Postobón; este era el resultado de la cultura de marca que se había logrado consolidar, y era esta cultura la que les permitía a Alejandro y Julián tener una buena posición de negociación porque, como activo, la marca y la cultura sí eran rentables.

10.8 Al final el secreto son las personas

“No hubiéramos logrado nada de no haber contado con el equipo humano adecuado para este gran proyecto” (Oquendo, J., comunicación personal, 2023, octubre 12). Esta es la manera en la que Julián resaltó la importancia de este punto concluyente. Todos los aspectos mencionados anteriormente están estrechamente relacionados entre sí y cada uno de ellos se convierte en un componente esencial en la fórmula del éxito de HATSU; al final, las iniciativas y las ideas pueden ser muy buenas, pero son las personas las que las materializan y les dan forma.

Alejandro y Julián eran dos emprendedores decididos a generar un impacto positivo en el sector empresarial y emprendedor con una idea clara sobre cómo construir un negocio relevante para el mercado, con una personalidad y unos valores y principios que definían muy bien su estilo de liderazgo; pero ellos solos no podrían haber alcanzado lo propuesto sin un equipo idóneo que entendiera el propósito y lo compartiera.

Las personas suelen pensar que el éxito de HATSU eran los sabores, el diseño de las botellas, la comunicación y las redes sociales. Sin embargo, todos esos elementos —que Alejandro y Julián definen como el cuerpo— son fácilmente igualables e incluso superables con un buen proveedor de insumos para bebidas, un equipo de diseño y comunicaciones, un buen publicista, etc. Es el alma lo que no se puede copiar, y el ADN de la marca y la cultura, la que se lleva en las personas que encarnaron a la Compañía y la hicieron viable y sostenible en cada una de sus acciones.

Para Simón Borrero, cofundador de Rappi, “Uno puede construir empresas tan grandes según la capacidad del fundador de reclutar personas. Todo parte de esa capacidad de reclutamiento y rodearse de las mejores personas que uno pueda encontrar” (como se citó en Santamaría, 2021). Las Figuras 31, 32 y 33 muestran distintos momentos de un equipo unido y comprometido trabajando en pro de metas comunes, el equipo humano que hizo parte de la marca desde 2010 hasta 2017.

Figura 31. HATSU. Equipo (2010-2016) (I)



Fuente: archivo personal del autor.

Figura 32. HATSU. Equipo (2012-2016) (II)



Fuente: archivo personal del autor.

Figura 33. HATSU. Equipo (2010-2017)



Fuente: archivo personal del autor.

11. Conclusiones y recomendaciones

El caso de HATSU y la comprensión de los diferentes factores que se sumaron para poder consolidar una marca ejemplar y un negocio escalable se convierte en un insumo relevante para quienes consideran crear o transformar algún negocio. Los aspectos recorridos en este caso no son propios ni exclusivos de la Compañía: son lineamientos que merecen la atención de cualquier emprendedor o empresario y, además, no son los únicos. Sin embargo, se debe resaltar que el éxito de la marca HATSU se debe a su innovación, su diferenciación, su equipo unido y una propuesta consistente al mercado.

Las fuentes de inspiración y las motivaciones de una idea de negocio pueden surgir tanto de aspectos muy personales como de aspectos asociados directamente al comportamiento del entorno en el que habitamos, bien sea local, regional o global. Sin importar cómo surge una idea, es importante que los emprendedores tengan una comprensión clara del entorno donde habita y se desarrolla su idea de negocio, el sector industrial al que pertenece y las diferentes barreras que puede tener. Los fundadores de HATSU lograron comprender muy bien el sector de bebidas en Colombia para proponer una marca con alto nivel de diferenciación; esto les permitió romper las grandes barreras que representaba la industria y los potenciales competidores: lograron crear un camino propio y a su medida.

Las ideas inspiradas por mercados internacionales deben tener un proceso de adaptación a cada país, en tanto los comportamientos de compra de las personas se diferencian, en gran parte, por la cultura a la que pertenecen. Un producto con buen desempeño en un país determinado no tiene garantías de ser exitoso en, por ejemplo, Colombia. Lo mismo pasa con las tendencias de consumo. HATSU es una marca que logró comprender estas tendencias y los referentes mundiales y adaptarlos a una manera práctica para ser adoptados por el mercado nacional. El nivel de disrupción de la marca no fue radical sino incremental.

La cultura emprendedora ha cambiado mucho en Colombia. Uno de los rasgos más relevantes para un emprendedor hoy es poder compartir sus ideas con la mayor cantidad de personas que, considere, puedan nutrir su proyecto. En una etapa temprana, los fundadores de HATSU conectaron su idea y sus motivaciones con amigos, expertos y personas del sector de bebidas para materializar su proyecto de una manera integral. El aporte en experiencia de estas personas fue un factor claro en la construcción de un modelo de negocio y de una propuesta de valor única en el mercado.

Los procesos de creatividad e imaginación permiten crear supuestos y realidades alternativas a las que conocemos y nos son familiares, pero es la capacidad de racionalizar lo que convierte una idea en un negocio. Los fundadores de HATSU lograron crear un imaginario de marca y de empresa disruptivo desafiando las convenciones establecidas sobre cómo crear

una empresa y hacerla crecer. Esto fue posible gracias a una visión y un liderazgo determinados, con un propósito claro, una estrategia disciplinada y unos productos y puntos de contacto coherentes.

Una de las habilidades necesarias para el siglo XXI es la adaptabilidad tanto de las personas como de las empresas. Las grandes corporaciones tienen mucho que aprender de los emprendimientos, pues sus ciclos de tiempo para definir estrategias y declarar objetivos son cada vez más cortos. En lugar de plantear visiones estratégicas en horizontes de cinco años, los emprendimientos definen hitos en el corto plazo para ajustar su estrategia en la marcha y, a partir de estas dinámicas, los procesos y las estructuras actúan de manera versátil. Para las grandes empresas, debido a sus estructuras burocráticas, la adaptabilidad es una debilidad. Es necesario instaurar y promover culturas corporativas que permitan movimientos rápidos, mentalidades flexibles y acciones estratégicas ágiles para responder a los constantes cambios de los entornos. HATSU nunca tuvo un camino definido: fue construyendo su estrategia paso a paso, superando barreras de manera consistente y aprovechando las oportunidades del entorno con convicción; eso sí, con una visión definida desde el principio.

Hablar de innovación no es precisamente hablar de tecnologías emergentes como la Internet de las Cosas, la inteligencia artificial o el *blockchain*. En las organizaciones, la innovación se debe evidenciar hoy como un estado mental y colectivo para encontrar formas diferentes de hacer las cosas, obtener mejores resultados y, sobre todo, diferenciarse de sus competidores. El mercado actual no les está pidiendo a las marcas ser las mejores, sino ser auténticas, conscientes y relevantes. El equipo de HATSU definió una estrategia competitiva con la que lograron ser relevantes en un mercado tan saturado como el de las bebidas, y lo hicieron creando un factor altamente diferenciador en sus productos y en su comunicación y experiencia de marca.

Las marcas son activos intangibles, pero que pueden llegar a tener un gran valor. Trabajar en la construcción de una marca poderosa es una obligación de todo negocio, emprendimiento o empresa consolidada. El aspecto más fundamental para este proceso es lograr definir una identidad única y, como se mencionó en el párrafo anterior, relevante, con la que el mercado y las personas logren conectarse y con la que se puedan compartir intereses y propósitos. La visión de la marca HATSU fue clara para atraer valor a su proceso de crecimiento y evolución de manera detallada, y, al final, poder consolidarse en el mercado como una marca admirada, “aspiracional” y referente, y con una cultura altamente diferenciadora. En el proceso de transición a Postobón, este valor de la marca fue reconocido y valorado para impulsarlo aún más.

Los emprendedores deben desarrollar una capacidad de visión global de sus ideas de negocio y proyectos en general. El entorno actual acerca a un mundo hiper-conectado donde las tendencias se enmarcan en oportunidades presentes. Estas oportunidades son caminos para

crear valor desde los productos, las experiencias, las relaciones, los canales. Los consumidores quieren ver y conocer más, y las marcas tienen un llamado a ser un medio para que estos consumidores puedan experimentar el mundo. Las organizaciones deben tener los sentidos despiertos y poner su atención en una escucha activa del mercado y las dinámicas globales a fin de anticiparse a nuevos retos y rentabilizar esas oportunidades que surgen desde este proceso constante de observación y comprensión.

Los emprendedores deben forjar y moldear una mentalidad con la que puedan trascender sus ideas y convertirlas en proyectos con tracción y escalabilidad. Dentro de esta mentalidad deben desarrollar habilidades personales, emocionales, grupales y estratégicas. Posteriormente, para soportar el crecimiento de sus ideas deben además encontrar a las personas adecuadas para respaldar su visión y materializar su sentido de propósito. El emprendedor es un referente para su entorno, su equipo, sus aliados, su competencia. Un emprendedor exitoso debe ser íntegro y tener la capacidad de crear sinergias positivas en torno a su emprendimiento.

El sistema emprendedor de Colombia se está fortaleciendo cada vez más, y esta dinámica está trayendo nuevas capacidades y propuestas empresariales novedosas con la capacidad de competir y sobresalir a nivel internacional. Esto representa grandes oportunidades para atraer inversión y recursos al país y, al mismo tiempo, para entregarle al mundo marcas con alto poder de diferenciación y relevancia.

Referencias

- Aguilar, F. (1967). *Scanning the business environment*. Ciudad de Nueva York, NY: McGraw-Hill.
- Alvis, L. (2012, abril 14). *Té HATSU* [presentación Prezi]. <https://prezi.com/vpb48vydf4wv/te-hatsu/>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2012). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (4.ª ed.). Londres: Pearson.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (s. f.). *100 empresarios. Historias de vida*. <https://www.camaramedellin.com.co/cultura-camara/100-empresarios>
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá: Norma.
- Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1992). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. Eagan, MN: West.
- Gestión & Negocios (2024, febrero 1). *Colombia: el imparable auge de las startups* [en línea]. *Gestión & Negocios*. https://gestionynegocios.co/colombia-el-imparable-auge-de-las-startups/?_mrMailingList=19&_mrSubscriber=23652&utm_campaign=+utm_campaign&utm_medium=email&utm_source=mailing19
- Gómez, V. (2023). Sectores que emprenden y emprendimientos exitosos en Colombia: impulsando la innovación y el crecimiento económico. *Revista Nova et Vetera*, 9(90), s pp. <https://urosario.edu.co/revista-nova-et-vetera/columnistas/sectores-que-emprenden-y-emprendimientos-exitosos-en-colombia>
- Grant, R. M. (2013). *Contemporary strategy analysis: Text and cases* (8.ª ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Herrada González, A. (2019, febrero). *Hatsu Tés Botellas*. Doméstika. <https://www.domestika.org/es/projects/469967-hatsu-tes-botellas>
- Innovating Society. (s. f.). *Doblin - 10 types of innovation*. <https://innovatingsociety.com/doblin-10-types-of-innovation/>
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., Quinn, B. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Mendoza Daza, J. (2023, octubre 2). Los países con mejores ecosistemas para emprender, Estados Unidos lidera el ranking. *La República*. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/los-paises-con-mejores-ecosistemas-para-emprender-estados-unidos-lidera-el-ranking-3717209>
- Parsons, J. (1950). *La colonización antioqueña en el occidente de Colombia*. Medellín: Imprenta Departamental de Antioquia.

- Passport Euromonitor (2024, marzo). *Passport Euromonitor from trade sources/national statistics, Soft Drinks*. [Datos sin procesar no publicados].
- Pérez Díaz, V. (2023, agosto 16). Hay una cultura empresarial fuerte en el país que promueve el espíritu emprendedor. *La República*. [https://www.larepublica.co/especiales/40-emprendedores-menores-de-40/hay-una-cultura-empresarial-fuerte-que-promueve-el-espiritu-emprendedor-3680213#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20GEM%20\(Global%20Entrepreneurship,T emprana\)%2C%20la%20cual%20mide%20el](https://www.larepublica.co/especiales/40-emprendedores-menores-de-40/hay-una-cultura-empresarial-fuerte-que-promueve-el-espiritu-emprendedor-3680213#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20GEM%20(Global%20Entrepreneurship,T emprana)%2C%20la%20cual%20mide%20el)
- Plazas Gómez, C. (2023, julio 7). Emprendimiento y política pública en Colombia: camino hacia la inclusión. *Revista Nova et Vetera*, 9(90), s. pp. <https://urosario.edu.co/revista-nova-et-vetera/columnistas/emprendimiento-politica-publica-en-colombia-camino-hacia-la-inclusion>
- Portafolio. (2014, abril 13). Ascenso del consumo de té en Colombia. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/ascenso-consumo-colombia-41662>
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Medellín: Continental.
- Salazar Yusti, A. (2020). *La estrategia emergente: y la muerte del plan estratégico*. Seattle, WA: Amazon Digital Services LLC.
- Santamaría, F. (2021). *Emprendedor mínimo viable: claves para desarrollar una startup y crecer como empresario*. Barcelona: Paidós.
- Santos, D. (2024, abril, 4). *Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles*. Hubspot [blog]. <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>
- Semana. (2007, noviembre 22). ¿El nuevo gigante? *Semana*. <https://www.semana.com/el-nuevo-gigante/54554/>
- Sinek, S. (2009, septiembre). *Cómo los grandes líderes inspiran la acción* [video]. Conferencia TED. https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es
- Sinek, S. (2018). *Empieza con el por qué: cómo los grandes líderes motivan a actuar*. Barcelona: Empresa Activa.
- Valinski, J. (2022, agosto 27). *La sorprendente historia detrás del nombre del té Arizona*. CNN en Español. <https://cnnespanol.cnn.com/2022/08/27/la-sorprendente-historia-detras-del-nombre-del-te-arizona-trax/>