



Lina María **Echeverri**
Eduardo **Rosker**



Colegio de Estudios
Superiores de Administración



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

TOTTO

Caso Académico

Lina María Echeverri

Eduardo Rosker

Colegio de Estudios Superiores de Administración
CESA

ISBN: 978-958-8722-11-5

©Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA, 2011
Derechos exclusivos de publicación y distribución de la obra
www.cesa.edu.co

Primera edición: febrero de 2012

Coordinación editorial:
Departamento de Comunicaciones y Marketing - CESA
Corrección de estilo: María José Díaz
Diseño de portada y diagramación: Yimmy Alberto Ortiz Arias

Comunicaciones: Cra. 6 No. 35-28 - Casa Lleras
[comunicaciones@ cesa.edu.co](mailto:comunicaciones@cesa.edu.co)

Impreso en Colombia
Printed in Colombia

Prohibida la reproducción impresa o electrónica total o
parcial de esta obra sin autorización por escrito.

CATALOGACIÓN EN LA FUENTE:

658.827 / E184p 2012

Echeverri Cañas, Lina María y Rosker, Eduardo.
Caso Académico TOTTO / Lina María Echeverri Cañas y Eduardo Rosker.
Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-.
Departamento de Comunicaciones y Marketing, 2012. 104p.

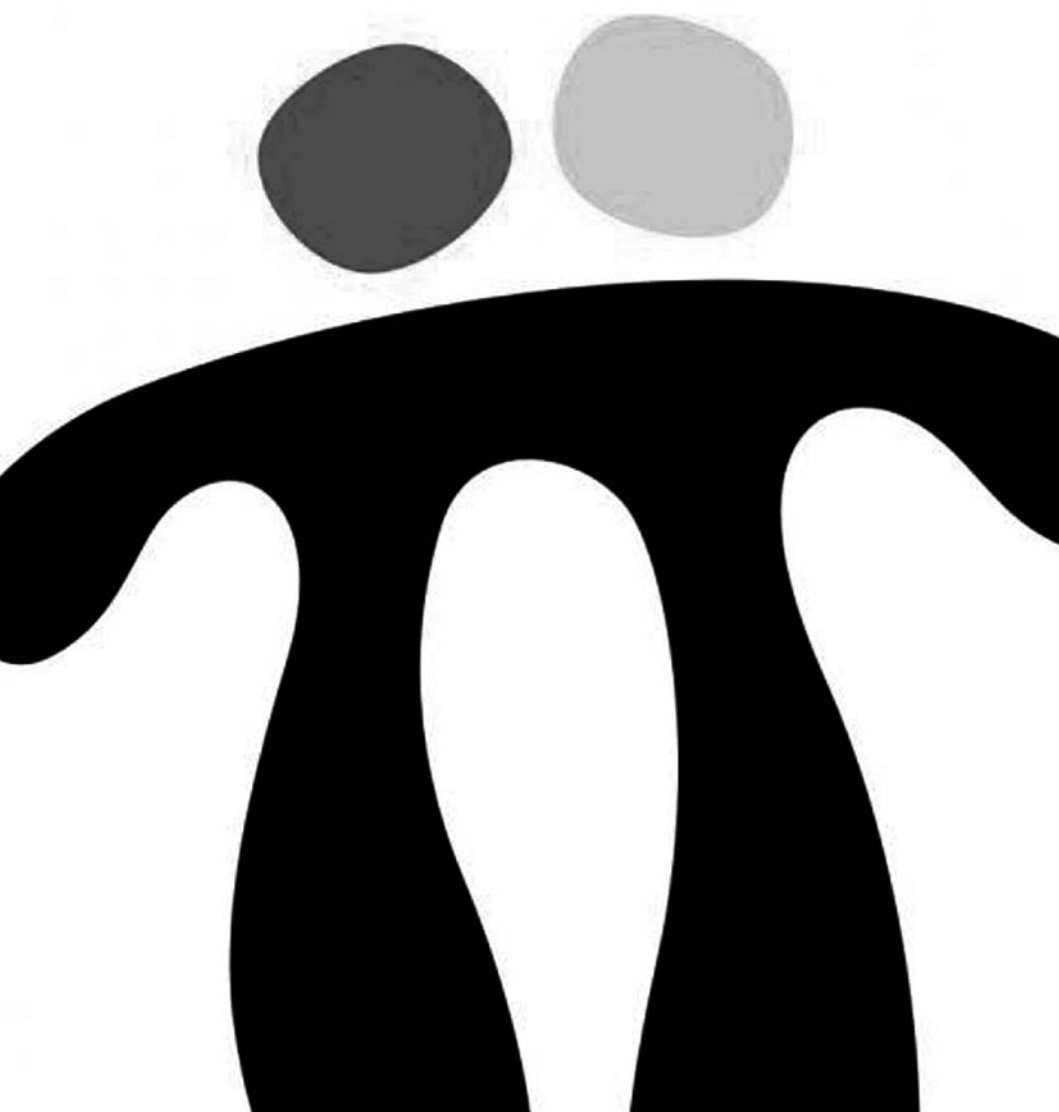
Descriptores:

TOTTO- ESTUDIO DE CASOS /IMAGEN CORPORATIVA - MARCAS DE
FABRICA – COLOMBIA / MERCADEO - PUBLICIDAD - COLOMBIA.

Contenido

Agradecimientos	9
Introducción	16
Una nueva empresa, un inicio difícil.....	24
Compromiso con la gente	34
Entre crear valor y crear clientes	40
La Marca TOTTO es la clave.....	54
Explorando el mercado global	62
Una organización centrada en el marketing.....	84
Presente y futuro del proceso de construcción de la marca TOTTO	90
Referencias.....	95
Apéndice. Comunicado de Prensa.	98
Regreso a clases: Conozca el uso correcto de los morrales y sáqueles el mejor provecho	
Lo nuevo.....	100

Agradecimientos



Queremos manifestar nuestro agradecimiento al grupo ejecutivo de Nalsani S.A., en cabeza de su CEO, doctor Natán Bursztyn; al asesor, doctor Evilario Navarro; al asesor de Mercadeo, doctor Jorge Martínez; al rector del CESA, doctor José Manuel Restrepo, y a quienes de manera directa e indirecta contribuyeron al resultado de un caso académico que tiene como propósito integrar la historia y el desarrollo de una experiencia significativa sobre la marca TOTTO.

Merecen un agradecimiento especial: Monica Bonilla, directora de Comunicaciones Corporativas y Relaciones Públicas de Nalsani S.A.; las asistentes de investigación: Beatriz Torres, Astrid Herrera y Catalina Plata, estudiantes de la Especialización en Mercadeo Estratégico del CESA, por su compromiso, interés y apoyo en la construcción del caso académico de la marca TOTTO.

Nace Nalsani S.A. 1987



1987

TRIBUTOS **Fabricato**

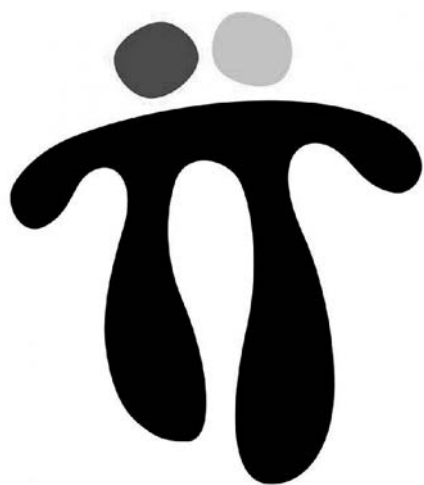
**P
i
n
a
l
e
n
d**

E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

LA MODA ES EL CUERO

EXPOSICIÓN NACIONAL DE DISEÑO Y PRODUCTOS DEL CUERO





TOTTO

TOTTO

Caso Académico¹

Lina María Echeverri²

Eduardo Rosker³

“El futuro es sencillo para nosotros: hoy somos una marca latinoamericana, queremos ser una marca global”, expresa Natán Bursztyn, presidente de Nalsani S.A. (2011). Una frase del fundador de TOTTO que refleja la razón de ser de la empresa, no venden productos, construyen marca.

1. Este caso fue preparado como base de discusión académica, no como muestra de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

2. Candidata a Doctor en Ingeniería de Proyectos UTP/ULE. Magíster en Administración con énfasis en Mercadotecnia del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), México. Profesora Asociada del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), Bogotá, Colombia. linae@cesa.edu.co

3. Profesional en Marketing de la Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales, Argentina. Especialista en Docencia Universitaria en el Instituto de Formación Docente. Profesor invitado del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), Bogotá, Colombia. erosker@gmail.com

Introducción

El crecimiento de una empresa no está sujeto al comportamiento de sus ventas, ni de sus activos fijos ni de las estrategias de comunicación que se aplican, pero sí depende de la visión y el liderazgo que le imprima su fundador. Eso fue lo que le sucedió a una marca colombiana conocida como TOTTO. Una idea que nace de un aventurero y emprendedor como Natán Bursztyn, fielmente creyente de valores como la humildad y la honestidad en el proceso creador de una compañía como Nalsani S.A.

La creación y consolidación de la marca TOTTO va más allá de una simple descripción de momentos históricos, implica entender cómo una marca logra fomentar el sentido de pertenencia y vincular al consumidor como eje central en su estrategia de crecimiento. Tarea que no fue fácil

para su fundador, el cual logró comprender que las oportunidades circulan permanentemente, y lograr identificarlas y aprovecharlas requiere de iniciativa y de tomar una decisión valiente.

La experiencia de la empresa Nalsani S.A. se materializa con el proceso de construcción y posicionamiento de la marca TOTTO en mercados locales y globales. El acercamiento y conocimiento sobre esta experiencia fue el motivo primordial para hacer el levantamiento de un caso académico de uso docente en asignaturas como estrategia, administración y marketing.

Un caso académico es la descripción redactada, en algún tipo de formato, de una situación real que incluye un problema, una oportunidad, un desafío, o la toma de una decisión de una persona dentro de una organización. Es el vívido relato de un hecho organizacional con todas las situaciones propias que se dan en el ámbito laboral y que se

traslada al aula a fin de poder analizarlo. Los casos deben ser reales, representativos, acordes a los objetivos pedagógicos del profesor y las asignaturas trabajadas; motivadores e interesantes para los estudiantes, que estimulen el trabajo intelectual, que inviten al compromiso de su análisis y resolución, que sean activos para individuos y grupos, y que permitan la integración de nuevo conocimiento.

En el proceso de enseñanza-aprendizaje se ha encontrado que un caso académico flexibiliza la apropiación de conocimientos. Con esta estrategia se recogen experiencias y situaciones que dirigen al lector hacia el conocimiento de un fenómeno cuyo abordaje rompe con los esquemas de enseñanza tradicionales.

La propuesta diferenciadora es poder ofrecer una herramienta pedagógica que, basada e incluida en los métodos interactivos de aprendizaje, tiene la particularidad de trabajar con situa-

ciones reales y actuales permitiendo al estudiante sumergirse en la realidad organizacional y social, analizándola, comprendiéndola y aplicándole los conceptos teóricos aprendidos o por aprender. Un caso se redacta en forma neutral, no incluye análisis, ni juicios de valor por parte de los autores, y se construye a partir de la investigación basada en datos primarios (entrevistas personales de las personas relacionadas interna y externamente con la organización) y secundarios (documentos de la organización, medios e información pública).

La intencionalidad del siguiente documento es la redacción de una historia sobre una organización en la cual se registran sus inicios, el camino de crecimiento, hechos puntuales, estrategias exitosas o no, y sus experiencias en las distintas áreas o direcciones de las mismas. Esto no solamente puede ser el traspaso entre generación y generación de directivos, sino que también les permite te-

ner una perspectiva diferente de sus acontecimientos, una mirada externa e imparcial de los hechos que hayan ocurrido en sus distintas etapas como organización.

Siendo consecuentes con los conceptos anteriores, este caso fue preparado como base de discusión académica, no como muestra de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Su conformación se sustenta en documentos, informes de gestión, reportes de investigaciones de mercado, informes de asesores y consultores nacionales e internacionales, y especialmente en las entrevistas personales y de carácter privado y confidencial a personas vinculadas a la empresa Nalsani S.A.





1987 Primera planta de producción



Una nueva empresa, un inicio difícil

La empresa fue constituida el 23 de noviembre de 1987 e inició operaciones el 1 de diciembre de ese mismo año, con Natán Bursztyn como gerente general. Al comienzo, la empresa estaba conformada por 38 empleados; en el 2011, su equipo de trabajo superaba los 2200 empleados y su presencia en el mundo se materializa con tiendas en diecisiete países latinoamericanos, dos países europeos, treinta y ocho ciudades colombianas y con un gran desafío por delante.

Natán Bursztyn asumió desde sus inicios los riesgos que implicaría crear un negocio sobre la base de una fábrica de artículos de cuero que se encontraba en crisis en el mercado colombiano.

Difícil comienzo porque estaban presentes todos los riesgos que significaba hacerse cargo de una empresa quebrada, con deudas, problemas de marketing internacional, con un reducido equipo de operarios, con una infraestructura pequeña y en descenso. Solamente permanecía intacta la visión personal de lo que quería realizar su gerente general.

Desde sus inicios Bursztyn decidió recorrer el mundo. Visitó ferias en Norteamérica, Asia y Europa con el propósito de conocer sobre materiales y proveedores que le permitieran innovar en el desarrollo de producto.

En 1988, Bursztyn, a raíz de una visita a la feria de Mipel, en Milán, dedicada a productos

de cuero y materiales alternativos, se encontró con una interesante colección de productos de lona. Desde ese momento consideró dos conceptos: materiales sintéticos y moda. Consciente de que en Colombia ya había empresas produciendo maletines de lona, le surgió la inquietud acerca de la posibilidad de convertirse en los primeros en producirlos masivamente y de integrar el concepto de moda en sus diseños. La importancia de utilizar lona en el proceso productivo radicaba en el factor precio —dado que permitía reemplazar un producto costoso como el cuero—, era más juvenil y liviano, y con posibilidades de comercializarse masivamente, por ejemplo en grandes cadenas. Esta nueva empresa tuvo que aprenderlo todo: el uso de nuevos materiales no tradicionales, la forma de producción y el reto de convertirlo en un producto masivo, la cuestión del diseño y el sistema de comercialización.

Su formato comercial incluía las concesiones, donde obtuvieron gran experiencia por la administración del punto de venta. Organizaban la exhibición, seleccionaban los productos que querían mostrar, y tenían un contacto directo con los compradores.

Lanzaron sus primeros productos en la Feria Internacional de Bogotá, en julio de 1988, en un pequeño stand. Durante su participación en la feria realizaron contactos con clientes potenciales y registraron los primeros pedidos.

Motivado por esta experiencia, Natán Bursztyn salió a la búsqueda de clientes. Uno de los primeros clientes empresariales fue un negocio especializado en la fabricación de uniformes escolares, y posteriormente consiguió que le cedieran un espacio en la tienda Iserra ubicada en el Centro Comercial Unicentro. Aquí comenzó el despegue comercial de la marca al exhibir su pro-

ducto en una prestigiosa tienda de departamentos con gran afluencia de compradores. Considerando el alto volumen de ventas que se presentó ese diciembre en este punto de venta, para el siguiente año ya ofrecía sus productos en tres tiendas de la misma cadena.

Entre diciembre de 1988 y enero de 1989, especialmente con la temporada escolar, los resultados óptimos en ventas llevaron a que su producción se agotara. En su depósito, de 6 por 8 metros, guardaba toda la producción. Cada día llegaban más contactos y más pedidos, los clientes visitaban la fábrica directamente. En ese momento los problemas más complicados que tenían eran la readecuación del aparato productivo con que contaban, el desarrollo de proveedores y problemas financieros. Nalsani S.A. exportaba productos de cuero, tenía pedidos importantes, pero la cobranza de esos volúmenes se demoraba

por las características propias de la exportación. Alberto y Samy, hermanos de Natán, lo ayudaron financieramente en varias oportunidades. Dado el contexto histórico de la empresa no tenían problemas de producto o mercado, porque se vendía todo lo que se producía.

Los productos con marca TOTTO iniciaron su distribución a nivel nacional. Se utilizó la red de vendedores de un negocio familiar y se comenzó a dar a conocer sus productos fuera de la capital. Ese fue el inicio de su fase de crecimiento en el mercado nacional. Primero comenzó a armar su propia red de distribuidores y vendedores directos, y luego continuó con almacenes de grandes superficies.

A los primeros vendedores de la empresa no les resultaba nada fácil colocar este producto nuevo porque la marca no era conocida y siempre surgía la invariable pregunta por parte de los clientes potenciales: “¿TOTTO? ¿Qué es eso?”

Los vendedores llevaban muestras e iban abriendo mercado a través de referidos y recomendados. Para 1991 los productos de la marca TOTTO estaban presentes en 56 puntos de venta en el país en ciudades como: Bogotá, Cali, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga, Cúcuta, Pereira, Manizales, Armenia, Ibagué, Honda, Villavicencio, Duitama, Ubaté, Tunja y Sogamoso.



TOT

TOT

TOT

TO

TO

TO

1987 Primeros trazos imagen corporativa

Compromiso con la gente

Desde el inicio de la empresa existió un fuerte compromiso entre Natán Bursztyn, gerente de Nalsani S.A., y su gente. Uno de los primeros compromisos asumidos fue “el pago puntual de la nómina”, incluso en los momentos más difíciles de la empresa. Así, la estabilidad, el bienestar general y el pago puntual de la nómina fueron los tres pilares del compromiso de TOTTO con su gente.

Existió un aprendizaje mutuo en el grupo humano que formaba parte de la empresa, se generó una fuerte corriente de energía que provenía de su jefe y que contagiaba e impulsaba las acciones de toda la gente.

Clara Pacheco, psicóloga a cargo de Recursos Humanos, fue la encargada de organizar las actividades de selección de personal, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar. En estas actividades de bienestar estaban incluidas la promoción de eventos de la empresa, encuentros deportivos, así como la publicación del boletín interno.

La empresa continúa celebrando, entre otros, el cumplimiento de metas comerciales, logros, lanzamiento de nuevas colecciones, campañas internas, fechas de cumpleaños, festividad de fin de año, fiestas para los niños, el día de la Familia, concursos, el Premio Excelencia, todos dirigidos a consolidar la relación con su personal.

Una premisa en la cual se ha insistido permanentemente ha sido la promoción de la excelencia en el trabajo, para lo cual se desarrollaron programas de capacitación y desarrollo, creando escuelas

de formación para el personal de la empresa según las áreas donde trabajaban. Se crearon escuelas por área buscando consolidar el proyecto “Universidad TOTTO”, siendo uno de los pioneros en ese sentido en Colombia. De esta manera se creó la Escuela de Formación Comercial (1998) para profesionalizar el trabajo comercial; la Escuela de Formación Administrativa (2002) con cursos internos y externos; y el Plan de Excelencia/Club de Éxito (1999) con el objetivo de medir el desempeño de los colaboradores con premios a partir de evaluaciones periódicas.

El resultado de esta labor se vio reflejado en el galardón que recibió Nalsani S.A. en el 2003, con el Premio Mejores Empresas para Trabajar otorgado por el Instituto MEPT (Maximun Excellence Productivity Talent and Trust) y los consultores en capital humano API, con el apoyo de la Cámara de Comercio Colombo-Americana.

“En Nalsani, los activos más importantes son las personas” (Bursztyn, 2011).

El estilo de liderazgo se nota en toda la organización. Valores como lealtad, honestidad, responsabilidad, humildad, constancia e innovación están presentes en cada una de las personas que la componen pero especialmente en su máximo dirigente. Es un grupo de gente motivado, contento con lo que realizan diariamente, con espíritu de servicio y construcción.

“No importa el cargo, el poder económico, hay que respetar cada persona como persona, todos somos iguales, entonces eso ha sido una base de la cultura nuestra, el hecho de respetar el ser humano y practicar qué todos somos iguales” (Bursztyn, 2011).

“Aprendí de valores, de ética y de emprendimiento por mi familia. Aprendí que las ideas y los sueños se pueden realizar” (Bursztyn, 2011).

TOTTO®

EL MALETIN DE MODA

TOTTO

EL MALETIN DE MODA



1989 Primer Punto de venta



Entre crear valor y crear clientes

La filosofía empresarial de Nalsani S.A. emergió con la creencia de generar valor a sus compradores. En 1989 se abrió la primera tienda de la marca TOTTO.

“El negocio está basado en el conocimiento del mercado. Indudablemente se fundamenta en la gente porque hay mucha creatividad en el sector de la moda” (Bursztyn, 2011a).

Las primeras colecciones de TOTTO fueron concebidas más con el ánimo de cubrir un nicho

de mercado desatendido —productos de lona con diseño— que de dirigirse a un consumidor específico. Su espectro de potenciales consumidores era muy amplio aunque la mayor parte de las referencias estaban dirigidas a la población estudiantil. Estos productos tenían una apariencia moderna, fresca y casual, y comenzaron a ser preferidos por adultos, jóvenes y niños.

En la década de los ochenta el consumidor colombiano era muy diferente, la única manera de llevar libros era en la mano. Si el consumidor era una mujer, se utilizaban los bolsos, y si era un niño asistía a la escuela con un maletín de cuero.

“Los libros en la mano era hasta bonito, para que supieran que uno llevaba un libro de medicina, otro llevaba un libro de arquitectura eso lo identificaba a uno, uno se veía muy intelectual entonces el poner el libro más grande y más impor-

tante en la mano, un libro de economía, un libro de estadística, lo hacía ver a uno importante y con una dimensión universitaria que en esa época era muy importante” (Martínez, 2011).

“Era mal visto que un hombre cargara bolso, que cargara talego, era estorboso, porque en esa época no se había construido una propuesta al consumidor, y, lo más importante, era que dentro de ese esquema de necesidades, nadie se había atrevido a satisfacer o a tratar de cubrir una necesidad de un consumidor, que era cargar sus libros, y cargar sus pertenencias, y sus más íntimas pertenencias en un bolso porque eso entre comillas, sexualmente no era bien visto. Y las mujeres cargaban otro tipo de bolsos, y no había un concepto unisex tan claro como el de hoy” (Martínez, 2011).

“Lo que hizo TOTTO fue cambiar totalmente un hábito de llevar los libros. TOTTO tenía un nego-

cio de container, todo lo que nosotros deberíamos guardar lo podía hacer TOTTO. El container significaba los libros, la ropa, las maletas, las loncheras, canguros, el morral del colegio, el bolso, para llevar las papeles, las lapiceras, los de los colores, entonces mi definición era que éramos una compañía que hacíamos container” (Martínez, 2011).

“TOTTO rompió totalmente el paradigma de que un hombre pudiera usar exactamente lo mismo, un bolso, el mismo bolso que la mujer. O sea, si hay algo que real y universalmente es aceptado en Colombia y en muchos países es una mochila, porque si bien hay segmentos y hay mochilas rosadas y con flores y con miles de cosas, pero esos son personalizaciones, hoy se puede ver una niña súper vanidosa, súper sexy, con un morral TOTTO azul y al lado un muchacho con el mismo morral, las mismas referencias y las mismas características” (Martínez, 2011).

“Si hoy se le pregunta a cualquier persona: ¿Qué lleva en su morral?, le dirá que en el morral lleva su vida, es decir, todo su kit de sobrevivencia” (Bursztyn, 2011).

Durante los primeros tiempos el desarrollo del producto de la marca TOTTO estaba basado en elementos internacionales con toques propios, sabiendo que el diseño debía ser uno de los pilares de la marca.

Una de las grandes coyunturas que ayudaron al despegue de la empresa fueron las medidas proteccionistas tomadas por el gobierno colombiano de los años ochenta que frenaron las importaciones masivas de distintos productos. Sin embargo dicha coyuntura, así como le permitió a Nalsani S.A. adaptar productos internacionales que no podían llegar al mercado local, también le generó problemas por la poca disponibilidad de materias primas importadas.

Durante los años noventa, los directivos de Nalsani S.A. tomaron importantes decisiones que la llevaron a su crecimiento comercial y a la consolidación de la marca TOTTO.

Multiplicaron los puntos de venta propios centrándose principalmente en Bogotá. Se compraron locales para transformar el concepto en torno a la marca TOTTO. Se rediseñaron los locales existentes fundamentándose en el concepto outdoor, es decir, lugares donde se destacaran las paredes como elementos básicos de exhibición. Las tiendas eran vitrinas abiertas que brindaban desde fuera una imagen nítida de su interior, donde se pretendía que el cliente recorriera todas las zonas del local.

Otra de las acciones realizadas fue lograr que los distribuidores se concentraran en TOTTO, para lo cual se realizaban acciones publicitarias o eventos conjuntos, y se les propuso manejar stocks más importantes de productos.

En 1998, Nalsani S.A. tomó una decisión que abriría el nuevo camino comercial de la empresa: desarrollar franquicias como concepto de crecimiento. Dos premisas fueron la base de esta decisión: la primera, ofrecer las franquicias a personas que ya fueran distribuidores de TOTTO, puesto que ya conocían el producto y tenían experiencia con la marca; la segunda, generar un diferencial de precios hacia quienes tomaran la franquicia como una forma de dar oxígeno financiero en razón de su inversión en la marca. Los dos primeros en adquirir la franquicia a nivel nacional fueron dos distribuidores de Boyacá (Tunja, Duitama, Sogamoso) y la Costa Caribe (Cartagena, Barranquilla). A partir de esa fecha le siguieron: Bucaramanga (2000); Pasto (2000); Santa Marta (2001); Pereira, Popayán, Manizales (2001); Cartago (2001); Valledupar (2002); Ibagué, Neiva, Girardot, Montevía, Chiquinquirá, Sincelejo (2003); Fusagasugá,

San Gil (2004); Magangué, Yopal, Cúcuta (2005); Florencia, Florida, Riohacha, Pitalito (2006); Granada, Arauca (2008).

Esto implicó una tarea de formación enfocada en la capacitación y asesoría a los gerentes operadores, pero también implicaba que los mismos se apropiaran de la cultura de la empresa y la pudieran reproducir en sus equipos de trabajo y transmitirla a sus clientes.

Para inicios del 2000 nace la “Escuela TOTTO”, con programas de capacitación para vendedores, cajeros y administradores para luego extenderla a las áreas de administración y producción, lo que permitió la sistematización y profesionalización de los colaboradores de la empresa.

TOTTO se había convertido líder en absoluto del mercado colombiano, con alta calidad de producto. Previendo la aparición de competidores por precio decidieron crear su propia competencia, la

marca ROCKA, en la misma categoría, con atributos diferentes, atractivos y de menor precio. Con esa marca introdujeron al mercado maletines, morrales y accesorios llamativos, atrevidos, de colores brillantes, realizados en vinilo y dirigidos al segmento de jóvenes y niños. Su producción se hacía en la misma planta de Nalsani S.A. pero tanto el marketing como la dirección del proyecto se manejaban en forma separada. A la fecha, la marca ROCKA ha logrado posicionarse en otros grupos de interés diferentes a los que se orienta la marca TOTTO.

A partir del 2005, los directivos de Nalsani S.A. tomaron la decisión de utilizar todos los canales de distribución posibles: tiendas propias, franquicias, cadenas y negocios empresariales cada uno con un objetivo estratégico específico. Las principales características que encontraba la empresa en cada una de ellas eran:

- Puntos de venta propios o franquicias.
- Rol protagónico tanto en lo comercial como en la imagen de marca.
- Aquellas franquicias que representan a la marca en ciudades capitales o intermedias donde las tiendas TOTTO son operadas directamente.
- Los distribuidores que tienen locales en lugares donde la marca no llega con sus tiendas y su rol principal es extender toda la red comercial en poblaciones más pequeñas.
- Las cadenas que permiten presencia de marca en lugares con concurrencia masiva de consumidores y los negocios empresariales que venden productos a las empresas.

Para el 2011, TOTTO contaba con tres unidades estratégicas de negocios: Maletines, Accesorios y Ropa. El negocio de los maletines está compuesto por morrales, bolsos, universitarios, ejecutivos,

maletas y tulas; el negocio de la ropa está integrado por buzos, chaquetas, chalecos, camisas, pantalones, jeans, pantalonetas, T-shirts, tops y polos; y el negocio de los accesorios incluye: billeteras, koalas, gorras, multiusos, loncheras, lentes de sol, complementos, cinturones, gorros, llaveros, relojes y fragancias.



1990 Primera Colección de ropa





OTTO SPORT

La Marca **TOTTO** es la clave

¿Cuál es el origen de la marca TOTTO? Según Bursztyn, el concepto era un nombre corto, sonoro, de una sola palabra y fácil de recordar y pronunciar en cualquier idioma.

Una marca que no tuviera acento y que pudiera pronunciarse en cualquier lugar del mundo. La inspiración llegó entonces por sus gustos musicales. En los años ochenta existía una banda de rock estadounidense llamada Toto, y así nació la marca Tutto como una inspiración y homenaje a este grupo (Totto: Sala de Prensa).



Figura 1. Primer logotipo de la marca TOTTO

Fuente: Informes de Dirección de Nalsani S.A., 2011

Un logotipo de fondo negro con un marco en blanco, las letras T en blanco y las O, una rellena en amarillo y otra en rojo fue el logo original que se cosió en los morrales de la primera colección de TOTTO y que fueron presentados en la Feria Internacional de Bogotá en julio de 1988. Ese mismo año se lanzó la primera campaña publicitaria de TOTTO: “Me gusta mi TOTTO, porque le cabe de TOTTO”, acompañada de otra frase que perduró por un lapso de dos o tres años y que resaltaba el concepto de la empresa para con sus productos: “TOTTO: la calidad ante TOTTO”.

Desde 1988, con el lanzamiento de Classic, la colección de maletines de mayor trayectoria del portafolio de la empresa y hasta la fecha, Nalsani ha realizado una gran cantidad de lanzamientos tales como: TOTTO Sport (1990); Nueva Generación (1992); colección de ropa infantil y junior (1992); Printings (1993); “Afrika” y Schock (1995); Light (1996); Pooh Amigos (1997); Athletic y TOTTO Travel (1998); Giro y Advanced (2001); Relojes TOTTO (2004); línea de fragancias y colección de maletines Colors (2006).

A partir de una investigación de mercados realizada durante el primer semestre del 2010 se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- En el segmento de mercado Adolescentes TOTTO, con el 86%, continúa como líder de la categoría, aumentando en esta medición respecto a la anterior (71%); en cuanto a la marca preferida dentro de los jóvenes, TOTTO es el líder de la

categoría con un 73%, y los elementos que se tienen en cuenta al momento de comprar un maletín se centran en la variedad de colores, diseño moderno/actual, y variedad de tamaños y de modelos.

- En el segmento Amas de Casa TOTTO continúa como líder de la categoría con el 83%; en cuanto a la marca preferida por estas TOTTO es el líder con un 58%. Los elementos que tienen en cuenta las amas de casa al momento de comprar un morral se centran la calidad de las cremalleras, diseño moderno y que tenga variedad de colores.
- En el segmento Hombres y Mujeres a nivel total, TOTTO es la marca con el mayor conocimiento dentro de la categoría con el 79%, principalmente entre las mujeres (83%). En cuanto a la marca de morrales comprada recientemente TOTTO ocupa el 66%, y un 42% del total de los encuestados indican que comprarán en los próximos 12 meses (Market Research, 2010).

A partir del crecimiento de la marca y su constante búsqueda de atender a los conceptos de los consumidores, TOTTO ha actualizado su logo con una idea joven, que está asociada a su visión.

El rediseño del logotipo está articulado a la visión de la empresa, la cual enfatiza que TOTTO será la marca preferida de los viajeros urbanos, entendiendo al viajero urbano como “todo aquel que experimenta la ciudad”, puntualizando a “TOTTO como el amigo incondicional del viajero urbano”. El viajero urbano de TOTTO es un hombre entre los 18 y 25 años, juvenil, moderno, al que le gusta la tecnología, arriesgado y aventurero, que busca un cambio constante, se encuentra tecnológicamente actualizado, la música es muy importante en su vida, le dedica bastante tiempo a sus amigos, con gran acceso al mundo virtual, donde el deporte lo desconecta y la familia es relevante en sus decisiones.

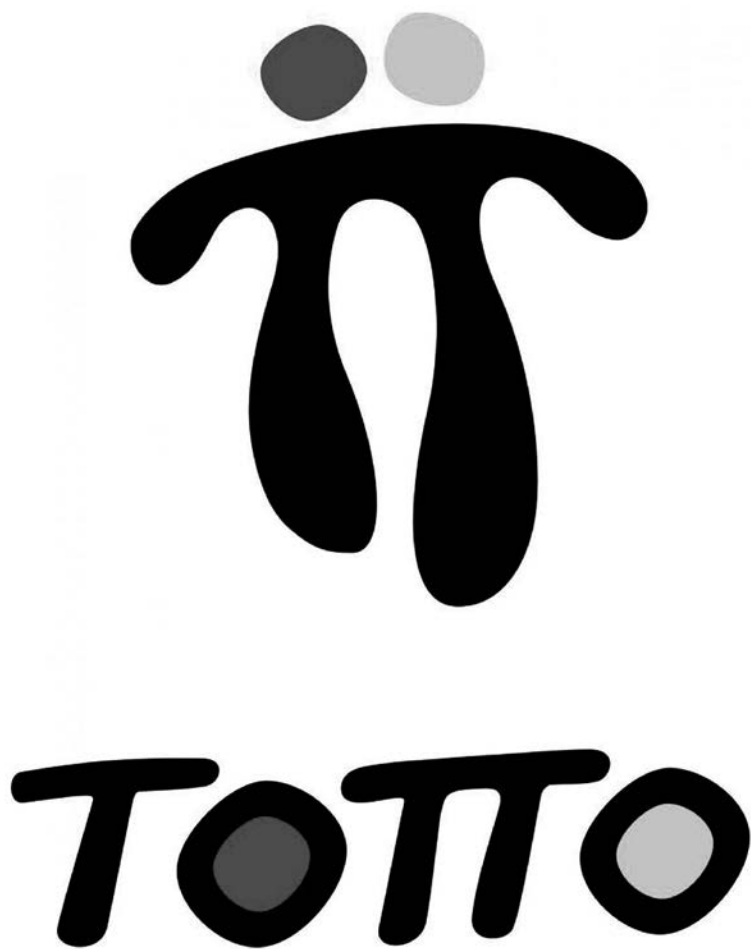


Figura 2. Logotipo actual de la marca TOTTO
Fuente: Informes de Dirección de Nalsani S.A., 2011.





1990 En Cali se abre la primera franquicia

Explorando el mercado global

Hay un permanente interés porque la marca se conozca globalmente y se transforme en un punto de referencia para su negocio. “Queremos el mundo: de a poco, despacio, pero ese es el objetivo” (Iván Domínguez, gerente de Operaciones Internacionales, 2011).

“El futuro es sencillo para nosotros, queremos ser una marca global, hoy somos una marca latinoamericana” (Bursztyn, 2011).

La apertura económica que experimentó Colombia a inicios de la década de los noventa fue un escenario de oportunidad para el portafolio de productos de Nalsani S.A. Bursztyn viajó a Hong Kong y a Taiwán a contactar proveedores.

“Nuestros diseñadores viajan dos veces al año a todas la ferias internacionales con el propósito de recoger tendencias. La empresa ha consolidado sus productos y marcas a base de tendencias” (Mónica Bonilla, directora de Comunicaciones Corporativas & RRPP de Nalsani S.A., 2011) En el 2003, las directivas de la empresa delinearon el primer plan decenal (2003-2013) el cual se ajusta anualmente pero con un objetivo muy definido: “hacer de Nalsani S.A. una compañía de clase mundial y de TOTTO una marca global”.

Redactaron un Manual de Operaciones Internacionales, con el detalle operativo de todo lo que significaba una franquicia TOTTO, desde la apertura de la misma, su manejo, responsabilidades corporativas, manejo de las tiendas, procedimientos de importación, pagos, seguimientos de la operación, etc. Además, la empresa apoya la franquicia con el perfeccionamiento del plan de negocios,

proyecciones de costos e ingresos para los primeros años de operación, y capacitación del personal responsable de dirigir el negocio. Tras la apertura de la franquicia la comunicación es diaria por medio del Key Account por cualquiera de los medios electrónicos actuales.

Cada país recibe seis visitas al año de distintos referentes de Nalsani S.A. y quienes adquieren las franquicias viajan dos veces al año a Colombia para participar de las convenciones de ventas que se realizan periódicamente en la empresa.

Últimamente se ha desarrollado el sistema de subfranquicias que resulta en la operación de una o varias sucursales concedidas por el máster. Esta experiencia también se replicó a nivel internacional, comenzando en 2004 con la franquicia de Guatemala, seguida por Venezuela y Ecuador, transmitiendo pasión, conocimiento y experiencia para desarrollar la marca TOTTO.

En el 2011, la marca TOTTO se encuentra presente en 67 ciudades de 17 países latinoamericanos y dos países europeos.

Costa Rica

En 1992 se abre la primera tienda TOTTO en el exterior, bajo el concepto de franquicia, en Costa Rica, ya que entendían que este país era el punto de referencia para Centroamérica. Sandra Bursztyn, franquiciante de TOTTO en Costa Rica señala que: “Cada vez que se inauguraba un centro comercial en San José, que ofreciera perspectivas interesantes, nosotros inaugurábamos una tienda en él, en el esfuerzo por abrirle camino a la marca. Por eso, hoy estamos prácticamente en todos lados” (Ospina, 2009, p. 309).

En el 2010, TOTTO Costa Rica cumplió 18 años de presencia en el país, contando en ese momento 11 tiendas propias y más de 100 distribuidores en

las principales ciudades como Alajuela, Cartago, Heredia y San José. Para Sandra Bursztyn:

“Una marca requiere construir imagen en todo sentido: imagen comercial, imagen de producto e imagen social. Y eso implica esfuerzos sostenidos de publicidad pero también de pasar el mensaje boca a boca, de atención y servicio al cliente, de relaciones públicas, de participación en eventos, de responsabilidad social. Y sobre todo, querer lo que haces y transmitir ese afecto, ese entusiasmo a quienes trabajan contigo” (Ospina, 2009, p. 310).

Venezuela

En el 2005, Nalsani S.A. decidió fortalecer su presencia en Venezuela por medio de una mejor distribución nacional, que ya se venía realizando con pobres resultados, y desarrollar la franquicia master, comenzando por montar tiendas propias y

establecer subfranquicias. Se crearon tiendas en las siguientes ciudades: Acaria, Anaco, Barinas, Barquisimeto, Caracas, Carúpano, Guatire, Maracaibo, Maracay, Margarita, Maturín, Mérida, Puerto La Cruz, Puerto Ordaz, Punto Fijo, San Cristóbal y Valencia. Según explica Tinoco, franquiciada de Venezuela: “todo mejora constantemente. Entonces, no solo hay un producto; ves la gente, ves la compañía, ves las estrategias de negocios... y cuando miras el conjunto, ves un crecimiento sorprendente en un corto tiempo. Eso entusiasmo, porque tú también te quieres montar en ese autobús de evolución” (Ospina, 2009, p. 313).

Ecuador

Luego de distribuir, en forma no exclusiva, productos TOTTO durante cinco años, una tienda ecuatoriana, situada en Riobamba, aceptó la representación de esta marca. Así, en 1999,

se constituyó una empresa especialmente dedicada a la comercialización de TOTTO en Ecuador; para el 2009 esta franquicia contaba con 25 puntos de venta y 300 distribuidores en todo el país, con una multidiversidad de canales de distribución, desde farmacias hasta las más importantes cadenas. Los puntos de venta se establecieron en ciudades como: Ambato, Cuenca, Guayaquil, Ibarra, Latacunga, Machala, Manta, Otavalo, Portoviejo, Puyo, Quedo, Quito, Riobamba y Santo Domingo.

El Salvador

En diciembre de 1999 se inauguró la primera tienda, franquicia de TOTTO en El Salvador. Desde ese momento, la franquicia salvadoreña desarrolló, al mismo tiempo, tiendas propias así como presencia en almacenes de cadenas y tiendas por departamento. Se han consolidado puntos de venta en San Miguel y San Salvador. Para Delgado, fran-

quiciante de El Salvador: “Me apasiona la marca. La puedo poner a competir con marcas de renombre mundial y creo que supera a muchas de ellas” (Ospina, 2009, p. 324).

Guatemala

Luego de un tiempo donde la marca se manejaba en forma provisional, en el 2001 nace la primera franquicia guatemalteca que desarrolló empresarialmente el concepto. Al 2009, esta franquicia contaba con 92 distribuidores en veinte departamentos y tres subfranquicias en el interior que añadieron tres tiendas TOTTO a los 12 puntos de venta de la capital. Las ciudades donde se comercializan los productos de la marca son: Ciudad de Guatemala, Coatepeque, Escuintla, Jutiapa, Mixco, Santa Catarina Pínula, Sacatepéquez y Villa Nueva. De acuerdo con Zauner, franquiciante en Guatemala: “Aquí juega otro factor, y es el conocimiento, la confianza

en la marca, en la gente y la empresa detrás de ella. Compartimos una filosofía y un estilo que ha sido el motor de la operación y garantía de lo que está por venir” (Ospina, 2009, p. 329).

Nicaragua

TOTTO nace en Nicaragua en el 2002 a partir de un kiosco de 6 metros cuadrados, en su capital Managua. Siete años después contaba con cuatro tiendas y con distribuidores a lo largo del país incluyendo grandes cadenas. Según Pedro Álvarez, franquiciante en Nicaragua: “Por la marca y el apoyo de Nalsani, estoy donde estoy ahora. Es emocionante mirar hacia atrás y darme cuenta del camino que he recorrido” (Ospina, 2009, p. 332).

Honduras

La franquicia en Honduras comenzó en el 2002, con el portafolio completo de productos TOTTO

como una forma de ganar clientes. Para el 2009, esta franquicia contaba con dos tiendas propias y distribuían a través de una red de 60 distribuidores en todo el país, incluyendo las principales cadenas de almacenes, de artículos escolares y de oficina y de dos tiendas de departamento. Los puntos de venta se encuentran localizados en San Pedro Sula y Tegucigalpa. Waldina Linares, franquiciante en Honduras indica que: “TOTTO ofrece lo mismo que las marcas de prestigio internacional pero a precios más favorables” (Ospina, 2009, p. 334).

Bolivia

En el 2003 se constituyó la franquicia en La Paz, funcionando en un pequeño cuarto; en el 2009 había tres puntos de venta en la capital, distribuidores y una red de promotoras; además, las subfranquicias manejaban otros cinco puntos de venta. Las ciudades donde se comercializan los

productos de la marca TOTTO son: Cochabamba, La Paz, Santa Cruz, Sucre y Tarija. Ana María Suárez, franquiciante en Bolivia, señala que: “Al principio nuestra actitud era ‘vamos a intentarlo, vamos a ver cómo nos va’. Pero te vas enamorando de TOTTO, y TOTTO te lleva a dar lo mejor de ti” (Ospina, 2009, p. 337).

Panamá

La franquicia se montó en 2003 en Ciudad de Panamá, en diez metros cuadrados, y seis años más tarde contaban con un centro de distribución, 32 distribuidores y 110 puntos de venta, veinte de los cuales están en el interior.

Chile

Una marca desconocida en Chile, que en 2005 vio nacer su franquicia dentro de un ambiente fe-
roz y altamente competitivo en su capital Santiago.

A partir de su ingreso en las más importantes tiendas de departamentos de ese país, continuaron con distribuidores en diferentes ciudades.

México

Luego de una serie de experiencias no exitosas de franquicias (1999 y 2002), finalmente en el 2005 se desarrolla una franquicia que logró el crecimiento y posicionamiento de TOTTO en México.

Los puntos de venta están localizados en Aguas Calientes, Ciudad de México, Guadalajara, Querétaro y Monterrey.

En agosto del 2010, la Revista del Consumidor, una publicación mensual editada en ese país por la Procuraduría Federal del Consumidor —principal autoridad en la materia—, escogió el morral Totto como el número uno. En este estudio se evaluaron las características de 19 marcas en el cual las mochilas (morrales) que hicieron parte de la eva-

luación fueron sometidas a 780 pruebas de diversa índole, al final de las cuales las de Totto resultaron con las mejores calificaciones.

Puerto Rico

Esta franquicia nació en el 2006, y en tan solo tres años llegaron a sumar sesenta distribuidores siendo su intención abrir puntos de ventas en los principales centros comerciales. Las ciudades donde se comercializan los productos de la marca TOTTO son: Arecibo, Bayanon, Caguas, Carolina, Cupey, Guaynabo, Hatico, Humacao, Mayagüez, Ponce, Rio Piedras, San Juan, Santurce, Trujillo Alto, Vega Alta, Vega Baja.

Perú

Esta franquicia se constituyó en Lima en el 2006. Con una marca que no se conocía en el mercado peruano, organizaron una red de distribuido-

res a nivel nacional llegando a integrar, en 2009, a diez distribuidores. Heliana Flechas, franquiciante en Perú indica: “Nos encanta ser parte de TOTTO. Lo que más nos gusta es su gente. Realmente uno se siente apoyado como en una gran familia” (Ospina, 2009, p. 353).

Aruba y Curazao

En ciudades como Oranjestad, Noord, Palm Beach y Willemstad se han consolidado las más jóvenes de las franquicias que iniciaron sus operaciones en el 2009.

España

La presencia de TOTTO se inicia en el 2009, cuando Carlos Martínez fue aceptado como franquiciado máster para el territorio de España y Portugal. Esto se dio a partir de la presencia de Nalsani en dos ferias de Expofranquicias

(2007 y 2008), donde evaluaron la posibilidad que una marca como TOTTO podía tener en el mercado español, una plaza hispanoparlante y con algunas similitudes con el mercado latinoamericano.

Desde marzo del 2009 comenzaron las actividades de TOTTO en España, y el 1 de octubre del mismo año abrieron la primera tienda en Madrid. El 3 de octubre de 2010 se abrió la primera franquicia en la misma ciudad, en una instalación de 140 m² ubicada en el Centro Comercial Parque Sur, el segundo más grande de Madrid, y en donde se comercializa el concepto TOTTO con sus líneas de negocio ropa, maletines y accesorios.

Para el primer semestre de 2011, la franquicia tenía un registro de 350 clientes distribuidos en todas las comunidades, dos tiendas (Madrid y Valencia) y dos kioscos en Madrid.

Portugal

Este territorio fue cedido por Carlos Martínez a un venezolano que conocía la marca y que tenía desde 2009 dos tiendas y un kiosco de Tutto. Para el 2010, al no tener tiendas propias, la empresa estima su apertura en Portugal para junio de 2012 con una presencia de 50 puntos de distribución.

En todos los casos se mantuvo una relación directa de los franquiciados con el personal de Nalsani S.A. con el propósito de construir relaciones que ayudaron a crecer la marca en cada una de las franquicias mencionadas. La mayoría de ellos comenzando desde cero y llegando a llevar adelante importantes desarrollos comerciales. “El modelo de negocio internacional es acoger a todos los canales de distribución, que incluye: propio / master franchise / grandes superficies / minorista” (Domínguez, 2011).





Figura 3. Ubicación geográfica de las tiendas en los mercados internacionales de la marca TOTTO

Fuente: Informe de Comunicaciones Corporativas & RRPP de Nalsani S.A., 2011.

Cada franquicia ha evolucionado de una manera particular y de acuerdo con el contexto específico de su país. En la mayoría de los países centroamericanos el posicionamiento se logró abriendo inicialmente puntos propios de venta y luego desarrollando canales mayoristas, y en los países sudamericanos se ha buscado consolidar una estructura de distribuidores nacionales previo a la apertura de tiendas propias. Delgado, uno de los fundadores de la franquicia TOTTO en El Salvador, dice: “Esta marca me estaba ofreciendo algo diferente, un estilo de vida y no tan solo productos” (Ospina, 2009, p. 323).

Con una presencia en 17 países en Latinoamérica, y con el inicio de su expansión en Europa, la empresa promete consolidarse como una marca global. Los resultados de una investigación de mercado realizada en septiembre del 2010 en distintos países latinoamericanos mostraron la con-

solidación de la marca TOTTO en la región. El estudio, realizado por la empresa Market Research, tuvo por objeto conocer la penetración de la marca TOTTO en Guatemala, Costa Rica, Salvador, Nicaragua, Honduras, Panamá, Venezuela, Ecuador, Bolivia, Chile, Perú y Colombia.

TABLA 1. Conocimiento de marcas maletas/mochilas – Primera mención

PAÍS	%
Colombia	71
Nicaragua	51
Guatemala	49
Bolivia	44
Ecuador	44
Venezuela	27
Costa Rica	24
El Salvador	18
Panamá	16
Honduras	7
Chile	3
Perú	1
TOTAL PARA LATINOAMÉRICA	43

Fuente: Adaptado de “Investigación de mercados, morrales y maletines - Semestre 1 - 2010”, de Market Research, 2010.

Del total para Latinoamérica hay que advertir que las dos siguientes marcas en conocimiento (primera mención) están en 10 y 9% respectivamente. En el estudio realizado únicamente en Colombia se encontró que en el segmento Adolescentes, el 95% de los encuestados presentan un reconocimiento espontáneo, siendo que las dos siguientes marcas de la competencia están posicionadas con 41 y 39% respectivamente. Para el segmento Amas de Casa, los resultados son 94% para TOTTO y 44 y 36% para las segundas marcas.

TABLA 2. Imagen de la marca TOTTO – Latinoamérica 2011

TOTTO ES:	%
De buena calidad	93
Moderna	92
Innovadora/actual	89
Para gente joven	88
Está de moda	85
Se preocupa por sacar nuevos diseños	84
Para hombre	81
Para niños	79
Fácil de conseguir	77
Para gente que se preocupa por comprar lo último en moda	74
Para mujer	73
Impondrá en el futuro	67
Tiene precio justo	61
Costosa	56
Barata	30

Fuente: Adaptado de “Conocimiento e imagen de marca TOTTO - Consolidado Latinoamérica”, de Market Research, 2011.

Una organización centrada en el marketing

En el 2008 se aplica por primera vez una estrategia de cobranding con la organización Sofasa. El resultado de este apalancamiento de marca fue la creación del concepto Twingo TOTTO.

El marketing de la empresa está basado en la constante innovación y creatividad que le permiten estar un paso más delante de su competencia, tratando de identificar los deseos del consumidor y resolver inmediatamente estas apetencias.

“Un principio de la organización y que es vital para la sostenibilidad de la marca, es que tenemos que estar conectados con el entorno. Lo anterior nos motiva y nos exige seguir innovando” (Bonilla, 2011).

“Para mí mercadeo es precisamente eso, estudiar al consumidor para poderle entregar un producto que lo satisfaga pero además, es la construcción de una marca, es entregarle un producto que no solamente le resuelva un problema del día a día, sino que también le dé un valor agregado a su corazón, a su alma, y que lo haga sentir bien” (Bursztyn, 2011b).

“Se fue generando una cultura con gente que se le pegó la pasión y entonces hay un gran porcentaje de capacidad intelectual, racional... pero la más alta, la pasional. Es decir la gente está tan comprometida que al final lo que sale es fantástico” (Navarro, 2011)

“...finalmente se da un resultado que es un producto, pero para que el producto salga, hay una mixtura de conceptos, de experiencias, y de cosas sinérgicas entre todos los que participamos en la empresa” (Navarro, 2011).

“Yo creo que el valor que está por desarrollarse de la marca, es mayor de lo que se ha construido” (Navarro, 2011).

En el 2008 se lanza la marca TOTTO Tú, dirigida al segmento de los adolescentes. El 2009 estuvo lleno de acciones de marketing, entre las cuales se destaca la apertura de la primera tienda TOTTO en España y la realización de una alianza estratégica con Frito Lay.



1992 Colección Infantil Totto Juniors





Presente y futuro del proceso de construcción de la marca **TOTTO**

Con más de 400 tiendas y cerca de 2000 empleados, la empresa ha logrado consolidarse en el mercado. La joya de la corona, para Nalsani, sigue siendo la categoría de maletines, con un 37% de participación en el total de las ventas de la empresa.

El negocio de Nalsani se encuentra hoy integrado en un 64% por el mercado nacional y en un 36% por el mercado internacional, con un crecimiento constante en sus ventas de alrededor del 24% anual (Nalsani S.A., 2011).

Un inicio muy complejo que se transformó, con el correr de los años, en la empresa número 344 de Colombia, con ventas por 215.670 millones de pesos colombianos (aproximadamente 107 millones de dólares) convirtiéndose en la empresa número uno de su sector industrial (Revista Gerente, 2011).

Los primeros años de Nalsani S.A. fueron complejos pero enfocados al desarrollo de una estrategia de crecimiento nacional e internacional fuerte que le permitió llegar a una interesante posición en el mercado local y regional. En el 2012, la empresa se encuentra mirando hacia el futuro y diseñando estrategias adecuadas para un crecimiento internacional que trascienda el regionalismo y enfrente el

aumento de la competencia en el mercado. La decisión de convertirse en una marca global requiere responder a dos retos empresariales: continuar con el mismo criterio estratégico que hasta hoy le ha dado buenos resultados a nivel local y regional, o reformular dicha estrategia en función de la decisión de globalizar la marca TOTTO atendiendo a consumidores insertos en culturas muy diferentes a los segmentos hasta ahora atendidos.

Nalsani S.A ha entendido, como líder en el mercado colombiano, que el crecimiento de una empresa se sustenta en los principios fundacionales que ha imprimido su capital humano demostrados en los óptimos resultados en el mercado local y global de la compañía.



Referencias

- Bonilla, M. (14 de febrero de 2011). Entrevista a la directora de Comunicaciones Coporativas & RRPP de Nalsani S.A. (L. M. Echeverri y B. Torres, entrevistadores).
- Bursztyn, Y. (14 de febrero de 2011a). Presidente de Nalsani S.A. (L. M. Echeverri y B. Torres, entrevistadores).
- Bursztyn, Y. (4 de marzo de 2011b). Presidente de Nalsani S.A. (E. Rosker, C. Plata, A. Herrera y L. M. Echeverri, entrevistadores).
- Domínguez, I. (2011). Entrevista al gerente de Operaciones Internacionales Nalsani S.A. (E. Rosker, entrevistador).
- Market Research (2010). *Investigación de Mercados, Morrales y Maletines - Semestre 1 - 2010*. Bogotá.
- Market Research (2011). *Conocimiento e imagen de marca TOTTO - Consolidado Latinoamérica*. Bogotá.
- Martínez, J. (2011). Entrevista al director de la Firma de Investigación de Mercados Market Research (L. Echeverri, entrevistador) Bogotá.
- Nalsani S.A. (2011). *Informe de Comunicaciones Corporativas & RRPP*. Bogotá.
- Nalsani S.A. (2011). *Informes de Dirección*. Bogotá.
- Navarro, E. (8 de junio de 2011). Entrevista al Asesor Nalsani S.A. (E. R. Lina Echeverri, entrevistador).
- Ospina, M. L. (2009). *TOTTO Incondicional*. Bogotá: Nalsani S.A.
- Revista *Gerente* (2011). Las 500 empresas más grandes y exitosas. Revista *Gerente*, 26-59.
- Totto: Sala de Prensa* (s.f.). Recuperado el 10 de julio de 2011, de <http://www.totto.com/web/corp/Corporativo/SaladePrensa/tabid/604/language/en-US>

Apéndice.

Comunicado de Prensa

Regreso a clases:

Conozca el uso correcto de
los morrales y sáqueles el
mejor provecho

Totto, compañía líder en la producción de estos artículos, le da las pautas para tener en cuenta a la hora de adquirirlos y usarlos. Terminan las vacaciones y la mayoría de estudiantes, tanto de colegio como de universidad, se alista para retornar a clases con todos los útiles y elementos que ello implica.

Y uno de los más importantes para cualquier actividad académica es el morral, el cual se constituye hoy en día como una herramienta de trabajo

indispensable dado el servicio que presta, por lo que se requiere conocer las pautas para darle un mejor uso. Teniendo en cuenta lo anterior, la firma colombiana Tutto, líder internacional en la producción de estos artículos, hace una serie de recomendaciones tanto para sacarles el máximo provecho como para evitar problemas de salud por culpa de un indebido uso de los mismos.

De acuerdo con Miguel Simhon, de la Dirección de Maletines de Tutto, en la actualidad se busca utilizar los mejores materiales en lo que respecta a resistencia, durabilidad y diseño, pero a la vez ofreciendo altos estándares de ergonomía para que sean más cómodos y fáciles de llevar a todas partes. Por ejemplo, es importante tener en cuenta que las correas sean acolchadas y en forma de “S” para que se ajusten mejor al cuerpo, con espaldares igualmente acolchados o moldeados con canales de ventilación para mayor comodidad y transpiración.

Lo nuevo

La variedad en los tamaños es importante con el fin de lograr un mejor ajuste de acuerdo con la medida del torso de quien lo lleve, en tanto que las manijas deben facilitar el agarre y el levantamiento.

Un aspecto clave que caracteriza a los morrales de última generación tiene que ver con el número de compartimientos que contenga, ya que ello permite distribuir el peso de manera óptima; de tal manera, se recomienda empacar los artículos más pesados en la parte posterior y los más livianos en la parte frontal. Según Simhon, el peso total del morral no debe superar 10 o 15% del peso total de la persona, es decir, que si se trata de un niño de 35 kilos, lo que contenga el morral debe oscilar

como máximo entre 3,5 y 5 kilos, pues si el peso es mayor se pueden presentar problemas en la espalda u otros más graves.

Al respecto, se sugiere tener en cuenta que si el torso (espalda) de la persona mide entre 38 y 46 cm, debe usar un morral talla S; si oscila entre 46 y 51 cm, debe usar M, y si mide más de 51 cm, la talla apropiada es L.

No obstante, para quienes deseen evitar el peso en la espalda pueden optar por un morral con ruedas, pero los que prefieran los tradicionales deben estar seguros de que las correas sean ajustables; las cargaderas se deben ajustar de tal forma que el morral quede unos 5 cm por encima de la cintura.

Por último, y teniendo en cuenta que cada vez es más usual que los estudiantes lleven consigo portátiles, celulares, cámaras y otros aparatos electrónicos, se recomienda verificar que el morral cuente con los compartimientos necesarios para

este tipo de elementos y los correspondientes paneles solares para recargas. “Teniendo en cuenta estas pautas, los estudiantes van a hacer un mejor uso de sus morrales y, con toda seguridad, los van a disfrutar más, sacándoles el máximo provecho sin afectar su salud física”, concluye el directivo.

Tomado textualmente de:

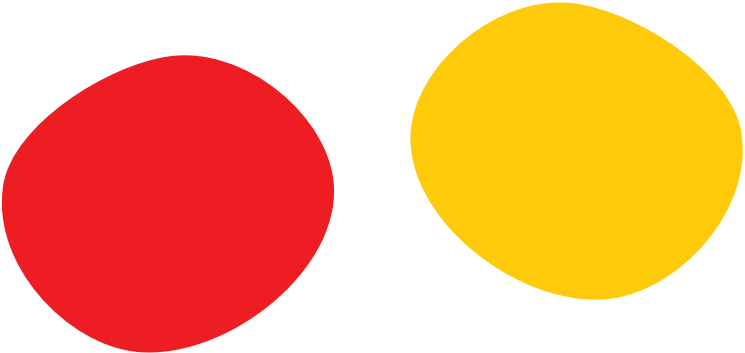
Nalsani S.A. (14 de enero de 2001). Regreso a clases: conozca el uso correcto de los morrales y sáqueles el mejor provecho. Sala de Prensa de Nalsani S.A. Disponible en <http://www.totto.com/web/SaladePrensa/C%C3%B3mouserycuidartumaleta/tabid/491/Default.aspx>



Colegio de Estudios Superiores de Administración
CESA

Este libro se terminó de imprimir el
15 de marzo en Bogotá, D.C.

Diseño editorial en Adobe InDesign CS4.
Se imprimió sobre papel Bond de 70 gramos.



La tradición investigativa del CESA tiene como objetivo misional abordar la realidad colombiana desde una perspectiva académica. El CESA ha desarrollado una metodología propia para construcción de casos académicos a través de una propuesta diferenciadora al ofrecer una herramienta pedagógica que basada e incluida en los métodos interactivos de aprendizaje, tiene la particularidad de trabajar con situaciones reales y actuales, permitiendo al participante sumergirse en la realidad organizacional y social, analizándola, comprendiéndola y aplicándole los conceptos teóricos aprendidos o a aprender. Por esta razón, la inclusión de estudios de casos de empresas colombianas como estrategia pedagógica tiene como finalidad desarrollar competencias en pensamiento crítico y aprendizaje reflexivo en nuestros estudiantes. En este sentido, un caso que cobró interés académico para el CESA fue la empresa Nalsani S.A. con su marca reconocida TOTTO. La promesa de valor de la marca TOTTO se sustenta en el significado que tiene el pensamiento estratégico de sus líderes en la creación de productos extraordinarios a través de la anticipación de las necesidades de sus clientes.

