

LINA MARÍA ECHEVERRI
EDUARDO ROSKER

TOTTO

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 alcanza a 2000 empleados y su presencia en el mundo se materializa con tiendas en quince 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 todos los riesgos que significaban 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.

Consciente de que en Colombia ya existían empresas produciendo maletines de lona, le surgió como inquietud si las mismas se convertirían en los primeros en producirlos masivamente y que tuvieran la capacidad de integrar el concepto de moda en sus diseños.

La importancia de utilizar lona en el proceso productivo radicaba en el factor precio. 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 aprender todo: el uso de nuevos materiales no tradicionales, la forma de producción y su masividad, la cuestión del diseño y el sistema de comercialización.

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.

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.

TOTTO, en primer lugar, comenzó a armar su propia red de distribuidores y vendedores directos y luego continuó con almacenes de grandes superficies. 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 80 el consumidor latinoamericano era muy diferente, la única manera de llevar libros era en la mano. Si el consumidor era una mujer, se utilizaban los bolsos o si era un niño, asistía a la escuela con un maletín de cuero.

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

“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. En los años 90, los directivos de NALSANI S.A. tomaron importantes decisiones la llevaron a su crecimiento comercial y consolidación de la marca: TOTTO.

Multiplicaron los puntos de venta propios, centrándose principalmente en Bogotá. Se compraron locales para transformarlos en el concepto entorno 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.

Para inicios del 2000, nace la “Escuela TOTTO”, con programas de capacitación para vendedores, cajeros, 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 en absoluto líder del mercado colombiano, con alta calidad de producto. Ante la prevención de que aparecieran 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 jóvenes y niños. Su producción se hacía en la misma planta de NALSANI pero tanto el marketing como la dirección del proyecto se manejaban en forma separada. A la fecha, el propósito de la marca ROCKA ha logrado posicionarse en otros grupos de interés

Para el 2011, TOTTO cuenta 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.

¿Cuál es el origen de la marca TOTTO? Según Bursztyn, el concepto era un nombre corto, sonoro, de una sola palabra y fácil de 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 TOTTO como una inspiración y homenaje a este grupo.

De una investigación de mercados realizada durante el primer semestre del 2010, se han llegado a las siguientes conclusiones:

- a. 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, variedad de tamaños y la variedad de modelos.
- b. En el segmento Amas de Casa, TOTTO con el 83% continúa como líder de la categoría, en cuanto a la marca preferida dentro de las amas de casa, TOTTO es el líder de la categoría con un 58%, los elementos que se 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.
- c. En el segmento Hombres y Mujeres, a nivel total, TOTTO con el 79% es la marca con el mayor conocimiento dentro de la categoría, principalmente entre las mujeres (83%), TOTTO con el 66% es la marca de morrales comprada recientemente y donde 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 slogan de la marca TOTTO está articulado a la visión de la empresa, el cual enfatiza que TOTTO será la marca preferida para 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, 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, que le dedica bastante tiempo a sus amigos, con gran acceso al mundo virtual, donde el deporte los desconecta y la familia es relevante en sus decisiones.

“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 90 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).

Para el 2011, la marca TOTTO se encontraba presente en 67 ciudades de 13 países latinoamericanos y dos países europeos.

Cada franquicia ha evolucionado de una manera particular y de acuerdo al 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 sólo productos”* (Ospina, 2009, pág. 323).

Con una presencia en 23 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 consolidación de la marca TOTTO en esa 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 LATAM	43

Fuente: Adaptado 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.

El marketing de la empresa está basado en la constante innovación y creatividad que le permite 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)

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

Con más de 500 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% para 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 1 de su sector industrial (Revista Gerente, 2011).

Los primeros años de NALSANI S.A. fueron complejos pero con un fuerte desarrollo de una estrategia de crecimiento nacional e internacional que le permitió llegar a una interesante posición en el mercado local y regional.

En el 2015, 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. Su propósito misional se enmarca en consolidar una posición en el mercado mundial con 600 tiendas en el 2016.

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