



Diseño de plan estratégico de marketing para el canal outlet Totto de la empresa
Nalsani S.A.S.

Ana Milena Ortiz Martínez

Angelica Mariana Jaramillo Naranjo

Mario Patiño Ladino

Universidad EAN.

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas.

MBA (Master in business administration)

Bogotá D.C, Colombia

enero/2025

**Diseño de plan estratégico de marketing para el canal outlet Totto de la
empresa Nalsani S.A.S.**

Ana Milena Ortiz Martínez

Angelica Mariana Jaramillo Naranjo

Mario Patiño Ladino

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister Administración de Negocios (MBA)

Director (a):

Yibeth Gisela Matilla Torres

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de administración, finanzas y ciencias económicas

MBA (Master in business administration)

Bogotá D.C, Colombia

enero/2025

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas que, de una u otra manera, hicieron posible la realización de este trabajo de maestría.

En primer lugar, agradecemos a nuestra directora de tesis, la Dra. Yibeth Gisela Mantilla Torres por su invaluable guía, paciencia y apoyo constante a lo largo de este proceso. Su experiencia y conocimiento han sido fundamentales para la culminación de este proyecto.

A nuestros profesores y compañeros de la maestría, quienes, con sus enseñanzas, críticas constructivas y debates académicos, enriquecieron nuestra formación y contribuyeron a la mejora de este trabajo.

Finalmente, agradecemos a la Universidad EAN por el apoyo brindado durante el desarrollo de toda la maestría y realización de este trabajo, y a todos aquellos que, directa o indirectamente, colaboraron en la concreción de este sueño.

A todos ustedes, nuestro más sincero agradecimiento.

Ana Milena Ortiz Martínez, Angelica Mariana Jaramillo Naranjo, Mario Patiño

Ladino

Resumen

Nalsani S.A.S. cuenta con la marca Totto, en una red de más de doscientas tiendas en Colombia, bajo el formato de tiendas propias y franquicias. Veinticinco de estas son tiendas propias tipo outlet, ubicadas en Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Villavicencio, Neiva, Pereira y Yumbo, nueve de las cuales están situadas en centros comerciales.

Totto cuenta con unidades de negocio establecidas en maletines, accesorios, ropa, productos de viaje (*travel*), productos para niños (*kids*) y productos para mascotas (*pets*), lo cual genera una oferta atractiva para la demanda que presenta el canal outlet. Asimismo, en su producción para tiendas premium, los cambios de colección generan un excedente en estas unidades de negocio que, con un plan estratégico de marketing adecuado, puede generar mayores resultados. El canal outlet presenta una demanda que incluye un mix de clientes: los que buscan ofertas y los que valoran la funcionalidad del producto sin restricciones de precio. Una estrategia orientada a estos segmentos asegura un crecimiento en ventas y una asesoría adecuada para los clientes.

Totto publicó en su intranet el reconocimiento otorgado por los colombianos en un reconocido diario nacional, al posicionarse en el top cinco de las marcas más queridas del país. Asimismo, la organización compartió un segundo reconocimiento otorgado por el Ministerio de Ciencias, por su trabajo en innovación y desarrollo. Este resultado se debe a su labor en el área de innovación, estrategia de consumo y alianzas con universidades para la creación de nuevos productos.

En el sector *retail*, las tiendas outlet son consideradas un canal de comercialización cuyo propósito es liquidar productos excedentes de temporadas o colecciones anteriores. Igualmente, este canal se ha constituido en una opción para nichos de mercado denominados “cazadores de ofertas” o para quienes buscan

productos a precios asequibles que satisfagan sus necesidades. El concepto inicial de las tiendas outlet americanas hacía referencia a bodegas de fábrica donde se comercializaban colecciones pasadas y prendas con defectos. Sin embargo, este concepto ha evolucionado, y han quedado atrás los días en que los outlets se caracterizaban por tener canastas de “botadero” y listas de artículos imperfectos.

La organización compartió un artículo de la revista *Neuromarketing*, donde se llevó a cabo un estudio titulado *“How Does Adoption of the Outlet Channel Impact Customers’ Spending in the Retail Stores”*, que analizó el fenómeno de ventas en este tipo de tiendas. Antes de este estudio, los outlets tenían una mala reputación frente a las marcas de gama alta. Se creía que la adopción de un canal en formato outlet devaluaría la imagen de la marca. Otra preocupación era el temor de que los clientes prefirieran comprar en estas tiendas, disminuyendo así los ingresos y la rotación de colecciones. Sin embargo, los investigadores notaron que, una vez que los clientes adoptaron el canal de distribución de las tiendas outlet, comenzaron a gastar aún más en las tiendas convencionales (formatos diferentes a outlet) que venden productos a precio regular. Los outlets se han visualizado como una base para atraer nuevos clientes a la marca.

En el caso de las tiendas Totto, este canal ha estado en el mercado por más de 20 años. Sin embargo, su comportamiento ha sido muy orgánico, operando bajo un formato de infraestructura de bajo costo y evacuando unidades con la premisa de los descuentos, pero sin estrategias definidas que garanticen un desempeño exitoso.

El almacenamiento de productos con baja rotación carece de estrategias de evacuación, estudios de precio y una comunicación adecuada. Al final del período, esto genera un deterioro del producto, una mala imagen de la marca, insatisfacción de los clientes y pérdidas para la compañía, resultando en poca eficiencia en el número de visitas que este formato genera.

Abstract

Nalsani S.A.S. manages the Totto brand through a network of more than two hundred stores in Colombia, operating under the format of both company-owned stores and franchises. Twenty-five of these are company-owned outlet stores located in Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Villavicencio, Neiva, Pereira, and Yumbo, nine of which are situated in shopping centers.

Totto has established business units in categories such as backpacks, accessories, clothing, travel products, kids' items, and pet products, offering an attractive range for the demand presented by the outlet channel. Additionally, its production for premium stores generates surplus inventory during collection changes within these business units. With an adequate strategic marketing plan, this surplus can deliver greater results. The outlet channel attracts a mix of customers: some looking for discounts and others seeking functional products without price restrictions. A strategy tailored to these segments ensures sales growth and improved customer service.

Totto published on its intranet a recognition received from Colombians in a well-known national newspaper, ranking among the top five most beloved brands in the country. Additionally, the organization shared a second recognition awarded by the Ministry of Science for its innovation and development efforts, credited to its work in the areas of innovation, consumer strategy, and partnerships with universities for the creation of new products.

In the RETAIL sector, outlet stores are considered a marketing channel aimed at liquidating surplus products from previous seasons or collections. Similarly, it has become a channel catering to market niches such as "bargain hunters" or those seeking affordable products that meet their needs. The original concept of an American outlet store referred to factory warehouses selling past collections and garments with defects. Over time, this concept has evolved, moving away from "dump" baskets and lists of imperfect items.

The organization shared an article from a neuromarketing magazine, which featured a study titled *"How Does Adoption of the Outlet Channel Impact Customers' Spending in Retail Stores?"* The study analyzed the sales phenomenon of outlet stores. Before the study, outlets had a negative reputation compared to high-end brands. The theory was that adopting an outlet channel might devalue the brand's image. Another concern was the fear that the customer base would prefer shopping at outlets, thereby decreasing revenue and collection turnover. However, researchers found that once customers adopted the outlet store distribution channel, they tended to spend more at conventional stores (non-outlet formats) offering regular-priced products. Outlet stores were seen as a way to attract new customers to the brand.

In the case of Totto stores, the outlet channel has been in the market for more than 20 years. However, its behavior has been highly organic, operating under a low-cost infrastructure model and focusing on selling units at discounted prices without defined strategies to ensure successful performance.

The storage of slow-moving products lacks evacuation strategies, price analysis, and effective communication. By the end of the period, these results in product deterioration, a damaged brand image, customer dissatisfaction, and financial losses for the company, leading to low efficiency in the number of visits generated by this format.

Contenido

Lista de Figuras	13
Lista de Tablas	15
<i>Introducción</i>	<i>16</i>
<i>Objetivos</i>	<i>17</i>
<i>Objetivo General</i>	<i>17</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>17</i>
Justificación	18
Marco Institucional	20
<i>Referentes Estratégicos.....</i>	<i>23</i>
<i>Estructura Organizacional Comercial.....</i>	<i>25</i>
<i>Productos y Servicios Ofertados.....</i>	<i>26</i>
<i>Análisis Del Sector</i>	<i>27</i>
<i>Marco Referencial Del Canal Outlet.....</i>	<i>29</i>
Marco Teórico.....	32
<i>Marketing</i>	<i>32</i>
<i>Marketing Estratégico.....</i>	<i>33</i>
<i>Planeación del Marketing Estratégico</i>	<i>35</i>
<i>Matriz DOFA</i>	<i>35</i>
<i>Matriz BCG</i>	<i>36</i>
<i>Canales De Distribución</i>	<i>37</i>

Diseño de plan estratégico de marketing para el canal outlet Totto de la empresa Nalsani S.A.S	10
<i>Tipos de intermediarios en los canales de distribución:</i>	38
<i>Canal de distribución RETAIL</i>	38
<i>Planeación del Marketing Digital</i>	40
<i>Omnicanalidad en Outlets</i>	41
<i>Impacto De Estrategias De Mercadeo En El Canal Outlet</i>	43
<i>Psicología Del Consumidor</i>	44
<i>Comportamiento Del Consumidor En Un Outlet</i>	45
<i>Marketing De Experiencias</i>	46
<i>Net Promoter Score NPS</i>	47
<i>Costumer Journey</i>	48
<i>Entorno De Mercado Su Recopilación y Análisis De La Información</i>	50
<i>Análisis De La Situación.</i>	52
<i>El Análisis Por Sí Solo No Es Una Solución.</i>	52
<i>Los Datos No Son Lo Mismo Que La Información.</i>	53
<i>El Ambiente Interno.</i>	54
<i>El Ambiente Del Cliente</i>	57
<i>El Ambiente Externo</i>	60
<i>Segmentación de mercado</i>	62
<i>Diseño Metodológico</i>	67
<i>Tipo de Investigación</i>	67
<i>Estructura Del Proceso</i>	67
<i>Análisis de Situación o de Negocio</i>	69
<i>Análisis Externo</i>	69

<i>Aplicación De La Matriz BCG Al Canal Outlet La Empresa Nalsani SAS Totto</i>	75
<i>Análisis Interno</i>	79
<i>Población Muestra y Ficha Técnica</i>	80
<i>Instrumentos de Medición</i>	83
<i>Validación del Instrumentos de Medición</i>	84
<i>Diagnóstico Organizacional</i>	91
<i>Revisión y análisis de cifras organizacionales</i>	92
<i>Procesamiento Estadístico De Datos (Estadística descriptiva)</i>	92
<i>Análisis De Los Resultados</i>	93
Plan de Intervención	115
Conclusiones y Recomendaciones	123
<i>Conclusiones</i>	123
<i>Recomendaciones</i>	124
Referencias	125
Anexos	127
<i>ANEXO 1. Instrumento de validación</i>	127
<i>ANEXO 2. Carta autorización Totto</i>	127
<i>ANEXO 3. Reporte de ventas por producto del año comercial 2023 al 2025</i>	128
<i>ANEXO 4. Reporte de inventario del año 2019 al 2024</i>	129
<i>ANEXO 5. Reporte de visitantes en tienda física canal outlet del año comercial 2023 al 2025</i>	130

ANEXO 6. Reporte de NPS y satisfacción por mercado del año comercial 2024131

ANEXO 7. Reporte de tipología de clientes.132

Lista de Figuras

Figura No. 1. Hitos más importantes de Nalsani S.A.S	22
Figura No. 2. Enfoque Estratégico Gerencia Comercial	24
Figura No. 3. Estructura Organizacional De La Marca Totto De La Empresa Nalsani S.A.S.....	25
Figura No. 4. Marketing Mix- 4Ps de Michael Porter	33
Figura No. 5. Fuerzas para analizar la competencia de Michael Porter.....	34
Figura No. 6. Análisis DOFA - Principales Áreas Para Analizar	35
Figura No. 7. Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	37
Figura No. 8. Problemas que deben considerarse en el análisis de la situación.	51
Figura No. 9. Preguntas Orientadas A Revisión De Los Objetivos, La Estrategia Y Desempeño.....	55
Figura No. 10. Preguntas Orientadas a Revisión De Los Recursos Organizacionales Actuales y Anticipados.	56
Figura No. 11. Preguntas Orientadas A Revisión De Los Problemas Culturales Y Estructurales Actuales y Anticipados.....	57
Figura No. 12. Enfoques y Preguntas Orientadas A Identificar Situaciones respecto a clientes.....	59
Figura No. 13. Cuestionamientos Guía Sobre Ambiente Externo.....	61
Figura No. 14. Problemas Que Deben Considerarse En El Análisis De La Situación. 63	
Figura No. 15. Estrategias de Investigación de Mercado	65
Figura No. 16. Análisis De Tendencias Del Mercado y La Población.	66
Figura No. 17. Modelo DOFA.....	71
Figura. No.18. Matriz Boston Consulting Group (BCG) Canal Outlet Totto Nalsani S.A.S.....	75

Figura No. 19. Validación instrumento de medición V de Aiken- Plan estratégico de marketing del canal outlet Totto para la empresa Nalsani SAS.	85
Figura No. 20. Gráfica Resultados V Aiken.....	88
Figura No. 21. Instrumento de Medición Ajustado.....	89
Figura No. 22. Análisis de resultados 1 - Marketing	93
Figura No. 23. Análisis de resultados 2 - Marketing	96
Figura No. 24. Análisis de resultados 3 – Marketing / Consumidor	98
Figura No. 25. Análisis de resultados 4 – Consumidor	100
Figura No. 26. Análisis de resultados 5 - Estrategia.....	102
Figura No. 27. Análisis de resultados 6 - Estrategia.....	104
Figura No. 28. Análisis de resultados 7 – Ventaja Competitiva	105
Figura No. 29. Análisis de resultados 8 – Ventaja Competitiva	106
Figura No. 30. Análisis de resultados 9 - Innovación.....	108
Figura No. 31. Análisis de resultados 10 - Innovación.....	109
Figura No. 32. Cronograma De Actividades Plan Estratégico De Marketing Canal Outlet – Nalsani SAS.....	119

Lista de Tablas

Tabla No. 1. Definición y Medición De Las Variables Identificadas En El Análisis.....	70
Tabla No. 2. Matriz DOFA Canal Outlet Totto Nalsani S.A.S.	71
Tabla No. 3. Ficha Técnica De La Muestra.	80
Tabla No. 4. Definición y Medición De Las Variables Identificadas	82
Tabla No. 5. Preguntas Objeto De Modificación.....	88
Tabla No. 6. Resumen De Hallazgos Del Diagnóstico y Acciones Propuestas.....	121

Introducción

Dado el constante dinamismo del mercado y la creciente competencia en el sector retail, es fundamental que empresas como Nalsani S.A.S. adapten sus estrategias comerciales para responder a las necesidades cambiantes de los consumidores. En este contexto, el canal outlet desempeña un papel clave para la compañía, ya que no solo facilita la liquidación de inventarios, sino que también permite captar un segmento de consumidores sensibles al precio. Sin embargo, para maximizar su potencial, es necesaria una planificación estratégica de marketing alineada con los objetivos comerciales y las expectativas del público objetivo.

Este estudio se basa en un análisis exhaustivo del entorno competitivo, la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del canal outlet, así como en la implementación de estrategias de marketing mix que fortalezcan la propuesta de valor de Totto en este segmento. El enfoque del plan estratégico estará orientado a incrementar la visibilidad de la marca y a generar un aumento en las ventas.

De esta manera, este trabajo busca contribuir a la sostenibilidad y crecimiento de Nalsani S.A.S., a través del diseño de un plan estratégico de marketing que no solo sea sólido y viable, sino que también potencie el desempeño del canal outlet y asegure su competitividad en un mercado en constante evolución.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de marketing que permita aumentar las ventas en el canal Outlet Totto de la empresa Nalsani SAS.

Objetivos Específicos

- **Realizar un diagnóstico integral** del entorno interno y externo de las tiendas Totto en el canal outlet de Nalsani S.A.S., identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el mercado. Este análisis proporcionará una base sólida para el diseño de estrategias que optimicen su rendimiento.
- **Estructurar un plan estratégico** enfocado en el crecimiento de las ventas y el fortalecimiento del posicionamiento del canal outlet. La estrategia mejorará la experiencia de compra, atraerá nuevos clientes y potenciará el reconocimiento y preferencia de la marca.
- **Definir un plan de implementación** detallado para el canal outlet de Totto, estableciendo acciones, recursos, responsables y cronogramas. Esto garantizará una ejecución eficiente, maximizando el impacto de la estrategia en los resultados del canal.
- Establecer indicadores de desempeño (KPI) que permitan medir el crecimiento en ventas y evaluar el impacto de las estrategias implementadas. Estos indicadores facilitarán el seguimiento del desempeño, la identificación de avances y la detección de oportunidades de mejora para asegurar un crecimiento sostenible.

Justificación

El canal outlet de Nalsani S.A.S. es una mina de oportunidades desaprovechadas. Actualmente, su crecimiento es reactivo, condicionado por el comportamiento de visitas y la competencia, lo que limita su verdadero potencial. Para transformar este canal en un motor de ventas y rentabilidad sostenible, es imprescindible un **plan estratégico de marketing** que lo optimice y lo proyecte como una experiencia de compra atractiva y diferenciada.

Este plan abordará cinco pilares clave para impulsar la competitividad:

1. **Comunicación Comercial Impactante:** Creación de campañas innovadoras que destaquen los valores diferenciales del canal, con precios competitivos, descuentos exclusivos y experiencias de compra memorables.

2. **Decisiones Basadas en Datos:** Implementación de herramientas de análisis y business intelligence para predecir tendencias, entender mejor al consumidor y optimizar la rotación del inventario.

3. **Omnicanalidad Integrada:** Fusión del comercio físico y digital mediante estrategias como "click and collect" y experiencias interactivas que fortalezcan la conexión con la marca.

4. **Eficiencia Operativa:** Ajustes en logística y planificación presupuestaria para garantizar disponibilidad de productos en temporadas clave y desarrollar líneas exclusivas para el canal outlet.

5. **Calendario Comercial Estratégico:** Planificación anual alineada con eventos y temporadas de alto impacto, asegurando la máxima efectividad de las campañas de marketing.

El canal outlet en Colombia está en auge, con una demanda creciente impulsada por consumidores estratégicos que buscan calidad y precio. Sin embargo, la competencia es feroz y no basta con depender de descuentos. Se necesita **una propuesta de valor innovadora** que combine estrategia, servicio al cliente y disponibilidad de productos para consolidar la presencia de Nalsani S.A.S. en este segmento.

Además, el sector retail enfrenta desafíos como la inflación y la transformación digital. Adaptarse con rapidez a estos cambios mediante estrategias bien estructuradas garantizará no solo la supervivencia, sino un crecimiento sostenido.

Este plan estratégico **no solo aumentará las ventas y la rentabilidad**, sino que redefinirá la experiencia del consumidor, posicionando a los outlets de Nalsani S.A.S. como destinos de compra atractivos, eficientes y alineados con las nuevas dinámicas del mercado.

Marco Institucional

Nalsani S.A.S. – Totto es una compañía colombiana fundada por Yonatan Bursztyn en 1987, su actual CEO. Bursztyn identificó el potencial de una fábrica de cuero en bancarrota y decidió adquirirla para fortalecer el negocio, incorporando el uso de lona en la creación de morrales y bolsos. Sus inicios fueron modestos, con un pequeño stand en la Feria Internacional de Bogotá, pero en 1990 la empresa abrió sus primeras tiendas propias.

Hoy, Totto es una multinacional reconocida por sus diseños modernos, versátiles y tecnológicos en maletines, mochilas, bolsos y ropa. La empresa ha logrado consolidarse como una de las compañías más exitosas de la industria colombiana, expandiendo sus puntos de venta en dos formatos principales: **tiendas convencionales y outlets**. Actualmente, tiene presencia en **57 países** de América, Europa, Medio Oriente y África, incluyendo Albania, Aruba, Bolivia, Chile, España, México, Reino Unido, entre otros, con un total de **600 tiendas alrededor del mundo** (Totto, 2023).

Además, Totto genera más de **10.000 empleos directos e indirectos**, beneficiando a proveedores y franquicias. La compañía se distingue por sus altos estándares de calidad a precios competitivos, lo que la ha hecho acreedora de múltiples reconocimientos y una opción preferida por los consumidores al momento de elegir un regalo o realizar una compra (Totto, 2023).

Actualmente, Totto apuesta por la innovación y la alineación con nuevas tendencias, garantizando la calidad en cada uno de sus productos. (Totto, 2023)

El **canal outlet**, foco de este estudio, lleva más de **20 años en operación**, adaptándose constantemente a las tendencias del mercado. Totto, en su compromiso con los clientes, ha implementado **estrategias comerciales y de marketing** para responder a las necesidades cambiantes del consumidor.

El **diseño de un plan estratégico de marketing** para el canal outlet está alineado con los objetivos de la compañía, ya que busca incrementar las ventas y consolidar su participación en el mercado. Todos los elementos presentados en este trabajo han sido validados y utilizados por la gerencia como parte de su planificación anual.

En la **Figura 1**, se presentan los hitos más importantes de Totto, desde su fundación hasta los proyectos clave en los que ha participado.

Figura No. 1. Hitos más importantes de Nalsani S.A.S

Hitos más importantes de Nalsani s.a.s



Fuente: Elaboración propia, tomado de archivos corporativos de la marca Totto

Referentes Estratégicos.

Nalsani S.A.S. – Totto ha implementado nuevas estrategias de confección y optimización de costos, lo que le ha permitido mantener su reconocida calidad a precios competitivos. Gracias a sus diseños vanguardistas y su garantía de un año por defectos de fabricación, ha logrado generar confianza en el consumidor y captar una importante demanda en el mercado.

Como parte de su visión estratégica, Nalsani S.A.S. ha definido nueve enfoques clave para la Gerencia Comercial. En el caso del canal outlet, el principal objetivo es crecer un 30% en productos exclusivos, logrando una contribución comercial del 28%, lo que lo convierte en un modelo de negocio rentable para la compañía.

Además, el canal outlet participa en las siguientes iniciativas estratégicas:

- Innovación, marca y velocidad de respuesta al cliente: Implementación de estrategias que optimicen la experiencia del consumidor.
- Crecimiento del 15% en financiación: Expansión de alternativas de pago mediante alianzas con Sistecrédito, Key pago y Addi, facilitando compras a crédito con pagos en cuotas mensuales) (Totto, 2023).
- Participación del 5% en venta digital: Fortalecimiento del comercio electrónico mediante la integración del modelo Omnichannel.
- Facturación de 67.000 millones de pesos en la unidad de negocio Travel.
- Expansión y posicionamiento de licencias de representación de marcas, incluyendo Marvel.
- Ventas de 6.000 millones de pesos en la unidad de negocio Pets.

- Modelo de consignación: Se proyecta alcanzar ventas por 6.500 millones de pesos, consolidando este modelo en los canales de distribuidores, cadenas y franquicias nacionales.
- Protección de la temporada escolar: Implementación de estrategias para blindar el mercado y minimizar la entrada de nuevas marcas competidoras.
- Expansión y fortalecimiento en la región Costa. (Totto, 2023).

Figura No. 2. Enfoque Estratégico Gerencia Comercial



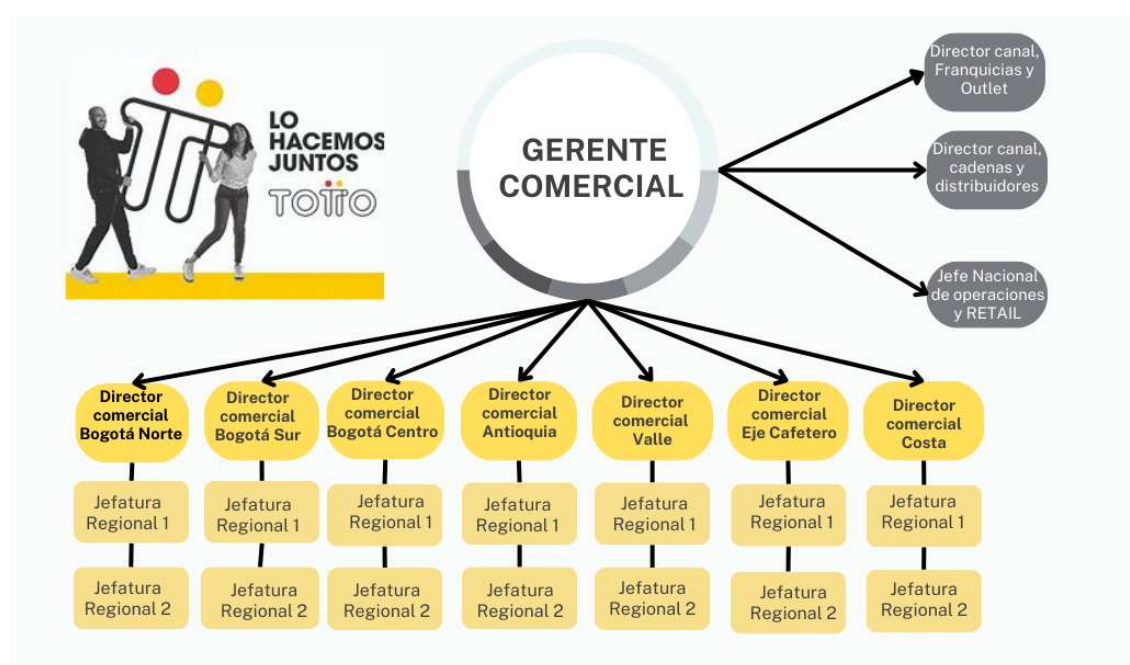
Fuente: Elaboración propia, tomado de archivos corporativos de la marca Totto.

Estructura Organizacional Comercial.

A continuación, se presenta la estructura organizacional comercial de la compañía la cual tiene un director comercial de cadenas y distribuidores, un director comercial de franquicias y outlet, siete directores comerciales regionales (Bogotá zona Norte, Bogotá Zona Sur, Bogotá zona centro, Antioquia, Valle, Eje cafetero y Costa), un jefe nacional de operaciones y RETAIL, catorce jefaturas y un coordinador comercial de canal outlet.

Esta estructura permite una gestión eficiente y estratégica de los distintos canales de venta, garantizando el cumplimiento de los objetivos comerciales de la compañía.

Figura No. 3. Estructura Organizacional De La Marca Totto De La Empresa Nalsani S.A.S



Fuente: Elaboración propia tomado de archivos corporativos marca Totto

Productos y Servicios Ofertados.

Nalsani S.A.S. – Totto segmenta su mercado con base en la edad y las necesidades del comprador, ofreciendo productos diseñados específicamente para cada perfil de cliente:

- KIDS: Niños de 4 a 10 años.
- CORE: Adolescentes de 11 a 25 años.
- TRAVEL: Ejecutivos y clientes outdoor con enfoque en viajes.
- NEW CASUAL: Segmento ejecutivo, dirigido a profesionales que trabajan en oficina y viajan.
- PETS: Segmento dirigido a dueños de mascotas que las consideran parte de su familia.

Para atender cada segmento, la compañía ofrece una amplia gama de productos categorizados en: maletines, ropa, accesorios, Kids, Travel y Pets.

Además, con el objetivo de garantizar una cobertura total del mercado, Totto ha desarrollado una red de distribución sólida con siete canales de venta estratégicos:

- Totto.com
- Distribuidor autorizado
- Outlet.
- Ventas corporativas.
- Cadenas.
- Franquicias
- Tiendas propias

Análisis Del Sector

Nalsani S.A.S. – Totto enfrenta diferentes tipos de competencia dentro del sector, categorizados en competidores directos, indirectos y potenciales:

- **Competidores Directos:** Marcas que comparten la misma línea de producción en maletines, ropa, accesorios, Kids, Travel y Pets, como Adidas, Samsonite y Vélez.
- **Competidores Indirectos:** Empresas que operan en el sector, pero solo ofrecen algunos de los productos que comercializa Totto, como Scribe, Arturo Calle y Quest.
- **Competidores Potenciales:** Marcas en crecimiento con productos similares que buscan expandirse a nuevos nichos de mercado, como Santana (Totto, 2023).

Según datos de **Inexmoda**, Bogotá se ha posicionado como la **segunda ciudad latinoamericana con mayor inversión en el sector retail**, con **260 millones de dólares en 2020**, solo superada por Ciudad de México (426 millones). Medellín también representa una gran oportunidad de crecimiento. Además, el consumo en moda en Colombia alcanzó los **27,7 billones de pesos en 2021**, un **21% más que en 2020** y un **5% más que en 2019** (Inexmoda, 2022).

Por su parte, la **Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCit)** reportó que, en julio de 2021, el comercio al por menor creció un 26,9% frente al mismo mes de 2020 y un 11,4% respecto a 2019. Este crecimiento se reflejó en todas las regiones evaluadas por el **DANE**, incluyendo

Cundinamarca, Antioquia, Santander, Bogotá, Atlántico y Valle del Cauca (MinCit, 2021).

Análisis del sector retail para Totto:

El mercado retail en Colombia está atravesando una transformación significativa, impulsada por los cambios en las preferencias del consumidor, el crecimiento del comercio electrónico y una mayor inversión en tecnología por parte de las empresas del sector. Para Totto, que opera en canales tradicionales y outlets, esta evolución representa tanto desafíos como oportunidades.

Por un lado, el auge del comercio en línea y las estrategias omnicanal ha marcado una tendencia clave en el sector, obligando a las empresas a integrar experiencias digitales con sus puntos de venta físicos. Esta integración ha fortalecido la percepción de Totto como una marca confiable y transparente en el comercio digital, facilitando la conexión con nuevos consumidores. La compañía puede potenciar esta dinámica ampliando su presencia digital e implementando estrategias como "click and collect", que combinan la conveniencia de las compras en línea con la interacción en tiendas físicas.

Por otro lado, el segmento de consumidores jóvenes, caracterizado por su inclinación hacia marcas sostenibles, diseño funcional y productos personalizables, representa una oportunidad estratégica para Totto. Al diversificar su portafolio y reforzar su comunicación de marca en torno a estos valores, la empresa puede consolidar su liderazgo en el mercado colombiano.

Además, la competencia en el sector retail se ha intensificado hasta el punto de ser considerada "salvaje", con marcas internacionales expandiéndose y nuevas empresas emergentes capturando nichos específicos. Ante este panorama, Totto se ha

visto en la necesidad de invertir en plataformas digitales y optimizar su cadena de suministro, buscando nuevos proveedores que le permitan reducir costos y mantenerse competitiva frente a grandes compañías.

Para enfrentar este entorno desafiante, Totto debe diferenciarse a través de:

- ✓ Innovación en diseño y materiales.
- ✓ Optimización de costos sin comprometer calidad.
- ✓ Estrategias de fidelización que fortalezcan la lealtad del consumidor.

Marco Referencial Del Canal Outlet

El canal outlet de Nalsani S.A.S. representa el 12% de las ventas en tiendas a nivel nacional y genera un margen del 15%, una cifra inferior a la esperada para la marca Totto. Actualmente, enfrenta varios desafíos estratégicos que limitan su crecimiento y rentabilidad:

1. Mejorar la comunicación visual ("look and feel"): Actualmente, la señalización de descuentos y promociones no es clara, lo que reduce la motivación del cliente para aprovechar las ofertas y, en consecuencia, dificulta la evacuación de inventarios.
2. Falta de una estrategia comercial exclusiva: El canal outlet carece de una planificación comercial específica que proyecte su crecimiento en ingresos y penetración de mercado.
3. Ausencia de una producción especial para el formato outlet: No se cuenta con una línea de productos de bajo costo diseñada exclusivamente para este canal, lo que afecta la conversión de visitas en ventas y reduce el ingreso total y el margen de rentabilidad de la compañía.

Actualmente, Totto cuenta con un centro de distribución eficiente, sin embargo, enfrenta una limitación: la producción de artículos ha sido tan exitosa en los canales convencionales que no se generan excedentes suficientes para abastecer el outlet. Como resultado, este canal requiere una estrategia exclusiva de producción que garantice la disponibilidad de artículos con precios competitivos y descuentos atractivos.

Oportunidades y Crecimiento del Canal Outlet

El diseño del plan estratégico de marketing busca aumentar las ventas y fortalecer la presencia de las tiendas outlet. Las actividades, objetivos e inversiones previstas beneficiarán a Nalsani S.A.S., ya que permitirán mejorar la rotación de productos y la penetración en las ciudades donde opera la marca.

Datos clave del canal outlet en 2022:

Según información confidencial de Nalsani S.A.S., el canal outlet registró una penetración de 8,38 unidades por cada 100 habitantes en el período enero 1 - diciembre 31 de 2022, con la siguiente distribución por regiones:

- Bogotá D.C.: 7,75 unidades por cada 100 habitantes.
- Costa Caribe: 6,15 unidades por cada 100 habitantes.
- Antioquia: 6,91 unidades por cada 100 habitantes.

Crecimiento en ventas:

El canal experimentó un **incremento del 79% en ingresos** respecto al año anterior, reflejando una tendencia positiva en el mercado. Sin embargo, el crecimiento en

unidades vendidas fue del 42,9%, una diferencia de 36,1 puntos en comparación con el crecimiento en pesos.

Oportunidad de mejora:

Dado que el propósito del formato outlet es evacuar un mayor número de unidades a través de estrategias de precio y descuento, es fundamental optimizar estos indicadores. La implementación del plan estratégico de marketing permitirá aumentar la rotación de inventario, mejorar la penetración en el mercado y garantizar un crecimiento sostenido en ventas para Nalsani S.A.S.

Marco Teórico

Es importante tener en cuenta que el objetivo principal de este proyecto es diseñar un plan estratégico de marketing que permita aumentar las ventas y potencializar los outlets Totto de la empresa Nalsani SAS, para esto se profundiza en las variables del marketing para luego adentrarnos en las diferentes estrategias del marketing y con esto lograremos sustentar teóricamente la investigación realizada.

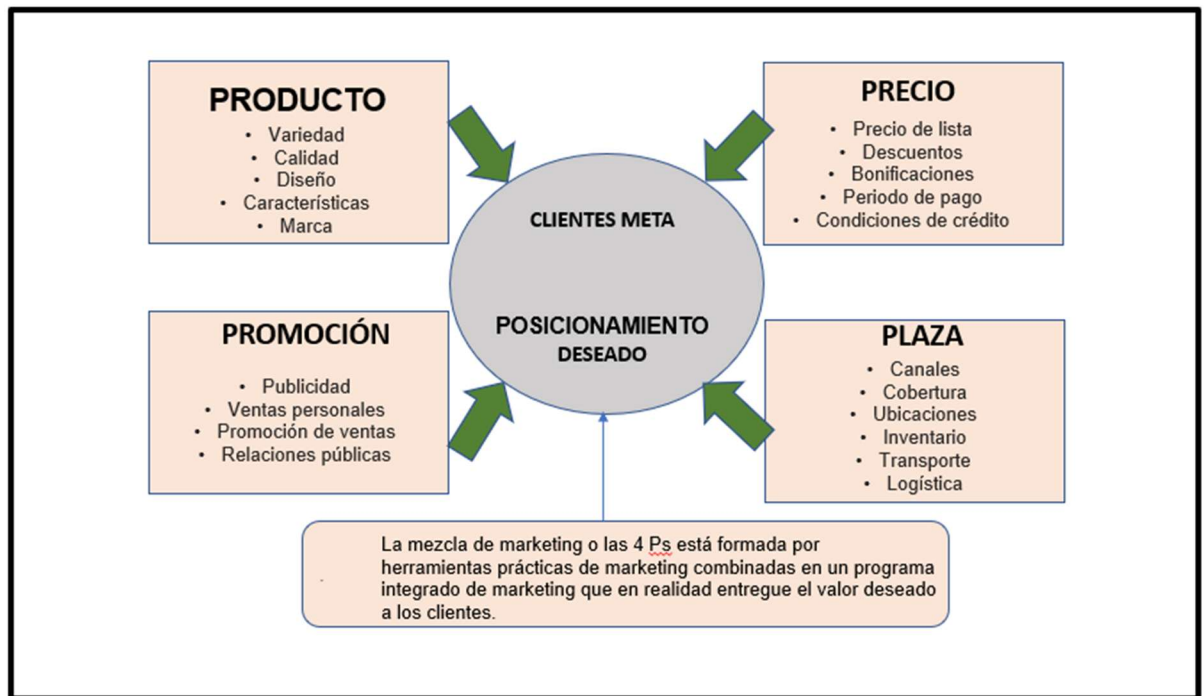
Marketing

El marketing con la idea de poder abarcar gran parte del término y poder resaltar las diferentes teorías que existen sobre el mismo se define como el proceso en donde las empresas crean valor para sus clientes generando a cambio ventas utilidades por parte de los mismos clientes a largo plazo con esto se resaltan los conceptos de Gary Armstrong, Philip Kotler en su libro fundamentos de marketing (Gary Armstrong, 2013).

Según lo mencionado por los autores anteriores, vale la pena resaltar que el marketing es un proceso centrado al cliente dándole valor al mismo a través de diferentes motivaciones haciéndolo sentir satisfecho con su compra y no se limita únicamente al ofrecimiento de bienes y servicios o cerrar una venta (Gary Armstrong, 2013).

Diferentes autores han resaltado la propuesta del marketing como es el caso del Marketing Mix o Mezcla del marketing o mejor llamados las 4P de Kotler y Armstrong. A continuación, se encontrará una breve explicación de esta teoría, ver figura N°3.

Figura No. 4. Marketing Mix- 4Ps de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia tomado del libro Fundamentos del Marketing (Porter, 2015).

Marketing Estratégico

Porter (2015) Afirma que la estrategia en las empresas permanece en el tiempo gracias a esto se ha mantenido vigente las teorías de su libro *Estrategia Competitiva*, vale la pena considerar que en la crisis financiera 2008-2009 muchas empresas se fueron a la quiebra ya que actuaban sin una estrategia, con el único fin de generar ganancias a corto plazo, en ese momento la visión de Porter resalto entre muchas teorías, En la figura N 4 se encontrarán las estrategias para analizar con las que según Porter las empresas pueden lograr ventajas competitivas.

Figura No. 5. Fuerzas para analizar la competencia de Michael Porter

FUERZAS PARA ANALIZAR LA COMPETENCIA	
FUERZAS	CONCEPTO
Amenaza de nuevas empresas entrantes	Nuevas empresas pueden entrar y competir en el mercado
Poder de negociación de los proveedores	Los proveedores pueden influir en los precios y calidad de los productos.
Poder de negociación de los compradores	Los clientes pueden influir en los precios y calidad de los productos.
Amenaza de productos o servicios sustitutos	El grado en que se pueda reemplazar los productos o servicios
Rivalidad entre competidores existentes	Esto termina afectando los precios de acuerdo como mercado compite entre si
<p>CONCEPTOS IMPORTANTES PARA TENER EN CUENTA:</p> <p>Liderazgos en costos: Permite reducir los costos de producción y ofrecer productor o servicios a precio más bajo.</p> <p>Diferenciación: Consiste en ofrecer un producto o servicio con un factor diferencial en el mercado.</p> <p><i>Estrategias genéricas en donde según Porter se pueden llegar a tener ventajas competitivas en el mercado</i></p>	

Fuente: Elaboración propia, reconstruido a partir del libro Estrategia Competitiva (Porter, 2015).

Canalicchio (2021) describe la relación de como Michael Porter aplica la estrategia al ámbito administrativo, no se enfoca a la eliminación de los enemigos o competidores si no la forma en cómo se interactúa con ellos para establecer una mejor competencia, enseñó no solo a mirar los competidores más cercanos si no también aquellos más difíciles de percibir y ver el todo como un sistema de interrelaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, mencionamos los principales puntos del marketing.

Planeación del Marketing Estratégico

Porter (2015) afirma que la planeación del marketing ayuda a lograr todos los objetivos estratégicos generales, este plan de marketing es necesario para cada negocio producto o marca, es importante tener un informe ejecutivo que permita ver las principales valoraciones, las metas y recomendaciones, para esto la matriz BCG y la matriz DOFA nos permite entender de manera detallada ejemplificando la situación actual de marketing, en la compañía, así como amenazas y oportunidades potenciales.

Matriz DOFA

Figura No. 6. Análisis DOFA - Principales Áreas Para Analizar

ANÁLISIS DOFA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	Fortalezas organizacionales comunes Fortalezas Distintivas Fortaleza de Imitación	Análisis de recursos Análisis de actividades Análisis de riesgos Análisis de portafolio
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNO	Análisis de entorno Grupos de Interés Un entorno evaluado de una forma amplia	

Fuente: Elaboración propia. Reconstruido a partir del libro locales comerciales imagen y marca (Lopez, 2014).

En el siguiente capítulo de diseño metodológico, se ampliará la información implementando esta matriz al canal outlet de Tutto.

Matriz BCG

La Matriz BCG Boston Consulting Group es una herramienta que ayuda a las empresas a analizar su gama de productos o líneas de negocio en función de su participación de mercado y el crecimiento de este. Para Nalsani SAS -Totto, una marca conocida principalmente por la fabricación de mochilas, maletas y accesorios, esta matriz puede ser útil para diseñar su plan estratégico de marketing y valorizar su gama de productos.

La matriz BCG clasifica los productos en cuatro categorías:

1. Estrellas Productos con alta cuota de mercado en un mercado de rápido crecimiento.
2. Vacas lecheras: Productos con alta cuota de mercado en un mercado de bajo crecimiento.
3. Interrogantes: Productos con baja cuota de mercado en un mercado de rápido crecimiento.
4. Perros: Productos con baja cuota de mercado en un mercado de bajo crecimiento.

En el próximo capítulo de diseño metodológico, se ampliará la información implementando esta matriz al canal outlet de Totto.

Figura No. 7. Matriz Boston Consulting Group (BCG)



Fuente: Elaboración propia. Reconstruido a partir del libro Marketing Management (Armstrong, 2013).

Canales De Distribución

Los canales de distribución son los medios a través de los cuales los productos o servicios se mueven desde el fabricante hasta el consumidor final estos pueden incluir una variedad de estructuras dependiendo del tipo de producto, mercado y estrategia de la empresa (Armstrong, 2013).

Los principales tipos de canales de distribución son:

1. **Canal directo:** El fabricante vende directamente al consumidor sin intermediarios. Ejemplos incluyen tiendas propias, ventas en línea, ventas puerta a puerta, etc.
2. **Canal intermediario:** El fabricante vende a un minorista y luego se vende al consumidor final. Es frecuente en productos de consumo como ropa,

electrónica, etc.

3. **Canal con múltiples intermediarios:** maneja varios intermediarios como mayoristas, distribuidores, minoristas antes de llegar al consumidor final. Es frecuente en productos masivos o de alcance geográfico extenso, como alimentos, medicamentos o productos industriales (Gary Armstrong, 2013)

Tipos de intermediarios en los canales de distribución:

1. **Mayoristas:** Compran grandes volúmenes de productos y los venden a minoristas o incluso a otros distribuidores.

2. **Distribuidores:** Similar a los mayoristas, pero suelen tener relaciones más exclusivas con los fabricantes.

3. **Minoristas-RETAIL:** Venden directamente al consumidor final, puede ser a través de tiendas físicas, tiendas en línea o plataformas de venta (Gary Armstrong, 2013).

Canal de distribución RETAIL

Teniendo en cuenta que el enfoque principal de este proyecto es el RETAIL, se profundiza el concepto y manejo de este canal de distribución refiriéndose a la manera en que los productos llegan desde el fabricante o mayorista hasta el consumidor final a través de tiendas minoristas. Este canal es vital en el proceso de comercialización, ya que es donde el consumidor interactúa directamente con el producto (Weitz, 2001).

A continuación, se describen algunas características y tipos de RETAIL, así como su funcionamiento:

Características y funcionamiento:

- ***Interacción directa con el consumidor:*** Los minoristas son el último eslabón en la cadena de distribución y son responsables de la venta directa al consumidor final (Weitz, 2001).
- ***Variedad de productos:*** Los minoristas ofrecen una amplia variedad de productos que pueden incluir agrupados por categorías todo esto en función de la demanda del mercado y las preferencias del consumidor además en algunas oportunidades los retailers compran productos de fabricantes o mayoristas y los almacenan para su venta. La gestión del inventario es crucial para asegurar que siempre haya productos disponibles (Weitz, 2001).
- ***Experiencia de compra:*** Los retailers crean un entorno de compra que puede incluir el diseño de la tienda, la presentación de los productos, la atención al cliente y las promociones para atraer y retener a los consumidores, La forma en que se presentan los productos en la tienda influye en la decisión de compra del consumidor (Weitz, 2001).
- ***Servicios adicionales:*** Además de la venta de productos, muchos retailers ofrecen servicios complementarios, como entrega a domicilio, devoluciones, financiamiento, y asesoramiento al cliente. Además de utilizan diversas estrategias de marketing, como descuentos, promociones y publicidad, para atraer clientes, fomentando la lealtad y fidelización de estos (Weitz, 2001).

Tipos de RETAIL

1. Tiendas físicas:

- a. **Supermercados:** Ofrecen una amplia gama de alimentos y productos de uso diario.
 - b. **Tiendas departamentales:** Venden productos de diferentes categorías en un solo punto.
2. **Tiendas especializadas:** Se centran en un tipo específico de producto, como ropa, calzado, tecnología, entre otros.
 3. **Tiendas de conveniencia:** Ofrecen productos básicos y de uso diario, abiertas durante horas extendidas.
 4. **RETAIL en línea (E-commerce):** son aquellas Plataformas digitales donde los consumidores pueden comprar productos a través de internet.
 5. **RETAIL móvil:** son aquellas aplicaciones y plataformas que permiten a los consumidores comprar a través de sus dispositivos móviles.
 6. **RETAIL Omnicanal:** Es la estrategia que integra las experiencias de compra en línea y físicas, permitiendo a los consumidores interactuar con la marca a través de múltiples canales (Gary Armstrong, 2013).

Planeación del Marketing Digital

El marketing digital ha evolucionado rápidamente, y varios autores recientes han aportado teorías, estrategias y prácticas que reflejan el cambio continuo en el panorama digital. Philip Kotler, Hermawan Kartajaya y Iwan Setiawan (2021) mezclan la tecnologías emergentes (IA, Big Data, realidad aumentada) con una orientación centrada en el ser humano, con esto traen un nuevo concepto con la tecnología para el marketing

humanista que permite conectar emocionalmente con los clientes, manejando un equilibrio entre la automatización y la interacción humana. En este libro se menciona el marketing inclusivo y sustentable y cómo el marketing digital puede ser más accesible y consciente de los retos sociales y medioambientales.

Los planes de marketing digital actuales para tiendas outlet se centran en estrategias que maximicen la visibilidad y la conversión de clientes potenciales. Se citan algunos ejemplos

- SEO y SEM: Optimizar el sitio web para motores de búsqueda (SEO) y utilizar publicidad pagada (SEM) para atraer tráfico cualificado.
- Marketing de contenidos: Crear contenido relevante y valioso que atraiga y retenga a los clientes, como blogs, videos y guías
- Redes sociales: Utilizar plataformas como Instagram, Facebook y TikTok para promocionar productos, ofertas y eventos especiales.
- Email marketing: Segmentar la base de datos de clientes y enviar correos electrónicos personalizados con promociones y novedades.
- Marketing de influencers: Colaborar con influencers para llegar a una audiencia más amplia y generar confianza en la marca.
- Marketing de afiliados: Implementar programas de afiliados para incentivar a terceros a promocionar los productos de la tienda.
- Aplicaciones móviles: Desarrollar una app móvil para mejorar la experiencia del cliente y facilitar las compras.

Omnicanalidad en Outlets

En esta parte, se pretende profundizar el concepto de omnicanalidad en outlets, citando algunos estudios recientes que exploran este canal y su impacto en el negocio con la experiencia del cliente.

Minsait by Indra (2022) en su investigación llamada *El nuevo paradigma de la omnicanalidad hacia la excelencia en la experiencia del cliente*, menciona cómo las empresas están transformando sus estructuras para adaptarse a un modelo omnicanal centrado en el cliente, integrando canales físicos y digitales para *mejorar la experiencia*. Esto ha sido relevante en la transformación digital de empresas que buscan personalizar la experiencia del cliente a gran escala y adaptarse a las expectativas de consumidores en constante cambio, resaltando también los retos que enfrenta la implementación de la omnicanalidad, especialmente en pequeñas y medianas empresas. Su enfoque se centra en la importancia de los datos para mejorar la experiencia del cliente, reforzando la relación entre lo físico y lo digital, y demostrando que la omnicanalidad bien ejecutada es clave para el crecimiento de un negocio.

Otro aspecto importante es el uso de inteligencia artificial y análisis avanzados para crear experiencias híper-personalizadas. Diferentes empresas y asociaciones han investigado cómo la interoperabilidad en plataformas y la IA permiten anticiparse a las necesidades del cliente, logrando interacciones más personalizadas y eficaces, lo cual es especialmente valioso en tiempos de incertidumbre económica

La AMVO asociación mexicana de venta online (2023) menciona en su libro *Omnicanalidad evolución en la era digital* el cual examina cómo la omnicanalidad facilita una experiencia de compra integrada y cohesiva, fundamental en el comercio moderno, planteando las ventajas de la híper-automatización y los bots inteligentes, así como la adopción de plataformas tecnológicas acoplables, que permiten la rápida implementación de soluciones omnicanal. Esto ha sido relevante en la transformación digital de empresas que buscan personalizar la experiencia del cliente a gran escala y adaptarse a las expectativas de consumidores en constante cambio.

Impacto De Estrategias De Mercadeo En El Canal Outlet

Varias publicaciones exploran temas clave de marketing contemporáneo que pueden incluir estrategias para estos canales. Lacobucci (2023) abarca temas de posicionamiento, comportamiento del consumidor y modelos de precios y distribución, todos relevantes para comprender estrategias de venta específicas, incluidas las del canal outlet, adicional menciona prácticas del marketing que se han adaptado a un entorno moderno, integrando temas esenciales como la satisfacción del cliente, el comportamiento del consumidor, y la ventaja competitiva. Este libro también menciona herramientas clave de investigación de mercados, posicionamiento de marca y estrategias de comunicación, incluyendo medios digitales y redes sociales lo que permite tener estrategias de marketing en la era digital.

Lacobucci (2023) presenta diversos estudios de casos recientes entre ellos se encuentra tendencias de marketing en 2023 que destacan el crecimiento del *Behavioral Economics* y modelos de atribución de compra, que son fundamentales en el análisis de canales como el outlet. Este enfoque permite a las diferentes marcas adaptar sus estrategias a las preferencias de los consumidores, clave para optimizar el impacto de sus campañas en canales de descuento y promociones, lo cual es relevante en el contexto de tiendas outlet, donde los consumidores son altamente sensibles al precio y las promociones.

Este libro menciona la importancia de informes de tendencias de consumo y marketing que sugieren que el marketing digital y la personalización, a través de big data, también desempeñarán un papel crucial en la atracción de clientes a puntos de venta físicos y en el canal outlet en particular.

Psicología Del Consumidor

En línea con lo anterior una de las inquietudes más grandes del marketing es el cómo se valoran las experiencias y de acuerdo con qué criterios, por eso es necesario mencionarlo para la construcción del plan estratégico de marketing enfocado al canal outlet y es la *Psicología del consumidor*.

Canalicchio (2021) afirma que es importante establecer las necesidades de cada individuo y de acuerdo con la teoría de Abraham Maslow escrita en el libro *Motivación y Personalidad*, en donde se especifican los conceptos de las necesidades del ser humano, de acuerdo con su pirámide son: Fisiológicas, Seguridad, amor y pertenencia, estima, autorrealizaciones cognoscitivas y por último necesidades estéticas. Todas estas necesidades tienen un factor diferencial cuando se refiere a necesidades demandas y deseos de los clientes.

Necesidades son todos aquellos estados de carencias reconocidas, para el concepto de deseo en el ámbito de marketing se entiende como la forma que toman aquellas necesidades motivadas por el entorno y la percepción individual mientras que los deseos y demandas son todos aquellos actos respaldados por el poder de compra (Armstrong, 2013).

Canalicchio (2021) menciona al autor Fernando Dogana con su libro *Psicopatología del consumo cotidiano*, en donde afirma que todo comportamiento humano posee un fin, hasta los actos más incomprensibles fuera de toda conducta lógica tienen un fin específico y la psicología del consumidor se encarga de investigar el verdadero de sentido de las elecciones de determinado producto ahondando en los verdaderos motivos de la elección, de acuerdo con las percepciones y usando los sentidos.

Por ejemplo, al intentar ingresar a una tienda el cliente es atrapado por su olor

a nuevo, o del producto que sea de su agrado este es el primer contacto que tienen el cliente, luego la vista a través de su vitrina llamativa, agregando una experiencia que complace todos sus sentidos y por último es llevado por la necesidad de adquirir el producto, lo que lo hace sentir bien con lo que realmente desea y termina siendo la base de su decisión de compra (Lopez, 2014).

Comportamiento Del Consumidor En Un Outlet

William Poundstone (2010) afirma en su libro *The Myth of Fair Value* en donde analiza cómo las personas valoran productos, servicios e ideas, y cómo esas percepciones pueden ser influenciadas. El autor enseña que la noción de valor justo o racional no existe, sino que está influenciada por diversos factores psicológicos, Poundstone aclara que al comprender las tácticas y los sesgos que influyen en nuestra percepción del valor, los consumidores pueden tomar decisiones más informadas, y las empresas pueden diseñar estrategias de precios más efectivas.

El autor del libro *The Myth of Fair Value* invita a cuestionar la idea de que los precios reflejan inherentemente el valor y muestra cómo el comportamiento humano puede ser manipulado sutilmente para influir en decisiones de compra con tres ideas principales: la primera con La Ilusión del Precio Justo: Poundstone (2010) argumenta que no existe un precio “justo” intrínseco para los productos. En cambio, los precios se establecen de manera arbitraria y se perciben según el contexto y las emociones del comprador. Por otro lado, menciona el concepto del “anclaje” que juega un papel fundamental en cómo las personas valoran algo. Este fenómeno ocurre cuando se presenta un número o referencia inicial que sesga la percepción de lo que es un precio razonable, independientemente de su relación con el valor real. Por último, menciona las

estrategias de precios que son utilizadas por las empresas como tácticas psicológicas para maximizar sus beneficios. Por ejemplo, precios con terminaciones en .99 o estrategias como presentar una opción más cara para que las opciones más baratas parezcan más razonables conocido como “cebo”.

Marketing De Experiencias

Canalicchio (2021) en su libro *Smart Marketing* en donde manifiesta que el ser humano tiene una serie de necesidades y deseos influenciados únicamente por el entorno, se percibe todo un mundo de posibilidades llevadas por los sentidos, percepciones y lo cognitivo, la tarea del marketing es identificar esos deseos de cada usuario para tratar de satisfacerlos al máximo. Otro comentario importante que menciona el autor sobre el marketing de experiencias es cuando el producto o servicio logra satisfacer no solo las necesidades o deseos básicos y sobrepasa a las necesidades más complejas es ahí cuando el cliente obtiene la verdadera satisfacción logrando un factor diferencial con otras empresas o productos.

Después de ver y tener claridad de los conceptos básicos que se ejecutarán en el proyecto es importante tener en cuenta el entorno de mercado y el análisis de la información, para esto precisamos los siguientes esquemas que permite realizar el diagnóstico interno y externo.

Net Promoter Score NPS

En el 2003 se crea una forma de medir la lealtad del cliente con la empresa llamada Net Prometer Score, de acuerdo con lo que mencionas su creador y autor Fred Reichhel (2007) en su libro *La pregunta decisiva*, menciona los siguientes puntos claves para medir el NPS, una métrica que se obtiene restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores. Un NPS alto indica que una empresa tiene una base sólida de clientes leales, mientras que uno bajo sugiere que hay problemas que abordar.

1. La importancia de la lealtad del cliente:

La lealtad de los clientes es esencial para el crecimiento sostenible de una empresa. Los clientes leales no solo continúan comprando, sino que recomiendan la marca, lo que genera un crecimiento a largo plazo (Reichheld, 2007).

2. La pregunta decisiva:

Reichheld (2007) propone una sola pregunta que puede determinar la lealtad de un cliente: “¿Qué tan probable es que recomiende nuestra empresa/producto/servicio a un amigo o colega?”. La respuesta a esta pregunta ayuda a identificar promotores, pasivos y detractores.

- ✓ Promotores con calificación de (9-10): Son los clientes que aman la marca y la recomiendan activamente.

- ✓ Neutros con calificación (7-8): Están conformes, pero no son entusiastas de la marca y pueden cambiar a la competencia, el objetivo principal es que estos neutros se conviertan en promotores ya que están en un punto medio y pueden pasar a la línea de detractores

- ✓ Detractores con calificación (0-6): Son clientes insatisfechos, que podrían dañar la reputación de la empresa.

3. Crecimiento impulsado por la lealtad:

Las empresas que logran tener un NPS elevado suelen crecer más rápido que sus competidores, ya que los promotores generan publicidad boca a boca, que es más efectiva y económica que la publicidad pagada (Reichheld, 2007).

4. Cultura centrada en el cliente:

Para tener éxito con el NPS, una empresa debe adoptar una cultura centrada en el cliente, que implica escuchar a los clientes, mejorar constantemente y enfocarse en ofrecer un valor excepcional (Reichheld, 2007).

Lo anterior destaca que medir la lealtad del cliente con una pregunta simple y aplicar el NPS permite a las empresas obtener una visión clara de su desempeño desde la perspectiva de sus clientes. Esto no solo impulsa el crecimiento, sino que también fomenta una cultura corporativa que prioriza la satisfacción y lealtad del cliente.

Customer Journey

Antes de pasar al entorno de mercado vale la pena analizar un concepto de clave para el fortalecimiento del canal mejor conocido como el Customer Journey.

De acuerdo con lo descrito en el libro "*PING: Las 3 Ws del Customer Journey*" es una obra de Andrés Vrant que se centra en la aplicación de los principios del Design Thinking al servicio y la experiencia del cliente. El libro destaca la importancia de mapear el recorrido del cliente para comprender sus deseos y necesidades, con el fin de crear experiencias relevantes y memorables en cada punto de contacto, denominados "PINGs

En el ámbito del marketing y la experiencia del cliente, es común referirse a las "3 Ws" del Customer Journey: What, When y Where (Qué, Cuándo y Dónde), son claves para entender y optimizar el recorrido del cliente (Customer Journey). Estas preguntas

permiten a las marcas conectar de manera efectiva con sus consumidores al enfocarse en sus necesidades, preferencias y momentos decisivos.

Relación con el Design Thinking:

1. Empatizar (What – Qué busca el cliente):

- El proceso comienza con una profunda comprensión del cliente, sus emociones, frustraciones y objetivos.
- Aquí se responde al “What”, identificando qué es lo que el cliente realmente necesita, más allá de los productos o servicios explícitos.
- Vrant menciona herramientas como mapas de empatía y entrevistas con clientes para recolectar insights clave (Vrant, 2019).

2. Definir (When – Cuándo interactúa el cliente):

- En esta etapa, se define el problema central basándose en la información obtenida.
- La pregunta “When” permite establecer los momentos críticos en los que el cliente requiere soluciones, identificando puntos de fricción o momentos decisivos del journey (Vrant, 2019).

3. Idear (Where – Dónde interactúa el cliente):

- Aquí surge la creatividad: proponer soluciones sobre los canales o puntos de contacto que mejor se alineen con el cliente.
- “Where” toma protagonismo al explorar cómo ofrecer esas soluciones en lugares que maximicen la comodidad y la experiencia del consumidor (Vrant, 2019).

4. Prototipar y Testear:

Aunque estas etapas no están directamente vinculadas a las 3 Ws, Vrant resalta que el diseño de prototipos debe considerar las respuestas a las preguntas “What”, “When” y “Where”. Probar soluciones con clientes reales ayuda a ajustar detalles que impacten positivamente el recorrido (Vrant, 2019).

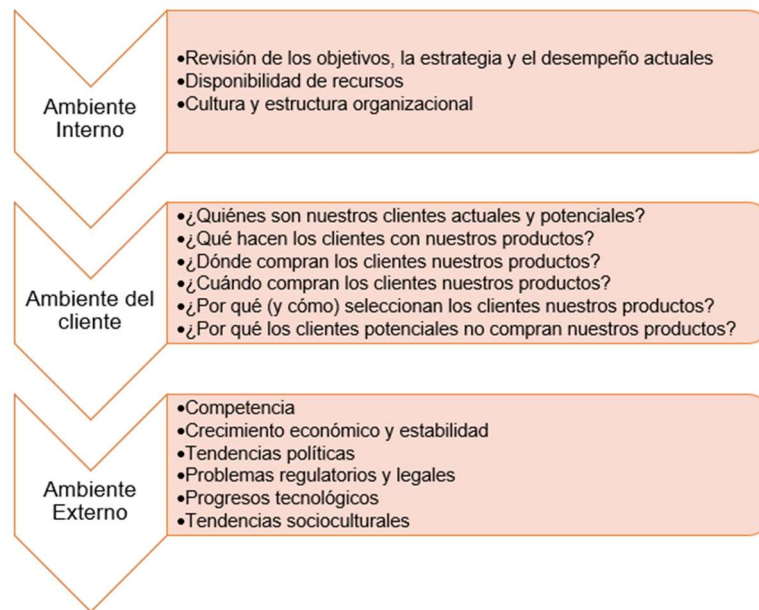
Vrant 2019 enfatiza que integrar las 3 Ws en el Design Thinking permite a las marcas diseñar no solo productos o servicios, sino también experiencias completas y coherentes. Al entender qué quiere el cliente, cuándo lo necesita y dónde interactúa, se logra una optimización constante del Customer Journey, fomentando conexiones emocionales duraderas.

Entorno De Mercado Su Recopilación y Análisis De La Información

Líderes, gerentes o directores de marketing, gran parte de su tiempo lo dedican al diseño de planes y toma de decisiones, el éxito en la ejecución de este planteamiento está dado bajo el rastreo continuo de preferencia de compras del consumidor y la habilidad con la que se analiza las tendencias del mercado, datos del sector, resultados históricos con los que se determina lo que requiere replantear o repetir buscando incrementar rentabilidad y crecimiento en ventas para la organización. Estos enfoques permiten el análisis de la situación y descripción de problemas actuales y futuros, tendencias que afectan tres ambientes claves; el interno, el del cliente y el externo (Hartline, 2018).

De acuerdo con el libro de estrategia de marketing desarrollado por Ferrell y Hartline (2018) se citan los aspectos y cuestionamientos que se deben tener en cuenta como problemas a considerar en el análisis de la situación. Los cuales están detallados en la figura No. 8 clasificados en Ambientes de tipo externo, interno y de cliente.

Figura No. 8. Problemas que deben considerarse en el análisis de la situación.



Fuente: Elaboración propia tomado del libro estrategia de marketing (Hartline, 2018).

Para generar el estudio adecuado del entorno de mercado, recopilación y análisis de la información, se deben contemplar las siguientes aristas, que presentan unos cuestionamientos guía que permitirán extraer y orientar la información que se requiere para la investigación o respuesta a un planteamiento.

- Análisis de situación
- El ambiente interno
- El ambiente externo
- El ambiente del cliente

Análisis De La Situación.

Al tomar una decisión de analizar la situación se genera contexto y una guía para identificar problemas importantes respecto al análisis que se debe realizar, Ferrell y Hartline (2018) en su libro de *Estrategia de Marketing* destacan algunos aspectos para superar contratiempos en el momento de ejecución. A continuación, se explican posibles casos que se presentan al momento de realizar el análisis.

El Análisis Por Sí Solo No Es Una Solución.

El análisis que se realiza sobre situaciones y datos específicos pueden llevar a una mejor planificación y toma de decisiones, sin embargo, no es suficiente. Es considerado un prerrequisito, pero insuficiente, para una planificación estratégica eficaz. Este análisis debe combinarse con intuición y juicio. El análisis minucioso empodera, por que fomenta una síntesis de información que permite separar las cosas generando una mejor perspectiva, ya sea un segmento de clientes (estudiar usuarios fuertes), un producto (comprensión de la relación entre sus características y las necesidades de los clientes) o a los competidores (buscando ponderar sus fortalezas y debilidades contra las propias). Con esta separación se entiende porque las personas, los productos u organizaciones se desempeñan en la forma que lo hacen. Con esta información el gerente puede sintetizar información para obtener un panorama que le permitirá tomar las mejores decisiones (Hartline, 2018).

Los Datos No Son Lo Mismo Que La Información.

En la actualidad hay un sin número fuentes de datos, que para un gerente u organización es fácil acceder, el diferencial inicial es obtener datos de calidad que se sumen a lo que se considera información, lo cual es obtenida solo en el momento que un programa, entidad o persona lo transforman combinando con otros datos, que su uso permita tomar decisiones y que sean insumo para una planificación; Los siguientes son los aspectos para tener en cuenta en el momento de seleccionar la información:

1. Los beneficios del análisis deben superar los costos:

Ferrell y Hartline (2018) han identificado que lo difícil de calcular es el beneficio que trae, por ejemplo, un costo de US 4.000 para un beneficio de US 3.999, no es viable, se debe ser crítico en la inversión que se requiere para obtener datos e información de calidad, y que ingreso o impacto traerá al momento de usarla, por ello, hay decisiones que quedan sin definir hasta no obtener la información necesaria que cumpla con la expectativa que se tiene frente a la situación.

2. Realizar un análisis de la situación es un ejercicio desafiante.

Se debe evaluar la calidad, idoneidad y la línea cronológica de los datos y la información utilizada para el análisis, síntesis, ambientes internos y externos (Micro y macroentorno) son dinámicos y genera inquietudes que pueden llevar a una imprecisión en la toma de decisiones o elaboración de plan. Ferrell y Hartline (2018) consideran que el desafío es rastrear los tres ambientes (interno, del cliente y externo) de manera simultánea. Es un desafío, pero los ambientes no existen de modo independiente. Los cambios que se puedan presentar en una parte del ambiente

externo pueden causar alteraciones en el ambiente del cliente e interno, también es importante validar que las fuentes pueden ser generadas de cualquier ambiente, ejemplo sobre el ambiente interno de la organización se puede extraer de fuentes externas, como los análisis y las calificaciones de terceros, o las valoraciones de las opiniones del cliente.

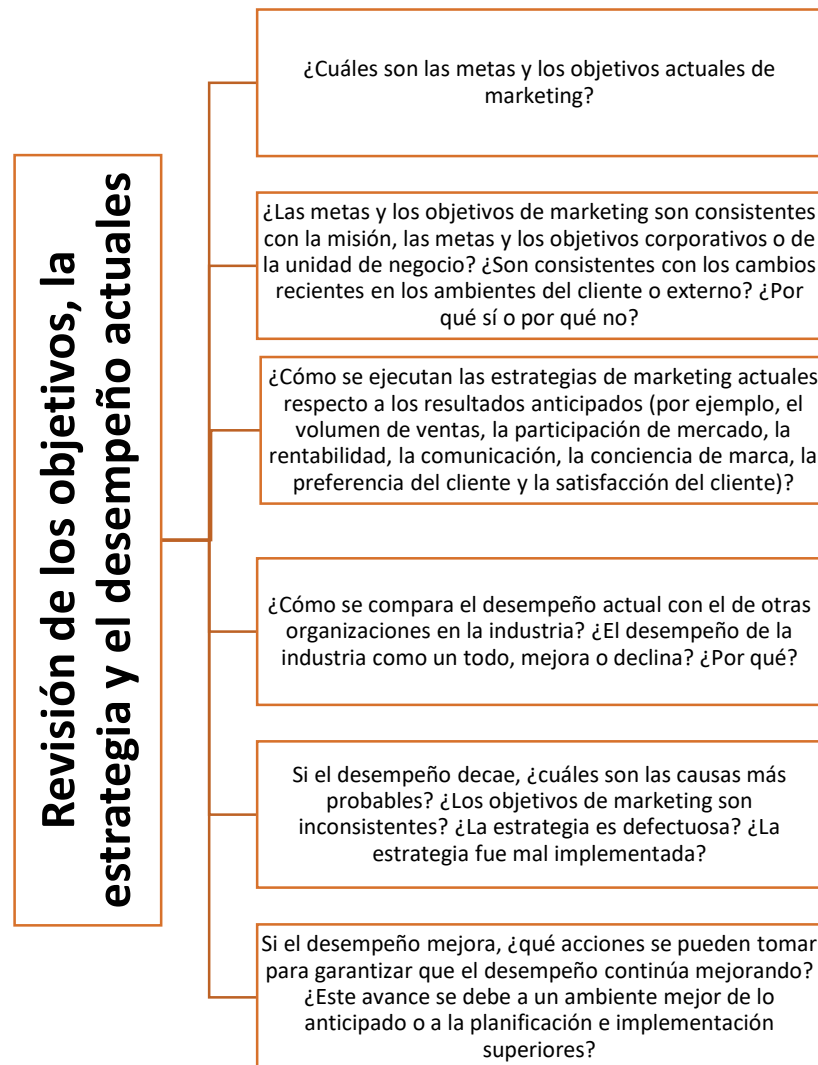
El Ambiente Interno.

El primer aspecto radica en la evaluación detallada del ambiente interno de la organización, área o canal respecto a sus objetivos, estrategias, desempeño, asignación de recursos, características estructurales y clima político. A continuación, se detalla mediante figuras los cuestionamientos que se deben detallar en el análisis de este ambiente según el libro, estrategia de marketing usado como uno de los soportes de esta investigación. Estos cuestionamientos orientan a las tres revisiones siguientes:

Revisión de los objetivos, la estrategia y el desempeño

En la figura No. 9 se identifica preguntas guías que pueden ser adaptadas a la revisión de objetivos, estrategia y desempeños actuales para ajustar o alinear decisiones que contribuyan al mejoramiento en el planteamiento y proceso.

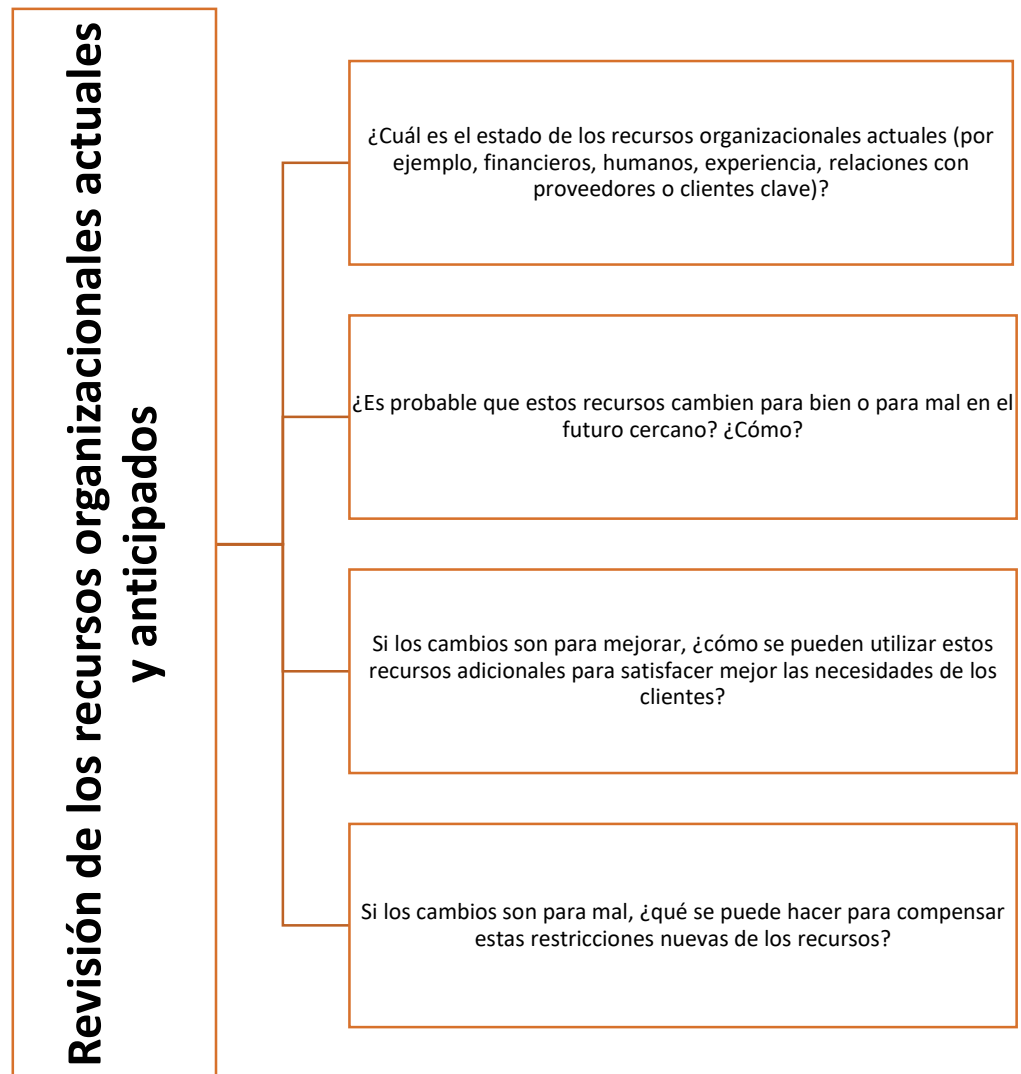
Figura No. 9. Preguntas Orientadas A Revisión De Los Objetivos, La Estrategia Y Desempeño.



Fuente: Elaboración propia tomada de libro Estrategia de Marketing (Hartline, 2018).

En la figura No. 10 se consolidan preguntas que sirven como guía para validar los recursos organizacionales utilizados y los que se prevén para diferentes situaciones según el contexto que requiere la organización.

Figura No. 10. Preguntas Orientadas a Revisión De Los Recursos Organizacionales Actuales y Anticipados.



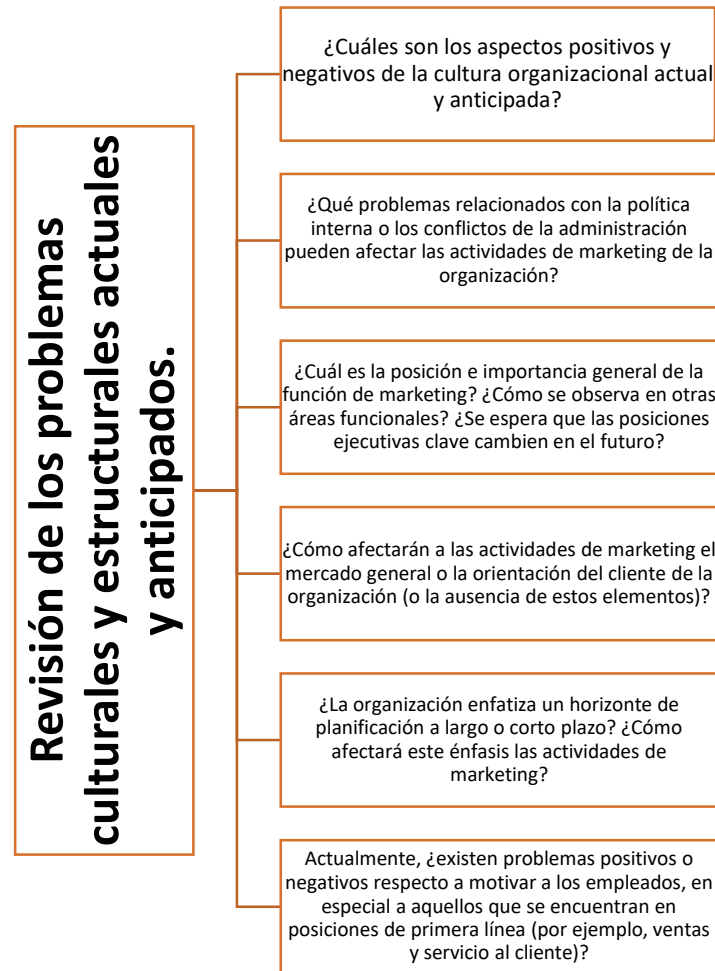
Fuente: Elaboración propia tomada de libro Estrategia de Marketing (Hartline, 2018).

Revisión de los problemas culturales y estructurales actuales y anticipados.

En la figura No. 11 se plantean preguntas que permiten identificar la cultura organizacional, su posición frente a una situación determinada, posibles problemas y así tomar los correctivos necesarios que permitan dar continuidad a la mejora continua

del proceso, producto y/o servicio que se requiere.

Figura No. 11. Preguntas Orientadas A Revisión De Los Problemas Culturales Y Estructurales Actuales y Anticipados.



Fuente: Elaboración propia tomada de libro *Estrategia de Marketing* (Hartline, 2018).

El Ambiente Del Cliente

Ferrel y Hartline (2018) enfatizan en su libro *Estrategia de marketing*, el análisis de la situación actual y futura respecto a clientes en el mercado objetivo de la organización. Durante el ejercicio se debe recolectar información que identifique:

1. A los clientes actuales y potenciales de la organización.

2. Las necesidades predominantes de clientes actuales y potenciales.

3. Las características básicas del producto de la organización y de la competencia que los clientes perciben que satisfacen sus necesidades.

4. Cambios anticipados en las necesidades del cliente.

Al evaluar los mercados objetivos se debe intentar comprender la conducta del cliente y las características del uso del producto.

Un método que puede aplicar para recopilar esta información es el modelo de las 5 "W" ¿Quién? (who), ¿qué? (What), ¿dónde? (where), ¿cuándo? (when) y ¿por qué? (why). Según el autor menciona a Donald R. Lehmann y Russell S. Winer, en su libro Analysis for Marketing Planning, con el modelo 5W ampliado para detallar aún más comportamientos e interacción con el producto y/o servicio de la organización.

A continuación, en la figura No. 12, se generan enfoques apoyados en interrogantes que sirven como guía de aplicabilidad, para indagar aún más sobre contextos, tendencias y preferencias en clientes clasificados en diferentes categorías.

Figura No. 12. Enfoques y Preguntas Orientadas A Identificar Situaciones

respecto a clientes.



Fuente: Elaboración propia tomada de libro Estrategia de Marketing (Hartline, 2018).

El Ambiente Externo

Ferrel y Hartline (2018), en su libro *Estrategia de marketing*, consideran que el reto final que requiere un análisis con mayor profundidad abarcando todos los factores externos (competitivo, económico, político, legal/regulatorio, tecnológico y sociocultural) que puede ejercer presiones con diferentes impactos de acuerdo con el sector en el que se ubique la organización.

En la figura No. 13 se observan cuestionamientos que direccionan los problemas relacionados con la revisión del ambiente externo, clasificándolos en categorías.

Figura No. 13. Cuestionamientos Guía Sobre Ambiente Externo.

Competencia

- ¿Quiénes son nuestros principales competidores de marca, de productos, genéricos y de presupuesto total? ¿Cuáles son sus características en términos de tamaño, crecimiento, rentabilidad, estrategias y mercado objetivo?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades clave de nuestros competidores?
- ¿Cuáles son las capacidades clave y vulnerabilidades de nuestros competidores respecto a su programa de marketing (por ejemplo, productos, distribución, promoción y fijación de precios)?
- ¿Qué respuesta podemos esperar de nuestros competidores si las condiciones ambientales cambian o si cambiamos nuestra estrategia de marketing?
- ¿Qué tan probable es que nuestro conjunto de competidores cambie en el futuro? ¿Cómo serían nuestros nuevos competidores?

Crecimiento económico y estabilidad

- ¿Cuáles son las condiciones económicas generales del país, la región, el estado y el área local en los que opera nuestra empresa?
- ¿Cuáles son las condiciones económicas de nuestra industria? ¿Nuestra industria está creciendo? ¿Por qué sí o por qué no?
- En general, ¿los clientes son optimistas o pesimistas sobre la economía? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son el poder de compra y los patrones de gastos de los clientes en nuestra industria? ¿Estos clientes compran más o menos nuestros productos? ¿Por qué?

Tendencias Políticas

- ¿Las elecciones recientes modificaron el panorama político dentro de nuestros mercados nacionales e internacionales? De ser así, ¿cómo?
- ¿Qué tipo de regulaciones de la industria favorecen a los candidatos electos?
- Actualmente, ¿qué hacemos para mantener buenas relaciones con los funcionarios seleccionados? ¿Estas actividades han sido eficaces? ¿Por qué sí o por qué no?

Problemas regulatorios y legales

- ¿Qué cambios propuestos en las leyes y regulaciones internacionales, federales, estatales o locales tienen el potencial para afectar nuestras actividades de marketing?
- ¿Las decisiones recientes del Tribunal sugieren que deberíamos modificar nuestras actividades de marketing?
- ¿Las decisiones recientes de las agencias federales, estatales, locales y autorreguladas sugieren que deberíamos modificar nuestras actividades de marketing?
- ¿Qué efecto tendrán los cambios en los acuerdos o las leyes globales de comercio en nuestras oportunidades internacionales de marketing?

Progresos tecnológicos

- ¿Qué impacto ha tenido la tecnología cambiante en nuestros clientes?
- ¿Qué cambios tecnológicos afectarán la forma en la que operamos y fabricamos nuestros productos?
- ¿Qué cambios tecnológicos afectarán la forma en la que realizamos las actividades de marketing, como distribución y promoción?
- ¿Existen tecnologías actuales que no utilizamos en toda su capacidad para hacer que nuestras actividades de marketing sean más efectivas y eficientes?
- ¿Algún avance tecnológico amenaza con volver obsoletos nuestros productos? ¿La tecnología nueva tiene el potencial para satisfacer las necesidades del cliente que no han sido satisfechas o conocidas previamente?

Tendencias socioculturales

- ¿Cómo cambia la demografía y los valores de la sociedad? ¿Qué efecto tendrán estos cambios en nuestros clientes, productos, fijación de precios, distribución, promoción y en nuestros empleados?
- ¿Qué desafíos u oportunidades han creado los cambios en la diversidad de nuestros clientes y empleados?
- ¿Cuál es la actitud general de la sociedad sobre nuestra industria, compañía y productos? ¿Realizaremos alguna acción para mejorar estas actitudes?
- ¿Cuáles problemas sociales o éticos deberíamos abordar?

Fuente: Elaboración propia tomada de libro Estrategia de Marketing (Hartline, 2018).

Segmentación de mercado

De acuerdo con el artículo científico de segmentación de mercado, es el concepto que apalanca la estrategia, ya que determina comportamientos, gustos, tendencias, características y perfiles que orienta los objetivos que debe establecer una organización y así ofrecer el producto y/o servicio idóneo. Las siguientes según son características que se deben cumplir en dicha segmentación tales como: Cuantificación, Accesibilidad, Homogeneidad y Sustancialidad (Foullon Inzunza, 2020).

Según Joaquín Foullon (2020) en su artículo científico segmentación de mercado, lo que segregan aspectos estadísticos para categorizar los clientes y ubicarlos de acuerdo con su capacidad, ubicación y tendencia; respecto a lo que agrega son aspectos más personalizados con la intención de un mayor grado de fidelización y cubrimiento de sus necesidades.

Existen variables al momento de segmentar el mercado que segregan o agregan valor porque se relacionan con el objetivo que busca la organización. Lo cual se explica en la figura No. 14

Figura No. 14. Problemas Que Deben Considerarse En El Análisis De La Situación.



Fuente: Elaboración propia. Segmentación de mercado (Foullon Inzunza, 2020).

Al realizar segmentación, se deben destacar los beneficios que permiten a la organización centralizar su estrategia y llegar en una forma oportuna. Según el artículo Segmentación de mercado, lo detallamos a continuación:

- a) Asertividad en la orientación de producto, definición de precios, promociones y canales de distribución que oriente a clientes.
- b) Detección y aprovechamiento de los recursos enfocados hacia segmentos potenciales para el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio.
- c) Asegurar eficiencia y una venta competitiva frente al sector.
- d) Identificar productos o servicios que se adapten notoriamente a las necesidades de los clientes orientado hacia la fidelización.

- e) Readecuación de objetivos, basados en el comportamiento de los clientes que sean por competencia o por variables propias del mercado.
- f) Insumo para el diseño de estrategias de marketing.
- g) El manejo de producto conforme avanza su ciclo de vida y la influencia del constante cambio tecnológico (Foullon Inzunza, 2020).

Diferenciales de marca con acciones estratégicas y tácticas.

Existen métodos y teorías que ayudan a llevar a cabo la implementación de la estrategia y las respectivas tácticas, el mercado por sí solo se compone de una oferta y una demanda, se debe identificar el cliente que es potencial para el producto. De ellos nacen los diferenciales de marca con acciones estratégicas y unas tácticas a seguir, estos diferenciales permitirán posicionar el producto dentro de unas preferencias comerciales del cliente y permitirá segmentarlos para captar el mercado completo de manera grupal; por otro lado, las tácticas que se elijan serán fundamentales para el desarrollo de una ventaja competitiva que permita encaminar los esfuerzos de manera correcta (Canalicchio, 2021).

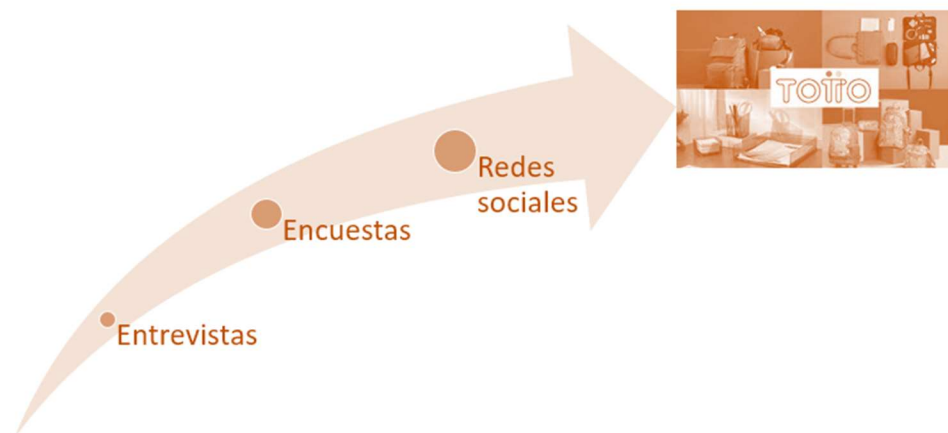
Se debe identificar productos que representen un valor en el cliente, cuyo objetivo es fidelizar al consumidor final con la marca, en segundo lugar la imagen que transmite la marca, porque en ella se verá plasmada las preferencias del cliente, en tercer lugar la calidad como el valor más importante para los consumidores que les generará seguridad y confiabilidad y finalmente, la relación calidad – precio en la cual el consumidor encontrara el valor agregado de los productos (Canalicchio, 2021).

Las empresas cuentan cada vez con más herramientas que les permiten conocer cuáles son los gustos e inquietudes de sus consumidores, analizar las tendencias de su sector y tomar decisiones que permitan mejorar sus beneficios económicos.

De acuerdo con la publicación del instituto de formación continua, de la universidad de Barcelona (2023) todos esos métodos que ayudan a la estrategia de negocio de una compañía se les conoce como técnicas de investigación de mercado, los productos que signifiquen un valor en el cliente serán aquellos identificados mediante una investigación de mercado que determinara las necesidades de este.

Una organización debe destinar una serie de recursos para realizar una investigación de mercado entre ellas entrevistas, encuestas y redes sociales que identificará los productos más deseados por el mercado.

Figura No. 15. Estrategias de Investigación de Mercado



Fuente: Elaboración propia.

Es importante, realizar un análisis de tendencias con variables tales como, movimientos migratorios de personas, distribución de género, salario per cápita, variaciones en tendencias de moda y expectativas de la población. No se puede perder de vista los sucesos presentes que indiquen un tipo de mapeo de lo que puede llegar a pasar en el futuro (Canalicchio, 2021).

Figura No. 16. Análisis De Tendencias Del Mercado y La Población.



Fuente: Elaboración propia.

Diseño Metodológico

Tipo de Investigación

De acuerdo con el propósito, esta investigación es de tipo no experimental, debido a que no se modifican o manipulan deliberadamente las variables dentro de ella. Con base a que se realizaron encuestas y entrevistas por fuente de datos, esto es de carácter cualitativo, generando una investigación exploratoria con las entrevistas a profundidad, como se encontrarán conclusiones particulares a partir de antecedentes generales de los comportamientos y estrategias de la compañía, su inferencia es deductiva debido a que va de lo general a lo particular y finalmente, según su temporalidad es de carácter transversal ya que los datos utilizados en el análisis y las conclusiones a las que se pueda llegar se tomaran de un solo momento del tiempo (Agudelo Viana, 2008).

El tipo de investigación no experimental adicionalmente sugiere que el grupo de investigadores recibieron mediante encuestas previamente validadas por expertos los datos de una serie de empleados, los cuales no fueron modificados ni alterados ya que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. La aplicación de las encuestas se realiza mediante la observación de unos supuestos de competitividad del mercado, en donde se evidencian posibles debilidades y fortalezas del canal Outlet de Totto. Esta aplicación ayudará a soportar la construcción de estrategias para el plan estratégico de marketing del canal outlet Totto de la empresa Nalsani S.A.S.

Estructura Del Proceso

1. **Búsqueda de Información Secundaria:** Implica la recopilación de datos y teorías existentes que permitan conocer y contextualizar el tema. En este caso, la búsqueda

de información secundaria incluiría fuentes como artículos académicos, informes de la industria, libros relevantes, estudios previos y estadísticas de mercado. Estos datos definen el problema, permite entender el contexto e identifica vacíos en el conocimiento actual y formular hipótesis iniciales.

La búsqueda de información se realizó en bases de datos académicas, en informes sectoriales como consultaras y a través de fuentes confiables en línea. La organización y análisis de estos datos permite sentar las bases del estudio y ajustar la dirección de la investigación.

2. Uso de Encuestas de Enfoque Cuantitativo y Alcance Descriptivo:

Estas encuestas representan una técnica eficaz dentro del enfoque cuantitativo buscando medir y describir características o comportamientos de un grupo que son los empleados de la empresa Nalsani y también se tiene un alcance descriptivo que permite detallar aspectos como opiniones, actitudes o hábitos de los encuestados en relación con el tema de estudio.

En el diseño de la encuesta, se formulan preguntas cerradas o de opción múltiple que facilitan el análisis cuantitativo. El tamaño de la muestra y el método de muestreo, probabilístico, son definidos para que los resultados sean representativos del público objetivo.

Los datos recolectados con las encuestas se analizan estadísticamente para identificar patrones y relaciones entre variables, lo que ayuda a describir el fenómeno y obtener conclusiones claras y fundamentadas. Esta estructura combina los métodos exploratorios y descriptivos, utilizando datos secundarios para contextualizar el estudio y encuestas para obtener datos específicos y medibles del público objetivo.

Análisis de Situación o de Negocio

Análisis Externo

Teniendo en cuenta que el análisis de la compañía Nalsani S.A.S. se enmarca en el sector privado, el estudio del entorno externo se llevará a cabo mediante la aplicación de las 5 fuerzas de Michael Porter, el análisis DOFA y la Matriz BCG. Estas herramientas permitirán explicar de manera detallada los aspectos que pueden afectar o brindar una ventaja competitiva al canal outlet de Nalsani S.A.S.

El objetivo de este análisis es identificar la competitividad del mercado, tanto al lanzar nuevos proyectos como al ingresar a nuevos mercados. Para ello, se evaluará, entre otros aspectos, la posibilidad de negociar con los proveedores (por ejemplo, la viabilidad de renegociar precios o tiempos de entrega) y el poder de negociación de los clientes, ya que este factor constituye el vínculo directo con el consumidor final. En este sentido, los precios y el valor agregado del producto determinarán las ganancias finales de la compañía.

Asimismo, se considerará la amenaza de productos o servicios sustitutos, lo que implica identificar qué alternativas podrían reemplazar la oferta actual y, de ser necesario, modificar el producto final para generar un valor superior. Otro aspecto crítico para monitorear es la posibilidad de entrada de nuevos competidores, ya que esto determinará la facilidad de acceso al mercado para actores emergentes. Finalmente, la rivalidad entre los competidores actuales se considera la variable más importante, pues permite identificar quiénes son los competidores directos de la compañía y evaluar su poder en el mercado (Porter, 2015).

El análisis se presentará de forma lineal, enumerando cada uno de los puntos a evaluar para cada variable y asignándoles una ponderación entre 0 y 1, donde 0 indica que la variable es poco significativa y 1 que es totalmente relevante. A partir de este

estudio se definirán las posibles acciones y estrategias para mitigar el impacto de las variables identificadas en la organización. Dicho análisis se realizará según lo detallado en la Tabla No. 1

Tabla No.1. Definición y Medición De Las Variables Identificadas En El

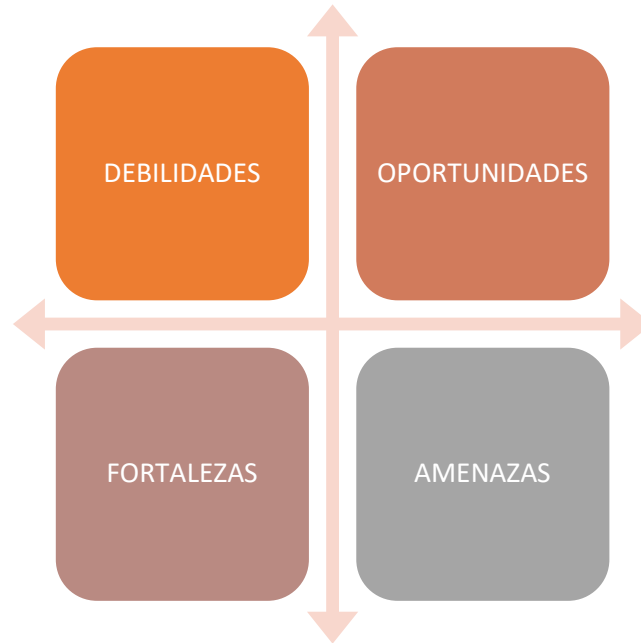
Análisis

PODER DE NEGOCIACION CON CLIENTES (VARIABLE)	PUNTAJE ASIGNADO
Negociación de precios de insumos	0.6
Negociación de precios de flete	0.2
Negociación de tiempos de entrega	0.2

Fuente: Elaboración propia.

A su vez, se realizará un análisis de la matriz DOFA Y BCG donde se mostrarán las principales variables que deben tenerse en cuenta al momento de analizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en el mercado que pueda enfrentar la compañía. Dicho análisis se realizará de la siguiente forma.

Figura No. 17. Modelo DOFA



Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 2. Matriz DOFA Canal Outlet Totto Nalsani S.A.S.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ DOFA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejor calidad que la competencia. 2. Percepción positiva por parte de los clientes. 3. Fuerte lealtad de los clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura de costos alta. 2. Publicidad limitada para dar a conocer el canal 3. Dependencia de materias primas con alto costo arancelario.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nichos de mercado inexplorados. 2. Continua Innovación. 3. Alto desarrollo de servicios digitales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la calidad de los productos para abrir mercados en nichos desconocidos a un precio competitivo. 2. Desarrollar estrategias de innovación que sirvan para potenciar el canal ya que se cuenta con una percepción positiva de la marca. 3. Mediante canales digitales ofrecer promociones y dar a 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explorar nuevos nichos de mercado en donde se pueda buscar una reducción de costos. 2. Desarrollar estrategias de innovación publicitaria para potenciar el canal y mostrar sus beneficios.

	conocer los nuevos productos ofrecidos en el canal outlet.	
AMENAZA	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preferencias de consumidor. 2. Competencia en el mercado. 3. Escases de material nacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar la calidad de los productos como arma publicitaria para atraer una mayor cantidad de clientes. 2. Explorar nuevas formas de competencia para aprovechar la percepción positiva que tiene la marca. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar materiales en otros mercados que permitan reducir los costos de producción. 2. Impulsar la publicidad y las redes sociales para potencializar el canal Outlet de la marca. 3. Examinar nuevos mercados alternos en Latinoamérica en donde el costo de las materias primas sea competitivo y permita reducir los costos de producción.

Fuente: Elaboración propia en base al análisis del mercado.

Aplicar el análisis DOFA al canal outlet de Tutto permite identificar elementos clave en su estrategia de ventas, estructurando el plan estratégico que busque el aumento de las ventas y por ende el posicionamiento del canal outlet de la empresa Nalsani SAS.

Es importante tener en cuenta que para realizar este análisis se basó en datos reales representados en cada uno de los componentes de la matriz DOFA para posteriormente construir las estrategias. A continuación, se evidenciará cada uno de dichos valores.

Fortalezas:

1. Fortalezas: Para el canal outlet incluye la capacidad de vender productos a precios competitivos, lo cual ayuda a reducir inventario y atraer a clientes con mayor sensibilidad al precio. Tutto cuenta con una amplia gama de productos de calidad y

diseños atractivos, lo cual le permite ofrecer artículos que siguen siendo relevantes a precios outlet. Su reconocimiento de marca también fortalece la confianza en la compra de productos en este canal esto permite a Totto cumplir con sus objetivos de reducción de inventarios y de captación de nuevos segmentos de mercado, como los consumidores que buscan calidad a menor costo.

2. Oportunidades para el canal outlet pueden incluir el crecimiento de las ventas online de productos outlet y la expansión de estos puntos de venta en nuevas regiones. Para Totto existe una tendencia creciente hacia las compras en canales de descuento, tanto en tiendas físicas como en línea. Totto podría aprovechar esta tendencia optimizando su presencia en e-commerce para sus productos outlet, alcanzando así a clientes de todo el país y reduciendo costos de operación. El uso de plataformas de comercio electrónico para su canal outlet ayudaría a Totto a lograr sus objetivos de expansión y captación de clientes sensibles al precio, además de optimizar el rendimiento de productos fuera de temporada.

3. Debilidades para el canal outlet pueden incluir la percepción que los productos outlet son de menor calidad o que tienen un ciclo de vida limitado en comparación con los productos de línea regular, Totto debe enfrentar el riesgo de que los consumidores perciban que los productos en el canal outlet son de menor valor, lo que podría afectar la imagen de marca en general. Para minimizar esta debilidad implica mantener la calidad y comunicación clara sobre el valor y durabilidad de sus productos en outlet, lo cual es importante para los objetivos de mantener la imagen de marca y fidelizar al cliente.

4. Amenazas: En este canal incluyen la competencia de otros outlets de marcas populares, fluctuaciones económicas que pueden afectar la disposición a gastar, y

cambios en la demanda de productos, la competencia en el mercado de outlets, tanto físicos como en línea, es significativa, lo cual podría desviar a los clientes hacia otras marcas que también ofrecen descuentos, Para mitigar estas amenazas, Totto puede implementar estrategias de marketing específicas para su canal outlet, como promociones estacionales o colaboraciones que fortalezcan la lealtad de los consumidores y su atractivo frente a la competencia.

Este análisis DOFA muestra que el canal outlet de Totto puede ser una herramienta estratégica no solo para mover inventario, sino para fortalecer la relación con el cliente y expandir su presencia en el mercado de descuentos. Al optimizar sus fortalezas, aprovechar oportunidades de e-commerce, y gestionar debilidades y amenazas, Totto podría cumplir con sus objetivos específicos de incrementar ventas, diversificar su portafolio y mantener una percepción de calidad, consolidando así una estrategia competitiva en el canal outlet, permitiendo de esta manera aumentar las ventas del mismo canal.

Figura. No.18. Matriz Boston Consulting Group (BCG) Canal Outlet Totto Nalsani S.A.S.



Fuente: Elaboración propia en base al análisis del mercado.

Aplicación De La Matriz BCG Al Canal Outlet La Empresa Nalsani SAS Totto

1. Estrellas: Mochilas-Accesorios Escolares:

Totto es muy fuerte en este segmento, y los productos escolares se encuentran en un mercado en crecimiento constante, especialmente en la temporada escolar. Es fundamental seguir invirtiendo en innovación y marketing para mantener su ventaja competitiva, En esta línea Totto tiene una participación fuerte en el mercado de

productos a precios de descuento. En este caso, el canal outlet es clave para impulsar ventas y aumentar la visibilidad de la marca.

Recomendaciones: Continuar invirtiendo en publicidad, innovación y expansión de canales de distribución como lo es el canal outlet

Apostar por campañas de temporada, como el regreso a clases, y promover productos innovadores y funcionales con el objetivo de reforzar su capacidad para atraer clientes sensibles al precio y aprovechar el aumento de la demanda en productos de descuento. Esto podría incluir la expansión en mercados emergentes o mejorar la oferta de productos en el canal outlet, aumentando las ventas en este canal.

2. Vacas Lecheras: Mochilas Clásicas- Productos De Viaje:

Aunque las mochilas tradicionales han alcanzado una alta cuota de mercado, el crecimiento del mercado puede no ser tan rápido como antes. Sin embargo, estos productos generan ingresos constantes y requieren menos inversión, lo que las convierte en una fuente de ingresos sostenida. Esta línea en el canal outlet puede encontrarse en este segmento teniendo una cuota de mercado sólida, pero en un sector de bajo crecimiento. El canal outlet sigue generando ingresos de manera constante, pero el potencial de crecimiento es limitado.

Recomendaciones: Mantener los esfuerzos de marketing, pero enfocados en la optimización de costos y maximizar la rentabilidad.

- Mantener una buena relación calidad-precio para retener a los consumidores.

Entender las necesidades del mercado actual frente a las políticas de viaje de las aerolíneas, como tamaño de cada maleta esto permite maximizar los ingresos y reducir costos en el canal outlet, optimizando operaciones para mantener su rentabilidad. Totto podrá concentrarse en mejorar la eficiencia de sus outlets, renegociar precios o condiciones con proveedores, y optimizar su inventario.

3. Interrogantes: Línea De Ropa- Accesorios De Moda:

Totto ha expandido su gama de productos más allá de mochilas, con ropa y accesorios de moda. Este mercado es altamente competitivo y en crecimiento, pero Totto tiene una participación de mercado más baja. Aquí podría requerir más inversión en marketing y diferenciación para ganar cuota. Esta línea en el mercado de outlets está creciendo, pero Totto tiene una participación limitada. Esto pasa con competidores fuertes siendo evidente que el mercado de outlets está creciendo, pero Totto tiene una participación limitada ya que existen competidores fuertes y la marca no ha explotado totalmente el potencial de este canal.

Recomendaciones: Evaluar si es posible aumentar la cuota de mercado con inversión en marketing digital, influencers o colaboraciones.

- Si no se logra captar suficiente cuota de mercado, replantear o discontinuar los productos menos rentables, La empresa podría evaluar si vale la pena invertir en el canal outlet para aumentar su participación. Esto podría implicar campañas de marketing específicas, diversificación de productos en outlet o incluso explorar la digitalización del canal para atraer un público más amplio.

4. Perros: Línea Totto Pets:

Totto ha incursionado en la línea de accesorios para mascotas, como guacales, collares, camas entre otros, con dificultad para tener éxito por la oferta en el mercado, el sector de productos para mascotas ha mostrado un crecimiento importante en los últimos años, impulsado por el creciente gasto en el cuidado de las mascotas. Sin embargo, dentro del mercado de este mercado, hay nichos o categorías que pueden no estar experimentando el mismo nivel de crecimiento o que tienen competidores dominantes, por lo anterior el producto tiene una pequeña cuota en el mercado frente a sus competidores, y no domina su segmento.

Recomendaciones:

Se recomienda evaluar la viabilidad de mantener la presencia en estos mercados. Si los productos no muestran perspectivas de crecimiento ni rentabilidad, se debe considerar su eliminación del portafolio. Actualmente, esta categoría genera un bajo retorno y demanda recursos de marketing y producción, lo que obliga a Nalsani a tomar decisiones estratégicas.

En caso de que la marca Totto decida no abandonar el producto, se sugiere reformularlo y enfocarlo en nichos específicos para mejorar su participación y posicionamiento en el mercado. Actualmente, esta línea de productos en el canal Totto Outlet tiene una cuota de mercado reducida en un sector de bajo crecimiento, lo que la hace menos rentable y de menor valor estratégico.

Totto podría optar por reducir su inversión en esta línea dentro del canal outlet, concentrándose en aquellas ubicaciones que generan ingresos constantes y cerrando los puntos de venta con bajo rendimiento. Otra alternativa es replantear la estrategia comercial del canal outlet, con el objetivo de mejorar su atractivo y rentabilidad.

Este análisis permitirá a Totto enfocarse en productos rentables, invertir en innovación y crecimiento, y deshacerse de aquellos que no ofrecen un retorno adecuado. También ayudará a definir la dirección estratégica del canal outlet, ya sea apostando por su expansión en líneas con alto rendimiento, como mochilas y accesorios escolares, o evolucionando hacia un modelo de ventas en línea. Además, se podrían optimizar la oferta y la eficiencia operativa del canal para alinearlos con los objetivos estratégicos de Totto, como la expansión en nuevos mercados o la captación de segmentos sensibles al precio.

Análisis Interno.

Nalsani SAS es una organización con un posicionamiento fuerte en el mercado de maletines que enlazan accesorios y ropa, para la satisfacción de las necesidades de sus clientes, es claro que Totto cuenta con canales de comercialización entre ellos Outlet, estudio de investigación en el presente trabajo; el análisis interno tendrá como soporte la matriz DOFA Y BCG, orientado a procesos, áreas y demás aspectos que brinde información clara y pertinente, teniendo en cuenta variables estudiadas en el marco teórico bajo referentes bibliográficos, citados en dicho ítem.

- Marketing
- Consumidor
- Innovación
- Planeación estratégica
- Ventaja Competitiva

Se diseñó un instrumento de validación como soporte para realizar una encuesta y también entrevista a un directivo del área comercial de la organización, para indagar aún más. El planteamiento de preguntas está basado en escala de Likert, instrumento psicométrico donde se determinaron dos niveles para cada pregunta, los expertos validadores expresarán su acuerdo o desacuerdo frente a la claridad, pertinencia y relevancia de la pregunta (Bertram, 2008).

Cada variable cuenta con cinco preguntas, cada una de ellas de igual forma con dos niveles de calificación orientado al momento de aplicar el instrumento a la muestra de la población seleccionada, dejando el espacio a observaciones a las que haya lugar.

Población Muestra y Ficha Técnica

Para la aplicación del instrumento de diagnóstico que orientará el diseño del plan estratégico de marketing del canal outlet Totto, se seleccionarán colaboradores de Nalsani S.A.S., así como expertos externos en marketing que contribuirán al desarrollo del proyecto. La muestra estará conformada por:

- Nueve directores comerciales.
- Once jefes comerciales.
- Quince líderes de tienda.
- Un colaborador del área de Investigación y Desarrollo.
- Tres profesionales de marketing y retail.
- Veinte asesores comerciales.
- Dos administradores del centro comercial Único, especialistas en tiendas outlet.
- Un coordinador de producto.
- Dos entrevistas dirigidas al director de tiendas retail y al director de retail marketing.

En total, se encuestaron sesenta y dos colaboradores de Nalsani S.A.S. y dos del centro comercial Único. A continuación, se describe la ficha técnica de la muestra (ver Tabla No. 3).

Tabla No. 3. Ficha Técnica De La Muestra.

Características	Descripción	
Método de muestreo	No probabilístico por conveniencia	
Período de recolección de datos	Segundo semestre año 2023	
Ciudad de aplicación	Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Pereira, Neiva y Villavicencio – Colombia	
Cargo de personas encuestadas	Directores Comercial Regional, director Comercial	

	Cadenas, director Comercial Distribuidor, director comercial Franquicia, jefe Comercial, Líder de tienda, RETAIL marketing, jefe de Trade y RETAIL marketing, jefe de planeación de mercadeo, director tiendas RETAIL, director RETAIL marketing, Coordinador de producto, administrador de centro comercial y Director innovación.	
Población	2.900	
Muestra	64	
Perfil de la Muestra		
Profesionales especializados en planeación estratégica.	6 directores comerciales regionales. 3 directores comerciales de canales Cadenas, Distribuidores y Franquicias 1 director tiendas RETAIL 1 jefe de planeación de mercadeo.	
Profesional especializado en Innovación-Ventaja Competitiva	1 coordinador de producto. 1 director de innovación 1 director RETAIL marketing	
Profesionales especializados en consumidor	11 jefes comerciales 15 líderes de tienda 20 asesores comerciales 2 administradores de centro comercial Único Outlet	
Profesionales especializados en marketing	1 director RETAIL Marketing 1 RETAIL marketing One jefe de trade y RETAIL marketing. 1 jefe de planeación de mercadeo.	
Nivel de confianza	N/A	
Grado de precisión	N/A	
Método de recolección	Encuesta digital	

Fuente: Elaboración propia. Ficha Técnica de la muestra (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Identificación De Las Variables

En el presente capítulo se definirán las siguientes variables que fueron identificadas y tomadas del marco teórico con el objetivo de dar respuesta a la pregunta ¿Qué atributos debe tener el plan estratégico de marketing en el canal outlet de Nalsani SAS para incrementar las ventas? Que se encuentra asociado al problema, Ver Tabla No. 4.

Tabla No. 4. Definición y Medición De Las Variables Identificadas

VARIABLES	DEFINICIÓN	QUE BUSCA MEDIR	MODO DE MEDICIÓN
MARKETING	Es el proceso en donde las empresas se encargan de atraer clientes, establecer relaciones sólidas con la finalidad de obtener valor de los mismo (Gary Armstrong, 2013).	El estado actual de los procesos de marketing de la compañía.	Mediante encuesta con expertos
CONSUMIDOR	Es aquella persona que satisface una necesidad con la compra de un bien o servicio (Gary Armstrong, 2013).	La percepción que puede tener el consumidor frente al canal outlet	Mediante encuesta con personas que consuman el producto.
INNOVACIÓN	Es todo aquel producto o servicio que sale de su contexto "salir de la caja" y evaluarlo desde una perspectiva diferentes (Gary Armstrong, 2013).	Establecer el nivel de innovación que tiene el canal outlet	Mediante encuesta con expertos
ESTRATEGIA	Son todos aquellos movimientos, directrices y enfoques de negocio competitivos que establece una empresa para tener	Entender y mejorar la estrategia que tiene la compañía respecto al canal outlet	

	éxito, mejorar el desempeño de la organización para el crecimiento de esta (Thompson, 2018).		
VENTAJAS COMPETITIVAS	Es la habilidad que tiene una compañía para satisfacer las necesidades de los clientes con mayor eficacia, con aquellos productos o servicios que los consumidores pueden valorar más con mayor eficiencia a un menor costo (Thompson, 2018).	El estado actual de las ventajas competitivas que tiene la compañía.	Mediante encuesta con expertos

Fuente de elaboración propia, definición y medición de las variables identificadas en el instrumento

Instrumentos de Medición

Para la aplicación del instrumento de encuesta se evaluarán cinco (5) variables que hacen parte de los componentes organizacionales, los cuales serán aplicados a diferentes expertos en el área de marketing y personas involucradas con el producto del canal outlet Totto en la compañía Nalsani SAS, la distribución será de la siguiente manera:

- **Marketing:** Asesores comerciales, alta gerencia, direcciones de canales y regionales, analista de mercadeo, coordinador de mercadeo.
- **Consumidor:** Asesores Comerciales, alta gerencia, direcciones de canales y regionales.
- **Innovación:** Asesores Comerciales, alta gerencia.
- **Estrategia:** Alta gerencia, Asesores comerciales, direcciones de canales - regionales y mercadeo,

- **Ventajas competitivas:** Alta gerencia, asesores comerciales, mercadeo.

Para cada uno de ellos se debe presentar el instrumento de medición y se explicará la forma en la que debe ser diligenciada la encuesta que consta de cinco (5) preguntas por variable para un total de veinticinco (25) preguntas, aclarando el evitar predisposiciones para no ser juzgados por una baja calificación, cada persona involucrada en esta encuesta contará con un formato digital, aclarando que solo hace referencia al canal outlet de la marca Totto. Posterior a la aplicación del instrumento de medición a los 5 expertos se obtuvieron los siguientes resultados ver anexo 1.

Validación del Instrumentos de Medición

Con el objetivo de validar el instrumento elaborado para la recolección de información se aplicó como estrategia el coeficiente de V Aiken que permite validar la claridad, pertenencia y relevancia de la pregunta por 5 evaluadores expertos en el tema. Para su calificación se asigna un valor de cero (0) a uno (1) en cada pregunta y en cada una de las cinco (5) variables definidas, en donde uno (1) significa que el evaluador está completamente de acuerdo con la estructura de la pregunta y cero (0) el experto considera que hay cosas por mejorar en la forma de la pregunta.

Para identificar el resultado se aplica la fórmula, $V = \frac{S}{(n(C - 1))}$ que significa que V es el coeficiente de validación, S es la sumatoria de las calificaciones por pregunta, N es el número de evaluadores y C es el número de opciones de evaluación.

Basados en lo anterior se generó una herramienta de validación que para su aplicación se escogieron cinco (5) evaluadores de los cuales tres (3) son profesionales expertos en mercadeo y experiencia al cliente con más de 10 años en la industria, un (1) docente y un (1) empleado de alta gerencia de Totto, una vez recibidas estas encuestas

se analizaron los siguientes resultados, ver figura 18 Resultado de validación de instrumento de medición y figura 19.

Figura No. 19. Validación instrumento de medición V de Aiken- Plan estratégico de marketing del canal outlet Totto para la empresa Nalsani SAS.

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN

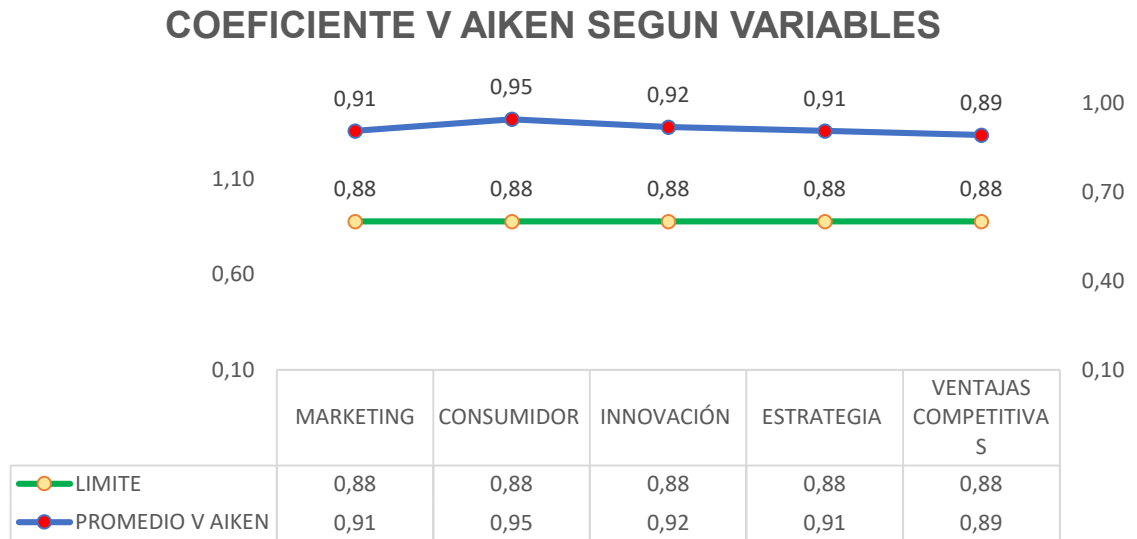
PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DEL CANAL OUTLET
TOTTO PARA LA EMPRESA NALSANI SAS.

A. MARKETING			V DE AIKEN
Preguntas	1	¿Los clientes en la empresa se segmentan adecuadamente?	1,00
	2	¿Los canales de comunicación que usa la empresa son adecuados?	1,00
	3	¿Los resultados de las campañas de marketing se miden adecuadamente?	1,00
	4	¿La empresa se debe mantener actualizada en las tendencias y novedades del mercado?	0,73
	5	¿La publicidad del canal outlet es llamativo?	0,80
PROMEDIO EIKEN			0,91
B. CONSUMIDOR			V DE AIKEN
Preguntas	1	¿Es importante gestionar los datos de los clientes de la empresa?	0,93
	2	¿Conoce el canal outlet de Tutto?	1,00
	3	¿Tiene claro el tipo de cliente del canal Outlet Tutto?	0,87
	4	¿Cree que Tutto tiene una mejor atención al cliente en relación con otros competidores?	0,93
	5	¿Cree que se cumplen las expectativas de los clientes del canal outlet?	1,00
PROMEDIO EIKEN			0,95
C. INNOVACIÓN			V DE AIKEN
Preguntas	1	¿Considera importante la innovación?	0,87
	2	¿Tutto fomenta la innovación en sus productos?	0,93
	3	¿Tutto fomenta la innovación en las diferentes áreas de trabajo?	0,93
	4	¿Crees que la innovación es importante en la competitividad en el mercado?	0,87

	5	¿Estás dispuesto a impulsar la innovación en tu área?	1,00
	PROMEDIO EIKEN		0,92
D. ESTRATEGIA			V DE AIKEN
Preguntas	1	¿Cree importante definir la estrategia de definición de precios?	0,87
	2	¿Se deben evaluar las oportunidades de mercado de la empresa?	0,93
	3	¿Está familiarizado con los objetivos estratégicos de la empresa?	1,00
	4	¿Crees que Totto tiene una estrategia clara y definida?	0,87
	5	¿El canal outlet Totto tiene una estrategia definida a largo plazo?	0,87
	PROMEDIO EIKEN		0,91
E. VENTAJAS COMPETITIVAS			V DE AIKEN
Preguntas	1	¿Se debe realizar el análisis de competencia de la empresa?	0,80
	2	¿Es importante manejar adecuadamente la relación con proveedores?	0,93
	3	¿Crees que Totto tiene ventajas competitivas en el mercado?	0,93
	4	¿Cree que Totto se adapta rápidamente a los cambios del mercado y la industria?	0,93
	5	¿Crees que la calidad de los productos de Totto es buena en relación con los competidores?	0,87
	PROMEDIO EIKEN		0,89

Fuente: Elaboración propia.

Figura No. 20. Gráfica Resultados V Aiken



Nota: Fuente de elaboración propia

De las cinco (5) preguntas planteadas para la variable **marketing** solo fue necesario realizar un ajuste, la pregunta número 4 ¿La empresa se debe mantener actualizada en las tendencias y novedades del mercado?, se replanteo por ¿Cuáles cree usted que serán las próximas tendencias y novedades del mercado? teniendo en cuenta que todas las demás fueron validadas con el mayor puntaje. a continuación, se relacionan las afirmaciones que fueron objeto de cambio ver tabla No. 4 y se muestra el documento final de medición validado en la figura 20.

Tabla No.5. Preguntas Objeto De Modificación.

PREGUNTAS PROPUESTAS	PREGUNTAS AJUSTADAS
¿La empresa se debe mantener actualizada en las tendencias y novedades del mercado?	¿La empresa debe inclinarse a las tendencias y novedades del mercado en vez que a la calidad?

Nota: Fuente de elaboración propia.

Figura No. 21. Instrumento de Medición Ajustado

A. MARKETING	
Preguntas	1 ¿Los clientes en la empresa se segmentan adecuadamente?
	2 ¿Los canales de comunicación que usa la empresa son adecuados?
	3 ¿Los resultados de las campañas de marketing se miden adecuadamente?
	4 ¿La empresa debe inclinarse a las tendencias y novedades del mercado en vez que a la calidad?
	5 ¿La publicidad del canal outlet es llamativo?
B. CONSUMIDOR	
Preguntas	1 ¿Es importante gestionar los datos de los clientes de la empresa?
	2 ¿Conoce el canal outlet de Tutto?
	3 ¿Tiene claro el tipo de cliente del canal Outlet Tutto?
	4 ¿Cree que Tutto tiene una mejor atención al cliente en relación con otros competidores?
	5 ¿Cree que se cumplen las expectativas de los clientes del canal outlet?
C. INNOVACIÓN	
Preguntas	1 ¿Considera importante la innovación?
	2 ¿Tutto fomenta la innovación en sus productos?

	3	¿Totto fomenta la innovación en las diferentes áreas de trabajo?
	4	¿Crees que la innovación es importante en la competitividad en el mercado?
	5	¿Estás dispuesto a impulsar la innovación en tu área?
D. ESTRATEGIA		
Preguntas	1	¿Cree importante definir la estrategia de definición de precios?
	2	¿Se deben evaluar las oportunidades de mercado de la empresa?
	3	¿Está familiarizado con los objetivos estratégicos de la empresa?
	4	¿Crees que Tutto tiene una estrategia clara y definida?
	5	¿El canal outlet Tutto tiene una estrategia definida a largo plazo?
E. VENTAJAS COMPETITIVAS		
Preguntas	1	¿Se debe realizar el análisis de competencia de la empresa?
	2	¿Es importante manejar adecuadamente la relación con proveedores?
	4	¿Cree que Tutto se adapta rápidamente a los cambios del mercado y la industria?
	5	¿Crees que la calidad de los productos de Tutto es buena en relación con los competidores?

Fuente: De elaboración propia.

Diagnóstico Organizacional

El sector retail abarca diversas categorías que requieren técnicas y metodologías especializadas para obtener información detallada y profunda. Dado que esta investigación se centra en el canal outlet de tiendas físicas de la marca Totto, se han definido las siguientes etapas clave:

- Revisión y análisis del reporte de ventas por producto vs expectativa para entender hacia que cifras va encaminada ir la compañía.
- Revisión y análisis del comportamiento de la tipología de clientes.
- Revisión y análisis del detalle de la rotación de inventario.
- Análisis de las fuerzas de Porter, para determinar el estudio del entorno y definir el potencial en el mercado.
- Mediante DOFA Y BCG detectar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en las que operan las tiendas outlet de la marca Totto en Colombia.
- Descripción del problema identificando las variables sensibles que impiden y fortalecen el desarrollo del canal outlet en la marca Totto de la empresa Nalsani S.A.S.
- Aplicación de encuesta digital a diferentes cargos y niveles de colaboradores de la empresa Nalsani SAS con el fin de identificar la percepción de la estrategia comercial y tiendas outlet.
- Entrega de resultados que ratifique o replantee lo identificado en las primeras etapas de diagnóstico mencionado anteriormente.
- Elaboración de propuesta y ejecución orientado al plan estratégico de marketing para el canal Outlet de la marca Totto de la empresa Nalsani SAS.

Revisión y análisis de cifras organizacionales

Con base en el análisis de los datos disponibles sobre ventas reales vs. expectativas, medición de NPS, rotación de inventarios y tipología de clientes (Anexos 3 - 6), se observa que las ventas reales de los últimos dos años, 2023 y 2024, han sido inferiores a las presupuestadas. Sin embargo, se evidencia un nivel de cumplimiento del 72.5% en 2023 y del 94.7% en 2024. Este incremento en 2024 se atribuye a la implementación de un plan estratégico de marketing, que permitió mejorar significativamente el porcentaje de ventas y acercarse a la meta establecida.

Adicionalmente, en términos de unidad de negocio, durante los últimos años (2019-2023), la unidad "KIDS" ha sido la que más se ha aproximado a la meta, con un 96.8% de cumplimiento, lo que resalta la importancia de un plan estratégico de marketing para optimizar las ventas y alcanzar los objetivos comerciales, como lo demuestran los resultados de 2024.

En cuanto a la rotación de inventarios en el canal outlet, se observa que la mayoría de las unidades de negocio presentan un índice de rotación entre el 52% y el 86%. No obstante, la unidad de negocio "PETS" se encuentra significativamente por debajo del rango esperado, con una rotación del 28%, lo que sugiere que los días de rotación de inventario han aumentado en 2024. A nivel regional, la mayor rotación se registra en Antioquia, con un 61%, mientras que las regiones con menor rotación son Valle y Costa.

En cuanto al reporte de NPS y satisfacción por mercado, se analizaron los datos de los últimos nueve meses de 2024, identificando que octubre fue el mes con el índice de satisfacción más alto, alcanzando el 94%. A nivel regional, el Eje Cafetero registró el mayor índice de satisfacción con 79%, mientras que las ciudades con mejores resultados fueron Envigado y Sopó.

Procesamiento Estadístico De Datos (Estadística descriptiva)

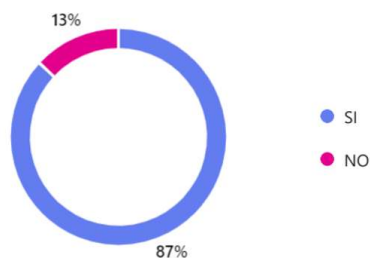
A partir del modelo de estadística descriptiva y bajo la aplicación de encuesta cuyo instrumento fue validado bajo la medición V de Aiken. Se recopiló información a colaboradores de Nalsani SAS establecido en la ficha técnica de la muestra.

Análisis De Los Resultados

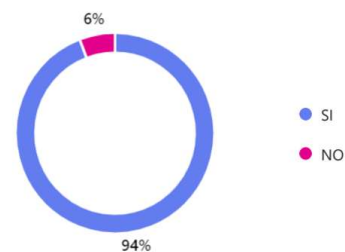
Al realizar la encuesta y observar las gráficas, se generan las siguientes interpretaciones.

Figura No. 22. Análisis de resultados 1 - Marketing

¿Los clientes en la empresa se segmentan adecuadamente ?



¿Los canales de comunicación que usa la empresa son adecuados ?



Fuente: De elaboración propia.

La Figura No. 22 no son determinantes, a pesar de que los encuestados muestran una percepción positiva respecto a la segmentación y los canales de comunicación. Sin embargo, se identifica una brecha del 13% y 6%, respectivamente, de encuestados que

no los consideran factores clave. Esta diferencia evidencia la necesidad de una mayor depuración de datos y una optimización de los canales utilizados para comunicar la propuesta de valor del canal outlet de Nalsani S.A.S.

Al realizar la lectura en resultados se denota un 13% de encuestados que considera oportunidades en la segmentación, estos resultados están centrados en la información dada en cargos directivos y de asesoría comercial. Así mismo, los canales de comunicación, fundamentales para captar consumidores, están directamente relacionados con una segmentación adecuada del público objetivo. Un estudio reciente realizado por la organización indica que la mayoría de los hogares clientes de la marca pertenecen a los estratos 3 y 4, con una edad promedio de 26 a 35 años. No obstante, se identifica una oportunidad estratégica en atraer consumidores entre los 19 y 25 años, lo que sugiere la necesidad de ajustar las estrategias de comunicación y segmentación.

Para reducir esta brecha y mejorar la efectividad del canal outlet, es fundamental implementar acciones inmediatas que optimicen la estrategia de segmentación y comunicación, permitiendo captar y fidelizar a un público más amplio.

1. **Importancia de la Segmentación de Clientes:** La segmentación permite a las empresas como Totto identificar grupos específicos dentro de su base de clientes que comparten características similares; Esto facilita la personalización de las estrategias de marketing, lo que puede aumentar la efectividad de las campañas. Una segmentación adecuada puede maximizar el impacto de los recursos invertidos en marketing y mejorar el retorno de la inversión.
2. **Perspectivas de Oportunidad:** Un 13% Considera oportunidades en la segmentación: Este porcentaje indica que hay un reconocimiento limitado sobre las potencialidades de segmentar a los clientes. Sin embargo, para una empresa en

un mercado competitivo, este 13% puede significar una considerable oportunidad de crecimiento si se implementan estrategias adecuadas. Al centrarse en la información proveniente de cargos directivos y de asesoría comercial, Totto podría alinearse mejor con las expectativas del mercado y optimizar su oferta.

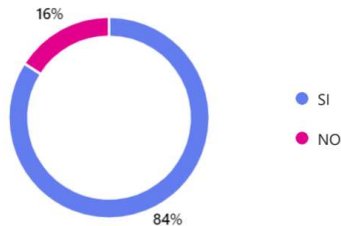
3. **Canales de Comunicación con alto Impacto y Necesidad de Contenido Orientado:** Si bien se reconoce que los canales de comunicación son efectivos, la clave reside en cómo se utiliza el contenido. Las empresas deben asegurarse de que la información transmitida a través de estos canales resuene con las necesidades y preferencias de los segmentos identificados.

4. **Datos Demográficos y Oportunidades de Captación:** La identificación de que los hogares se concentran en estratos 3 y 4, con una edad promedio entre 25 y 35 años, proporciona una base sólida para la segmentación. Sin embargo, en el anexo 7 se amplía esta información en donde la identificación de una oportunidad para captar a usuarios más jóvenes de 19 a 25 años sugiere que hay un mercado potencial que Totto no está aprovechando completamente. Los consumidores jóvenes son más propensos a experimentar y a adoptar nuevas marcas si sienten que estas se alinean con sus valores y estilo de vida.

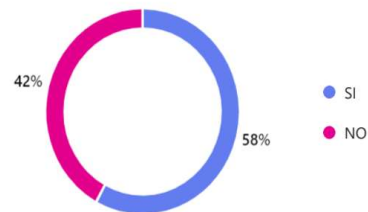
5. **Implicaciones Estratégicas:** El desarrollo de estrategias específicas para nuevos segmentos: A partir de los datos demográficos y las oportunidades de segmentación, Totto debe considerar la creación de líneas de productos o campañas de marketing dirigidas específicamente a los consumidores de 19 a 25 años. Esto no solo podría atraer a un nuevo grupo demográfico, sino también revitalizar la imagen de la marca entre los consumidores más jóvenes, quienes valoran la innovación y la autenticidad.

Figura No. 23. Análisis de resultados 2 - Marketing

¿Los resultados de las campañas de marketing se miden adecuadamente?



¿La empresa debe inclinarse a las tendencias y novedades del mercado en vez que a la calidad?



Fuente: De elaboración propia.

Pese a que la marca Totto se destaca en sus productos por calidad, los encuestados consideran que se pueden generar diseños más hacia las tendencias, diversificando sus materiales. Es claro que los consumidores buscan innovación y tendencias que los hagan sentir cómodos y sean acordes a sus estilos de vida. En cuanto a las campañas de marketing, un 16% de los encuestados consideran que se debe realizar una mejor medición y así ser más asertivos en el diseño de estas, las campañas exigen innovación, planeación alineada a temporadas y actualidad del entorno, sin un estudio previo que proactivamente anticipe y cumpla con la demanda minimiza la efectividad.

La correlación entre campañas de marketing y los productos, exige una diversificación en el uso de materiales que puede atraer a segmentos de mercado que valoran la sostenibilidad y la originalidad en el diseño. Incluir materiales reciclados o innovadores puede no solo mejorar la percepción de la marca, sino también alinearla con las expectativas de consumidores conscientes del medio ambiente; Además, los consumidores actuales buscan productos que se adapten a sus estilos de vida y valores,

lo que significa que Totto podría considerar la personalización en sus productos para captar mejor la atención de sus clientes potenciales. Este tipo de acciones robustecen el plan estratégico de marketing incrementando las ventas y estableciendo indicadores para medir el crecimiento en ventas del canal outlet.

Valor de la Medición Efectiva: El 16% de los encuestados que opinan que se debe mejorar la medición de campañas de marketing ratifican un índice de mejora, que debe ser abordado rápidamente y más aún por la volatilidad del entorno. El desarrollo de herramientas y análisis para mejorar la capacidad de medir la efectividad de las campañas permite ajustar estrategias en tiempo real y optimizar o robustecer el presupuesto de marketing.

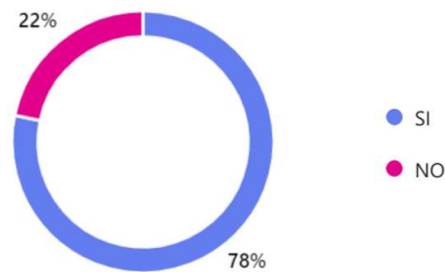
Enfoque en Análisis de Datos: Adoptar un enfoque más analítico en la medición de campañas puede ayudar al canal outlet de Totto a ser más asertivo en el diseño de sus estrategias. Herramientas de análisis de datos y métricas de rendimiento son esenciales para entender qué elementos de las campañas resuenan con los consumidores. Las empresas que utilizan análisis avanzados en sus campañas de marketing pueden experimentar un aumento significativo en su retorno de inversión (ROI).

La necesidad de evolucionar en el diseño y los materiales, junto con una medición más efectiva de las campañas de marketing, resalta áreas donde Totto puede mejorar su competitividad en el mercado. Al enfocarse en estas áreas, la marca no solo puede atraer a nuevos segmentos de consumidores, especialmente entre los jóvenes, sino también reforzar su posición como líder en calidad y estilo. Esto permitirá a Totto no solo cumplir con las expectativas actuales de los consumidores, sino también anticiparse a futuras tendencias, asegurando su relevancia en el mercado.

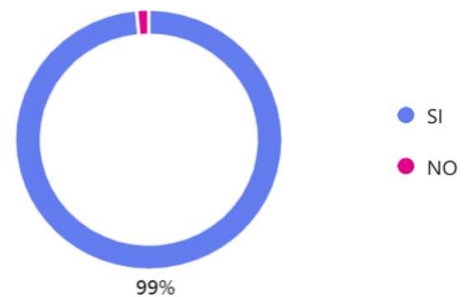
La adaptación continua a las demandas del consumidor es clave para el éxito a largo plazo en la industria de la moda y los accesorios.

Figura No. 24. Análisis de resultados 3 – Marketing / Consumidor

¿La publicidad del canal outlet es llamativo ?



¿Conoce el canal outlet de Totto ?



Fuente: De elaboración propia.

Los resultados generados en la figura No. 24, se podría deducir que el 100% de los colaboradores conocen el canal de outlet en la marca Totto, lo cual es lógico, sin embargo, en las encuestas se detecta que se desconoce el verdadero objetivo, procesos y funcionamiento del canal, su publicidad, así como el POP (Point of purchase) utilizado evidenciando oportunidades de mejora, lo cual es ratificado por el 22% de los encuestados. Frente a los atributos que debe tener el plan de marketing del canal outlet, estos dos interrogantes generan alertas, donde los encuestados insisten en que se debe dar una mayor identidad al canal que permita una conversión adecuada de las visitas que se reciben en tiendas, en la muestra de asesores comerciales son insistentes en la mejora de comunicación interna y que esté acorde al producto ofertado, de esta forma las tiendas de formato outlet no solo serán más llamativas entre consumidores, sino que también fortalecerán aún más el concepto outlet.

A continuación, se detalla la interpretación de los resultados

1. Conocimiento General vs. Comprensión Profunda: Aunque todos los colaboradores conocen el canal outlet, esto no implica que tengan una comprensión profunda de su funcionamiento y objetivos. Esto puede generar una falta de alineación en la comunicación interna y en cómo los empleados representan el canal a los clientes.

2. Capacitación Necesaria: La falta de conocimiento detallado sugiere que podría ser beneficioso implementar programas de capacitación para el personal. Esto no solo ayudaría a clarificar los objetivos del canal outlet, sino que también equiparía a los colaboradores con herramientas y conocimientos para promover el canal de manera más efectiva.

3. Impacto en la Estrategia de Marketing: La ambigüedad sobre el verdadero objetivo del canal outlet puede llevar a inconsistencias en la publicidad y en las estrategias de marketing. Un 22% de los encuestados que señalan esta falta de claridad indica que hay un margen significativo para mejorar.

4. Alineación de Mensajes: Para que las campañas de marketing sean efectivas, los mensajes deben estar alineados no solo con la estrategia de la marca, sino también con las expectativas y necesidades del público objetivo. Esto requiere un entendimiento profundo de cómo se debe posicionar el canal outlet en el mercado.

5. Importancia del POP: El punto de compra (POP) es crucial en la experiencia del consumidor, ya que influye directamente en la decisión de compra. La detección de oportunidades de mejora en este aspecto es fundamental para aumentar las ventas en el canal outlet. Se tiene presente que un POP bien diseñado puede mejorar la experiencia de compra y fomentar decisiones impulsivas que beneficien las ventas.

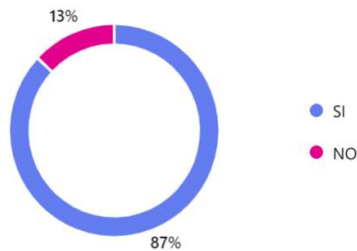
6. Innovación en el POP: Es esencial que Totto evalúe y rediseñe su estrategia de POP para hacerla más atractiva y funcional. Esto puede incluir la implementación de elementos visuales más llamativos, promociones efectivas, y una mejor organización de

los productos para facilitar la navegación. De igual forma incluir la orientación hacia la omnicanalidad permitiendo un camino más a los consumidores y fuerza comercial.

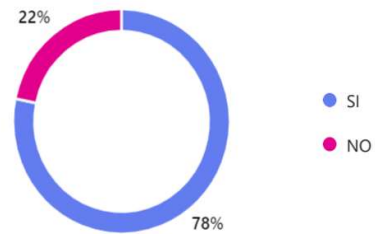
Abarcar los anteriores aspectos permitirá a la empresa Nalsani SAS generar un crecimiento en ventas y sostenido para su canal outlet, generando indicadores comerciales importantes y acordes a lo que puede esperar el consumidor de la marca en este tipo de tiendas.

Figura No. 25. Análisis de resultados 4 – Consumidor

¿Cree que Totto tiene una mejor atención al cliente en relación a otros competidores?



¿Cree que se cumplen las expectativas de los clientes del canal outlet?



Fuente: De elaboración propia.

Expectativas de clientes así como su calidad en la atención frente a la competencia, son aspectos que las marcas deben monitorear constantemente, los encuestados frente a estos interrogantes, hay un porcentaje superior que consideran que el servicio y atención prestado por las tiendas del canal Outlet de la marca Totto, es mejor frente a sus competidores, esto representa solo un 87%, sin embargo, se sugiere ahondar más en ese 13% que denotan una mejor atención con otras marcas que representan la competencia, de esta forma se harán ajustes significativos que minimicen la brecha negativa frente a esta percepción.

De igual forma, hay que considerar un 78% de encuestados que percibe el cumplimiento de las expectativas del cliente, lo cual no es un índice alto, que genere

tranquilidad en el cómo se está abordando a los clientes para satisfacer sus necesidades frente al canal de outlet y la marca. Se sugiere revisar el 22% de los encuestados que mencionan no se cumplen con las expectativas de los clientes y con ello tener más herramientas para construir una estrategia de marketing y comercial que garantice el nivel de satisfacción esperado.

A continuación, se detalla las cifras cuantitativas de la figura No. 26

Fortaleza Competitiva: La percepción de que el 87% de los encuestados considera el servicio superior a sus competidores sugiere que Totto tiene una ventaja competitiva en el canal outlet. Este nivel de satisfacción puede resultar en la lealtad del cliente y en recomendaciones positivas, factores críticos en el retail. Se tiene claro que las empresas que proporcionan un excelente servicio al cliente tienden a crecer más rápido y a tener márgenes de beneficio más altos. Por ello se deben establecer y ampliar los conceptos del 13% que consideran las marcas de la competencia presentan una mejor atención frente a sus visitas.

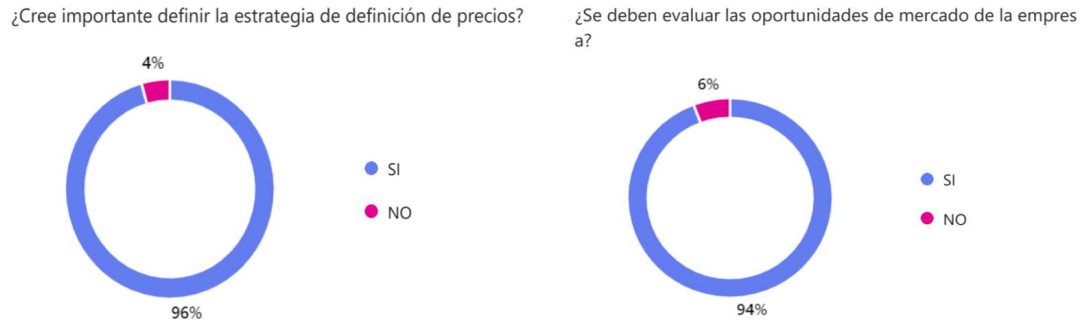
Entrenamiento del Personal: Este éxito puede atribuirse a un adecuado entrenamiento y capacitación del personal de ventas, lo que asegura que los colaboradores estén bien equipados para atender las necesidades de los clientes. La implementación de programas de formación continua puede ayudar a mantener y mejorar esta percepción.

Aunque la mayoría de los encuestados consideran que el servicio de Totto es superior, el 22% que opina lo contrario indica que hay oportunidades significativas para mejorar. La empresa debe priorizar la recolección y análisis de realimentación proporcionadas por el cliente, así como la capacitación continua del personal para asegurar que las expectativas de todos los clientes sean satisfechas.

Al abordar estas inquietudes y mantener el enfoque en la calidad del servicio, Totto puede consolidar su reputación en el mercado, mejorar la satisfacción del cliente y

fortalecer la lealtad de la marca a largo plazo. Además, este enfoque proactivo en la mejora del servicio puede ayudar a la marca a diferenciarse aún más en un entorno competitivo.

Figura No. 26. Análisis de resultados 5 - Estrategia



Fuente: De elaboración propia.

La figura No. 26, trae dos temas fundamentales que le permitirán al canal Outlet generar estrategias definidas en su planeación comercial y estratégica. Definir estrategia de precios con políticas de implementación, considerando las temporadas es importante para el 96% de los encuestados, ya que es una de las mayores oportunidades, para definir dinámicas comerciales que permitan una mayor evacuación y retorno de inversión. De igual forma aporta a la conservación del producto, ya que optimiza los días de rotación en bodega. De igual forma el 94% de los encuestados, afirman que se deben evaluar aún más las oportunidades de mercado para un mayor posicionamiento, la dinámica de mercado, así como las expectativas de los clientes es volátil y presenta cambios sujetos al entorno económico y social que se esté desarrollando, por ello la marca debe estar informada y atenta a reaccionar oportunamente para mantener su posicionamiento en el retail como canal outlet de la marca Totto.

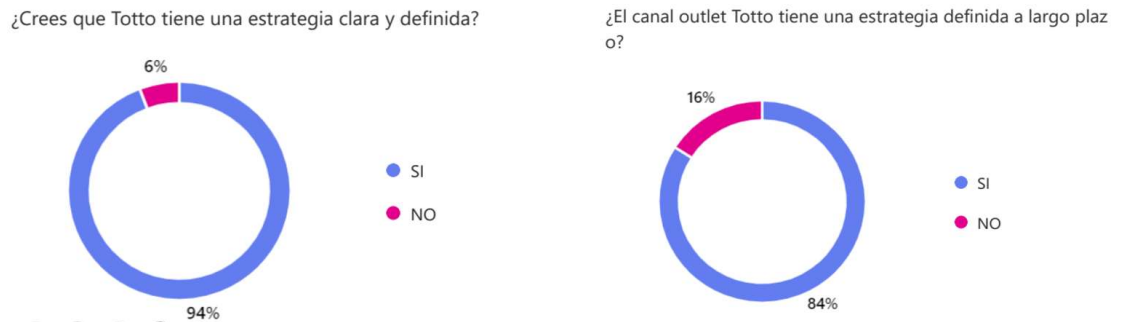
A continuación, se detalla a profundidad los resultados emitidos en la figura No. 27

El 94% de los encuestados que afirman que se deben evaluar más las oportunidades de mercado subraya la necesidad de un análisis continuo y exhaustivo del entorno competitivo. Comprender las tendencias del mercado, las preferencias de los consumidores y el comportamiento de la competencia es esencial para el desarrollo de una estrategia de precios efectiva. Esto incluye la investigación de mercado para identificar segmentos sub-atendidos que puedan ser captados con ofertas específicas.

Es crucial que Totto planee e implemente escalas de precios con sus respectivas pruebas en diferentes temporadas comerciales para evaluar la respuesta del cliente. Las herramientas analíticas pueden ayudar a la empresa a monitorear las ventas en tiempo real y ajustar precios en consecuencia. Es claro que las empresas que adoptan un enfoque basado en datos para la fijación de precios pueden obtener una ventaja competitiva significativa.

Por otro lado, es importante recolectar opiniones sobre cómo los clientes perciben los precios y las ofertas y así ajustar estrategias de evacuación que beneficie a los clientes y a la compañía Nalsani SAS. Esto puede incluir encuestas de satisfacción o estudios de mercado que evalúen la percepción de precios en relación con la calidad de los productos. Adicional, definir una estrategia de precios que considere las temporadas es esencial para Totto, dada la alta importancia que le otorgan los encuestados. Al combinar esta estrategia con una evaluación continua de las oportunidades del mercado, la marca no solo puede optimizar su rendimiento comercial, sino también posicionarse de manera más efectiva en un entorno competitivo.

Figura No. 27. Análisis de resultados 6 - Estrategia



Fuente: De elaboración propia.

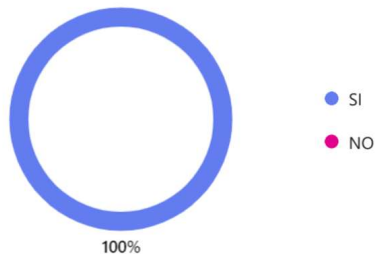
La estrategia comercial y operativa de la marca Totto, así como la que se establece para el canal de Outlet, son de alto impacto, ya que garantiza la ejecución y posicionamiento que espera la compañía Nalsani SAS en el retail, al realizar la encuesta el 94% de los encuestados ratifican que la marca tiene una estrategia clara y definida, sin embargo es importante detallar el 6% de los encuestados que no perciben de esta forma la estrategia, allí se podrá identificar si es un concepto de forma o método de socialización que garantice en todos los niveles el conocimiento y aplicación de la estrategia. Sin embargo, frente a la estrategia definida a largo plazo para el canal outlet, el diagnóstico genera una aceptación inferior, donde solo el 84% de los encuestados consideran que, si existe una estrategia. Se debe redefinir y profundizar en el 16% de los encuestados para una mayor aceptación, ya que no consideran haya una estrategia comercial y estratégica para las tiendas del canal outlet a largo plazo.

La figura No. 28, concluye que la estrategia comercial de Totto es clara e insistente abarcando diferentes canales y que son de conocimiento en una gran mayoría de los encuestados, sin embargo, cuando se enfoca al canal outlet hay una falta de

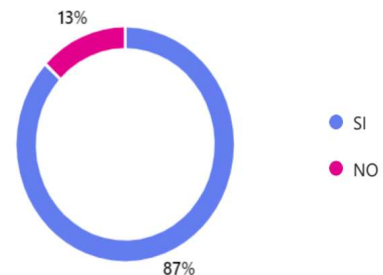
redefinición y comunicación que permita alinear con las expectativas y necesidades de los clientes. Abordar esta discrepancia mediante la creación de estrategias específicas y bien definidas para el canal outlet no solo mejorará la aceptación de este, sino que también permitirá a Totto optimizar su rendimiento en un segmento de mercado que presenta oportunidades significativas. Las estrategias comerciales y estratégicas están sujetas a la mejora continua, en la compañía y en todos los canales comerciales que la componen, especialmente en Outlet es fundamental para mantener la competitividad y la relevancia en un entorno comercial dinámico, donde los consumidores desean adquirir productos de calidad y a un buen precio, que se ajuste a sus necesidades, donde estadísticamente los porcentajes en consumidores, son caza ofertas y buscan beneficios que permitan optimizar sus recursos y satisfacer sus necesidades.

Figura No. 28. Análisis de resultados 7 – Ventaja Competitiva

¿Se debe realizar el análisis de competencia de la empresa?



¿Crees que Totto tiene ventajas competitivas en el mercado?



Fuente: De elaboración propia

Realizar el análisis de competencia para los diferentes canales comerciales es vital y genera la sostenibilidad, así como proyección para la marca, es un aspecto que las marcas no pueden omitir, para ajustar oportunamente sus estrategias. En tiendas outlet, es una oportunidad siendo el canal que da a conocer la marca en estratos socios económicos, que visualizan la marca en forma aspiracional y ven en estas tiendas una

oportunidad de acercarse y conocer aún más su portafolio. Es una de las mejores formas de ampliar las opciones que garanticen ventajas competitivas que un 13% de los encuestados determinan aún no están establecidas en el mercado.

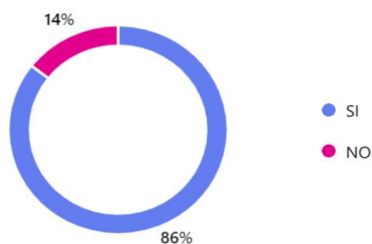
Realizar el análisis de competencia para los diferentes canales comerciales, y en particular para las tiendas outlet, facilitará la identificación de variables que permitan establecer una ventaja competitiva, que adapta y genera proyección al canal Outlet de Totto en un entorno competitivo que presenta cambios constantes.

Se sugiere el canal outlet debe centrarse en la innovación, mediante ingreso de productos no solo con descuentos comerciales sino también en pro de satisfacer necesidades a clientes que buscan un mejor estatus; la segmentación de mercado para alinear su comunicación y entregar a puntos físicos los productos adecuados y determinar la política de precios que permita, minimizar frustraciones al cliente pero que también genere el retorno espera a la compañía Nalsani SAS.

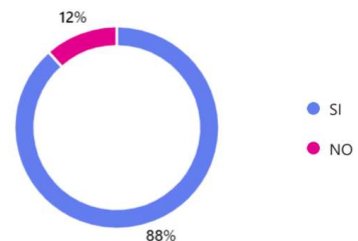
Totto puede aprovechar las oportunidades disponibles y garantizar su sostenibilidad a largo plazo; de esta forma, abordar las preocupaciones del 13% de los encuestados y establecer una estrategia clara puede ayudar a la marca a consolidarse aún más en el mercado de outlet, aumentando su relevancia y atracción para los consumidores.

Figura No. 29. Análisis de resultados 8 – Ventaja Competitiva

¿Cree que Totto se adapta rápidamente a los cambios del mercado y la industria?



¿Crees que la calidad de los productos de Totto es buena en relación con los competidores?



Fuente: De elaboración propia.

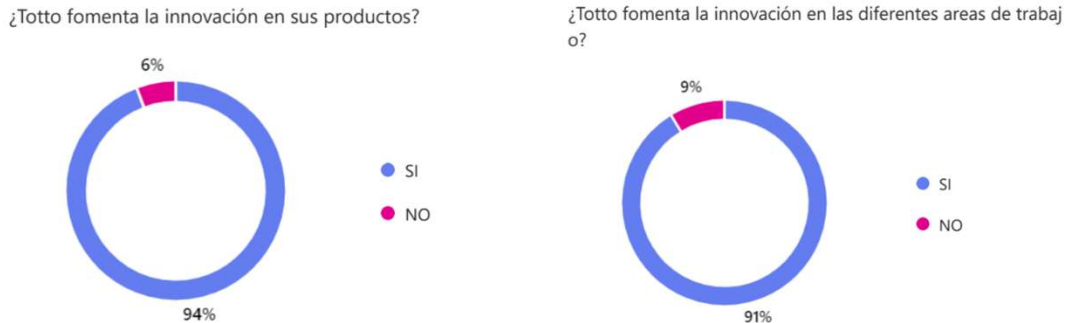
Considerar la adaptación al cambio y la calidad en productos, son variables que generan credibilidad no solo en consumidores sino en los miembros de la organización, al validar estos ítems con los encuestados el 88% de ellos aseguran que la calidad de los productos es buena respecto a la competencia, sumado a comentarios y situaciones vivenciales, donde la usabilidad de un producto Totto supera las expectativas con respecto al tiempo. Al evaluar la adaptación al cambio, el 86% de los encuestados consideran que Totto lo hace rápidamente y afronta adecuadamente los cambios frente al mercado e industria. Sin embargo, el 14% de los encuestados consideran que en temporadas donde la competencia promocional es mucho más alta, la marca tarda en considerar una mejor estrategia y de rápida adaptación para su canal de tiendas outlet, generando una desventaja que afecta la conversión y expectativa de los clientes.

A pesar de las percepciones positivas sobre la calidad del producto y la capacidad de adaptación de Totto, la marca debe prestar atención a las áreas de mejora, especialmente en su canal outlet durante períodos de alta competencia.

Implementar estrategias promocionales más efectivas (precio, volumen, temporada, comunicación) y un enfoque proactivo en la adaptación a las condiciones del mercado, permitirá a Totto no solo retener a sus clientes existentes, sino también atraer a nuevos consumidores. Abordar las inquietudes del 14% de los encuestados mediante la creación de una estrategia más robusta y adaptable será crucial para el crecimiento sostenido y proyección de la marca en un entorno competitivo.

Se sugiere a la marca Totto realizar un análisis de la competencia durante estas temporadas promocionales, para identificar qué tácticas están utilizando otros jugadores del mercado. Comprender las estrategias de precios, promociones y marketing de los competidores proporciona información valiosa para desarrollar tácticas que permitan a Totto mantener su ventaja competitiva.

Figura No. 30. Análisis de resultados 9 - Innovación



Fuente: De elaboración propia

La innovación es una variable no negociable en diferentes segmentos de trabajo y sectores económicos, este concepto permite optimizar y generar mayores experiencias entre sus consumidores y colaboradores. Cuando se indaga a los encuestados, consideran la innovación como un valor que se encuentra inmerso en productos y en diferentes áreas de trabajo, lo cual es una ventaja competitiva de la marca frente a la competencia. Proporciones superiores al 90% de los encuestados, así lo consideran.

La capacidad de Totto para adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado es crucial, especialmente en un entorno comercial dinámico. La agilidad organizacional permite a la marca responder eficazmente a las tendencias emergentes y a las fluctuaciones en la demanda. Se sugiere que las empresas con alta adaptabilidad tienden a tener un rendimiento superior en tiempos de cambio. Por otro lado, es importante mantener un monitoreo constante de las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores, esto ayudará a Totto a identificar oportunidades para ajustar su oferta y sus estrategias en tiempo real. De igual forma, se sugiere ahondar en las minorías donde un 6% considera que no hay innovación en productos y un 9% percibe falta ingresar mayor innovación en sus áreas de trabajo, esto puede permitir profundizar

aspectos que permitan alinear aún más las estrategias utilizadas, donde la innovación juega un papel importante.

Figura No. 31. Análisis de resultados 10 - Innovación



Fuente: De elaboración propia

Al consultar entre los encuestados el valor que tiene la innovación en sus áreas, así como lo que visualiza la competencia, es un común denominador la sensibilización frente a este valor, el 91% prioriza a la innovación como importante en los entornos de competitividad y su mercado; existe una correlación ideal frente a un 99% de los colaboradores que está dispuesto a impulsar la innovación y de esta forma contribuir a los objetivos de la organización.

Para que la innovación tenga un impacto significativo, se sugiere a Totto establecer un proceso claro que permita la identificación, desarrollo e implementación de ideas innovadoras. Esto incluye la asignación de recursos, la creación de equipos multidisciplinarios y la definición de métricas para evaluar el éxito de las iniciativas innovadoras. Se debe enfatizar en la importancia de un enfoque estructurado para la innovación, que puede llevar a resultados más predecibles y exitosos. La fuerte priorización de la innovación tanto por parte de los colaboradores como de la organización en su conjunto es una ventaja significativa para Totto. Para capitalizar esta

fuerza, es crucial que la empresa implemente estrategias que no solo fomenten la generación de ideas, sino que también garanticen su desarrollo y ejecución efectiva.

En un entorno competitivo, la innovación no solo es una opción, sino una necesidad. Totto tiene la oportunidad de consolidarse como un líder en su sector al continuar impulsando la innovación y aprovechando la disposición de su equipo para contribuir a este objetivo.

Situación Actual

De acuerdo con la interpretación de los resultados, el canal Outlet presenta ausencia de una estrategia comercial y operativa a largo plazo, que destaque el canal y garantice resultados que aporten aún más a los objetivos de la empresa Nalsani SAS.

De igual forma, existen oportunidades en el plan de marketing que permita generar un mayor impacto entre los clientes, generando así una mayor preferencia entre ellos y el cumplimiento de sus expectativas.

Totto cuenta con una ventaja competitiva centrada en la calidad de sus productos, sin embargo, debe generar un mayor diferencial que abarque las tendencias del mercado con una estrategia de precios adecuada.

El look & feel y comunicación POP (Point of purchase), utilizada en las tiendas de canal outlet no es de alta captación de clientes y por ende no genera los resultados esperados para la empresa Nalsani SAS.

La innovación es un valor considerado entre los colaboradores y que ha sido fomentado por la empresa Nalsani SAS, sin embargo, se deben establecer metodologías de seguimiento que permitan una correcta ejecución y dinámica en la organización que permita mantener la ventaja competitiva que llevará a la marca a sus propósitos de reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

Fortalezas

Totto tiene una lista de fortalezas que le permitirá equilibrar y acrecentar sus resultados en el canal de outlet, entre ellas se enumera:

- Reconocimiento de marca: Totto es una marca posicionada como sinónimo de calidad, funcionalidad y diseño. Este activo intangible permite generar confianza en el consumidor, lo cual es un factor decisivo en las decisiones de compra en canales outlet.
- Calidad en productos: La percepción positiva de calidad no solo fomenta la lealtad del cliente, sino que permite justificar el precio en comparación con competidores que operan en el segmento outlet con productos de menor durabilidad.
- Soporte comercial y financiero: Con acceso a una red logística eficiente, recursos financieros sólidos y una estructura de soporte comercial, Totto puede implementar estrategias integrales con relativa facilidad, desde promociones masivas hasta mejoras en la experiencia del cliente.
- Fácil recordación entre sus consumidores: La alta recordación de marca, combinada con una buena percepción de la relación calidad-precio, brinda un terreno fértil para captar y retener clientes en el segmento outlet

Oportunidades de Mejora- Enfoque Estratégico

Totto cuenta con estrategias definidas y de mayor impacto en sus formatos comerciales, sin embargo, dentro de los canales se evidencia oportunidades en el canal de outlet que le permitirá una mejor definición y posicionamiento en este sector de RETAIL frente a la competencia. El canal outlet de Totto tiene un gran potencial para convertirse en un activo estratégico clave dentro del portafolio comercial de Nalsani SAS.

Sin embargo, para lograrlo, es esencial transformar los desafíos actuales en oportunidades de innovación y diferenciación.

- 1. Fortalecimiento del Look & Feel del Canal Outlet:** El diseño actual de las tiendas outlet no capitaliza la experiencia de marca ni refleja el nivel de exclusividad que los clientes esperan.

Recomendaciones Estratégicas:

- **Diseño de Tiendas:** Incorporar un diseño visual que combine elementos modernos, funcionales y aspiracionales, alineados con la identidad de Totto.
- **Optimización del Layout:** Rediseñar la disposición de productos para mejorar el flujo del cliente en la tienda, maximizando puntos de contacto clave como áreas promocionales y zonas de productos estrella.
- **Tecnología en el Punto de Venta:** Implementar herramientas interactivas (por ejemplo, pantallas táctiles) que permitan a los clientes explorar el catálogo completo, incluyendo promociones exclusivas para outlets.

- 2. Estrategia Dinámica de Precios y Promociones:** El consumidor de outlets valora precios competitivos, pero también espera transparencia, conveniencia y valor agregado en sus compras.

Recomendaciones Estratégicas:

- **Estrategias por Temporada:** Diseñar campañas de precios y descuentos asociados a temporadas clave como Black Friday, fin de año o regreso a clases.
- **Descuentos Escalonados:** Ofrecer promociones acumulativas (por ejemplo, “compra 2 y obtén un 20% adicional”) para incentivar compras mayores.

- **Análisis Predictivo:** Implementar herramientas de análisis de datos para predecir patrones de consumo y ajustar los precios dinámicamente según la demanda y el inventario.

3. Innovación en el Modelo de Servicio al Cliente: La experiencia en las tiendas outlet debe transformarse en un diferenciador estratégico que impulse la lealtad y el engagement del consumidor.

Recomendaciones Estratégicas:

- **Capacitación del Personal:** Entrenar a los colaboradores para ofrecer asesorías personalizadas, destacando los valores de la marca y los beneficios específicos de cada producto.
- **Servicios Postventa:** Implementar servicios exclusivos para clientes de outlets, como reparaciones gratuitas o descuentos en compras futuras.
- **Programas de Fidelización:** Diseñar un esquema de recompensas exclusivo para clientes de outlets, incentivando compras recurrentes.

4. Desarrollo de Productos Exclusivos: La diferenciación en el canal outlet no puede limitarse a descuentos; debe incluir productos exclusivos que generen atracción y urgencia de compra.

Recomendaciones Estratégicas:

- **Ediciones Limitadas:** Introducir productos diseñados exclusivamente para outlets, en cantidades limitadas, para generar un sentido de exclusividad y urgencia.

Colaboraciones Especiales: Lanzar líneas de productos en colaboración con diseñadores emergentes o artistas locales que solo estén disponibles en outlets.

5. Estrategia de Marketing Digital Focalizada: Una estrategia digital robusta es esencial para captar y dirigir el tráfico hacia las tiendas outlet.

Recomendaciones Estratégicas:

- **Segmentación de Audiencia:** Utilizar la base de datos existente para segmentar campañas según comportamientos de compra, ubicación geográfica y preferencias de productos.
- **Promociones Geolocalizadas:** Implementar campañas de publicidad digital que impacten a usuarios cercanos a los puntos de venta outlet, con ofertas limitadas por tiempo.
- **Contenido Generado por el Usuario:** Incentivar a los clientes a compartir sus experiencias de compra en redes sociales con hashtags específicos, aumentando la visibilidad del canal outlet.

6. Innovación Operativa con Metodologías Ágiles: Para garantizar la implementación eficiente de estas estrategias, Totto debe adoptar metodologías ágiles que permitan evaluar y ajustar las iniciativas en tiempo real.

Recomendaciones Estratégicas:

- **Matriz DOFA y BCG:** Utilizar estas metodologías para gestionar proyectos de mejora continua en el canal outlet, con ciclos cortos de desarrollo y revisiones periódicas.
- **KPIs de Desempeño:** Definir métricas claras como crecimiento en ventas, tráfico a tiendas, conversión de clientes y satisfacción general para evaluar el éxito de las estrategias.

Plan de Intervención

Contribuciones Originales Esperadas

La contribución principal del presente trabajo son los atributos que deben ser considerados en el diseño de un plan estratégico de marketing que permitirá aumentar las ventas del canal Outlet Totto de la empresa Nalsani SAS, mediante instrumentos de marketing y medición que permitirán concluir que variables deben mejorarse o cambiarse con el objetivo de obtener mayores ventas.

Cronograma de Actividades

Con el fin de abordar el plan estratégico de marketing para el canal outlet Totto, en la figura No. 32 se sugiere seguir el siguiente cronograma que plantea actividades asociadas a las variables definidas inicialmente en el plan de marketing, cuya ejecución está dada en un período de seis meses. De igual forma, se sugiere que para la medición de resultados el siguiente plan se evalúe con los siguientes indicadores comerciales:

- Crecimiento de venta en pesos.
- Crecimiento de venta en unidades
- Porcentaje de participación del canal
- Penetración en unidades.

Por otro lado, es clave realizar una transición clara entre los hallazgos del diagnóstico organizacional y las acciones propuestas en el plan estratégico en donde se explica en un resumen en la Tabla No. 6 cómo las debilidades detectadas en el diagnóstico se abordan con las acciones estratégicas recomendadas y cómo las fortalezas se potenciarán a través de dichas acciones.

1. Diagnóstico Inicial

Para garantizar una base sólida, el diagnóstico incluirá:

1.1 Análisis Externo

- **Tendencias del mercado de outlets:** Analizar el comportamiento del consumidor en canales outlet, con énfasis en la preferencia por productos con descuentos y promociones exclusivas. Identificar si el público valora más la calidad, el precio o la disponibilidad inmediata.
- **Competencia directa:** Examinar otros canales outlet del sector retail (locales físicos y plataformas online) como Arkitect, Studio F, y otras marcas de ropa y accesorios.
- **Factores económicos y sociales:** Determinar el impacto de la inflación y cambios en el poder adquisitivo, especialmente en los segmentos objetivo.

1.2 Análisis Interno

- **Rendimiento actual del canal outlet:** Identificar los productos con mayor rotación y aquellos con baja demanda en el inventario.
- **Imagen del canal outlet:** Realizar encuestas y análisis de redes sociales para conocer cómo perciben los clientes este canal (valor, exclusividad, calidad).
- **Análisis digital:** Evaluar la usabilidad del canal online: tiempos de carga, experiencia de usuario, opciones de pago y la tasa de conversión actual.

Herramientas para el diagnóstico:

- Análisis PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales).
- Matriz BCG
- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- Encuestas y focus groups.
- Design Thinking

2. Objetivos del Plan Estratégico

2.1 Objetivo General

Lo descrito en el parte inicial de los objetivos.

2.2 Objetivos Específicos

Lo descrito en el parte inicial de los objetivos.

3. Público Objetivo

3.1 Segmentación

- **Demográfica:** Personas de 18 a 45 años, nivel socioeconómico medio y bajo, residentes en zonas urbanas.
- **Psicográfica:** Clientes orientados al ahorro, que buscan marcas reconocidas a precios más accesibles.
- **Geográfica:** Enfocado en zonas urbanas de alta densidad, donde Totto tiene presencia física y digital activa.
- **Conductual:** Clientes sensibles a descuentos, promociones y campañas de tiempo limitado.

4. Estrategias y Acciones

4.1 Estrategia de Producto

- **Acción 1:** Crear categorías destacadas en el canal outlet como “Ediciones Limitadas” y “Lanzamientos Exclusivos” para fortalecer el interés.

- **Acción 2:** Realizar revisiones periódicas del inventario para identificar productos con menor rotación y diseñar estrategias específicas para impulsarlos.
- **Acción 3:** Incorporar combos y paquetes promocionales como mochilas + accesorios a precios especiales.

4.2 Estrategia de Precio

- **Acción 1:** Implementar un sistema de descuentos progresivos (ejemplo: 10% en la primera compra, 20% en la segunda).
- **Acción 2:** Ofrecer descuentos adicionales para clientes frecuentes o miembros del programa de lealtad.
- **Acción 3:** Introducir “Flash Sales” en días específicos (como miércoles o fines de semana).

4.3 Estrategia de Comunicación

- **Acción 1:** Lanzar una campaña omnicanal con el eslogan: “Calidad Totto a un precio que te encantará”.
- **Acción 2:** Generar contenido en redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok) que muestre productos exclusivos del outlet y sus beneficios.
- **Acción 3:** Trabajar con influencers locales para promover la experiencia de compra en puntos físicos y online.
- **Acción 4:** Desarrollar estrategias de email marketing personalizadas para captar y retener clientes.

4.4 Estrategia de Distribución

- **Acción 1:** Optimizar la experiencia en tiendas físicas con señalización clara, espacios atractivos y personal capacitado.
- **Acción 2:** Rediseñar el canal outlet online con navegación intuitiva, filtros eficaces y métodos de pago rápidos.
- **Acción 3:** Ampliar el alcance del canal online a nuevas regiones con envíos gratuitos o descuentos especiales.

4.5 Estrategia Promocional

- **Acción 1:** Crear campañas temáticas (como “Semana del Backpack” o “Mes de los Accesorios”).
- **Acción 2:** Ofrecer sorteos y premios para clientes que superen ciertos montos de compra.
- **Acción 3:** Implementar promociones cruzadas (descuentos en productos complementarios).

5. Cronograma de Implementación

Figura No. 32. Cronograma De Actividades Plan Estratégico De Marketing Canal Outlet – Nalsani SAS.

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3-4	Mes 5-6
Diagnóstico inicial	✓			
Diseño de campañas	✓	✓		
Implementación de descuentos		✓	✓	✓
Optimización del canal digital		✓	✓	
Evaluación y ajustes			✓	✓

Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó inicialmente, el cronograma de actividades es sugerido bajo las variables consideradas en las investigaciones, teorías, y resultados de la encuesta de tal forma que se aborde y asegure los atributos que se deben establecer en el plan estratégico de marketing, que impulsará el crecimiento en ventas y el posicionamiento esperado por la empresa Nalsani SAS para su canal outlet.

6. Indicadores de Evaluación (KPI)

- **Crecimiento:** Crecimiento en pesos.
- **Tráfico:** Número de visitantes en tiendas físicas y en línea.
- **Tasa de conversión:** Porcentaje de visitantes que realizan una compra.

- **Satisfacción del cliente:** Resultados de encuestas y calificaciones en línea.
- **Rotación de inventario:** Porcentaje de productos vendidos respecto al total disponible.

7. Resultados Esperados

- Incremento del posicionamiento del canal outlet como una opción confiable y económica, verificable con el incremento de 1% en la participación del canal outlet, frente a los demás canales.
- Crecimiento en visitas del 7%
- Crecimiento en pesos del 5% en las ventas y tasa de conversión de 17%.
- Mejora en la percepción de marca y satisfacción del cliente, generando un NPS del 80% en asesoría.

Tabla No. 6. Resumen De Hallazgos Del Diagnóstico y Acciones Propuestas

DEBILIDADES DETECTADAS	FORTALEZAS IDENTIFICADAS
<ul style="list-style-type: none">• Falta de visibilidad de marca en el canal outlet: Los consumidores no reconocen fácilmente el canal outlet como una opción atractiva.• Bajo conocimiento del portafolio de productos: Los clientes potenciales no están informados sobre las promociones y productos disponibles.• Experiencia de compra limitada: La experiencia en el punto de venta no es lo suficientemente atractiva, lo que puede afectar las decisiones de compra.	<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento de la marca Totto: La marca es bien valorada y conocida por su calidad y diseño.• Red de distribución establecida: Totto cuenta con una sólida infraestructura de distribución que puede ser aprovechada para mejorar la presencia en el canal outlet.• Lealtad del cliente: Existe un grupo de clientes leales que pueden ser incentivados a visitar el canal outlet.

CONEXIÓN ENTRE DEBILIDADES Y FORTALEZAS

- Acción Estratégica: Campañas de Marketing
 - Implementación de campañas de marketing específicas para aumentar la visibilidad de la marca en el canal outlet. Utilizar redes sociales, influencers y publicidad local para atraer tráfico a tiendas outlet.
 - Desarrollo de materiales informativos que destaquen las promociones y el portafolio de productos. Esto ayudará a educar a los consumidores sobre lo que el canal ofrece y a eliminar el desconocimiento sobre los productos.
 - Establecer indicadores de gestión que le permita mediciones en satisfacción, ejecución y retorno que evidencien el crecimiento en ventas y posicionamiento que busca el canal outlet.
- Acción Estratégica: Mejora de la Experiencia del Cliente
 - Reformulación del espacio de venta para hacerlo más atractivo y acogedor. Incorporar elementos visuales que reflejen la calidad de la marca y que proporcionen un ambiente agradable para los clientes.
 - Entrenamiento del personal en atención al cliente para garantizar que los consumidores reciban un servicio excepcional y se sientan valorados durante su experiencia de compra.
 - Implementar en look and feel adecuado por precios y portafolio, que permita la navegabilidad del cliente al visitar una tienda outlet, de igual forma establecer la comunicación adecuada que permita la opción de omnicanalidad al momento de decidir cómo adquirir sus productos.

POTENCIAR FORTALEZAS A TRAVES DE ACCIONES ESTRATEGICAS

- Acción Estratégica: Fortalecimiento de la Marca

-
- Aprovechamiento del reconocimiento de la marca para realizar eventos promocionales en el outlet, como lanzamientos de productos o días de descuentos especiales que resalten la calidad y el diseño característicos de Totto.
 - Desarrollo de programas de fidelización que recompensen a los clientes leales con beneficios exclusivos en el canal outlet, incentivando así visitas recurrentes.
 - Acción Estratégica: Optimización de la Red de Distribución
 - Uso eficiente de la red de distribución existente para garantizar que los productos más demandados y las últimas tendencias estén siempre disponibles en el outlet. Esto ayudará a mantener la relevancia y el interés del cliente en el canal.
 - Acción Estratégica: Posicionamiento de la calidad e innovación en sus productos.
 - La calidad es un ítem de alto reconocimiento entre los consumidores de la marca, en el canal outlet en su plan estratégico, es importante comunicar que la calidad es multicanal, eliminando dudas y aportando al crecimiento en ventas y posicionamiento que espera la marca.
 - Establecer indicadores comerciales que permitan establecer anomalías o recurrencias presentada en los productos por efecto de calidad

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

Conclusiones

- La empresa posee fortalezas clave, como una sólida estructura organizativa y un reconocimiento de marca consolidado en el mercado. Sin embargo, la optimización de inventarios representa una oportunidad estratégica para mejorar la eficiencia y aumentar las ventas en el canal outlet.
- Existen desafíos significativos, como la intensa competencia en precios y promociones y los cambios en el comportamiento del consumidor, cada vez más orientado hacia la digitalización y la preferencia por productos sostenibles. Alinear las estrategias del canal outlet con estas tendencias permitirá atraer a un público más amplio y fortalecer su competitividad.
- Los indicadores comerciales, como el crecimiento en ventas, participación del canal y penetración en unidades, son herramientas estratégicas para que Nalsani S.A.S. ajuste sus acciones en el canal outlet con base en los resultados obtenidos. Esto permitirá proyectar y cumplir objetivos organizacionales, transformando el canal outlet en un modelo de negocio rentable y sostenible, impulsando así un incremento en las ventas.

Recomendaciones

- Implementar tecnologías de gestión de inventarios más eficientes que permitan una mayor rotación de productos, con el fin de evitar acumulación de stock y mantener la innovación de la oferta en las tiendas outlet.
- Desarrollar estrategias que mejoren compra en las tiendas outlet. Esto podría incluir la personalización de ofertas y promociones, así como mejorar la atención al cliente.
- Desarrollar un tablero de gestión comercial que involucre indicadores que permitan monitorear el crecimiento en ventas, definiendo variables diferenciales para las tiendas de canal outlet.
- Establecer un modelo de servicio diferencial para la fuerza de ventas, que recibe a clientes cuyo segmento es de interés promocional y/o caza ofertas, de esta forma hacer el seguimiento adecuado que garantice las expectativas de los clientes.
- Garantizar la participación de venta digital mediante formación, seguimiento e indicadores que permitan aumentar la visibilidad de la marca su competitividad en el mercado.

Referencias

- Agudelo Viana, L. G. (2008). Diseños de investigación experimental y no-experimental. *Repositorio Institucional Universidad de Antioquia La Sociología en sus Escenarios*,, 1-46.
- AMVO Asociación Mexicana de Venta Online. (2023). *Omnicanalidad: Evolución en la era digital*. Mexico.
- Armstrong, P. K. (2013). *Dirección de Marketing- Concepto Esenciales*.
- Barcelona, E. D.-I. (31 de 05 de 2023). *Instituto de Formación Continua IL3- Universidad de Barcelona*. Obtenido de <https://www.il3.ub.edu/blog/cuales-son-las-tecnicas-de-investigacion-de-mercado/>
- Bertram. (2008). *Escala de Likerte son el significado de la vida*. Obtenido de <http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert.pdf>
- Canalicchio, P. (2021). *Smart Marketing*. Buenos Aires: Editorial Empresarial.
- Foullon Inzunza, J. J. (2020). *Segmentación de mercado*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara, Sistema de Universidad Virtual. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3432>
- Gabriel Agudelo, M. A. (25 de Agosto de 2010). *Centros de estudios de opinion universidad de Antioquia*. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6545>
- Gary Armstrong, P. K. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico : Pearson Education .
- Hartline, O. F.-M. (2018). *Estrategia de Marketing*. México : Cengage Learning.
- Hernandez Sampieri & Mendoza Torres. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.
- Hoyos-Estrada, S. (30 de 09 de 2021). Marketing Gestión de la Calidad Total y Benchmarking: una revisión de la literatura. *Marketing Gestión de la Calidad Total y Benchmarking: una revisión de la literatura*. Bolivar , Colombia.
- Inexmoda. (2022). INFORME DEL SISTEMA MODA. *Inexmoda web page*.
- Lacobucci, D. (2023). *Estrategias de Marketing Contemporáneo*.
- Lopez, M. (2014). *Locales Comerciales Imagen y Marca, Estrategias comerciales para crearlos*. Buenos Aires: Nobuko.
- MINCIT, M. d. (2021). Comercio al por menor registra aumento en ventas en primer semestre de 2021. *Pagina WEB Gobierno*.
- Minsait by Indra. (2022). *El nuevo paradigma de la Omnicanalidad*.

- Neuromarketing.la. (2023). *Neuromarketing.la*. Obtenido de <https://neuromarketing.la/2018/02/la-magia-los-outlet-tan-exitosos/>
- Nieto, N. E. (2018). Tipos de Investigacion. *Universidad Santo Domingo de Guzmán*, 3-4.
- Philip Kotler, H. K. (2021). *Marketing 5.0*.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva Tecnicas para el analisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: Patria.
- Poundstone, W. (2010). *Priceless: The Myth of Fair Value* .
- Reichheld, F. (2007). *La pregunta decisiva*.
- Rodriguez, R. H. (2009). Comercializacion con Canales de Distribucion. En R. H. Rodriguez, *Comercializacion con Canales de Distribucion* (pág. 225). Buenos Aires: STRUO EDICIONES.
- Thompson, A. A. (2018). *Administración Estrategica Teorias y Casos*. Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6250>
- Totto, N. (2023). *Pagina Oficial Totto Colombia*. Obtenido de <https://cl.totto.com/institucional/historia>
- Vrant, A. (2019). *Ping: Las 3 ws del Customer Journey*.
- Weitz, M. L. (2001). *Retailing Management*.

Anexos

ANEXO 1. Instrumento de validación.

ANEXO 2. Carta autorización Totto.



NALSANI S.A.S
PBX: (571) 3444660
FAX: (571) 2697460 - 3446350
Cra. 43A No. 20C-55
Bogotá - Colombia
www.totto.com

Bogotá, mayo 11 de 2023

Señores
Comité de Trabajos de Grado
Universidad EAN
Ciudad

Respetados señores,

Por medio de la presente nos permitimos autorizar a Ana Milena Ortiz Martínez identificada con cédula ciudadanía No 28.542.963, Mario Patiño Ladino identificado con cédula de ciudadanía No. 1.018.462.849 Y Angelica Mariana Jaramillo Naranjo identificada con cédula de ciudadanía No. 42.162.692 Estudiantes del programa de Maestría en Administración de Empresas – MBA de la Universidad EAN, para que realicen en nuestra organización Nalsani SAS, su trabajo de grado titulado : PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING DEL CANAL OUTLET TOTTO PARA LA EMPRESA NALSANI S.A.S, bajo la modalidad de Trabajo Dirigido.

Como organización nos comprometemos a brindar información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad EAN, bajo los parámetros de confidencialidad que establecemos como organización, donde se debe garantizar que no será de acceso y/o vista pública.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la organización.

GIOWANA ALEXANDRA TINOCO SAAVEDRA
Director Comercial Regional Centro
Cel. 320 233 3694
Giwana.tinoco@totto.com

Cordialmente,


SAMUEL CABANZO
Gerente Comercial Colombia
Samuel.Cabanzo@totto.com



SC2607-1



ANEXO 3. Reporte de ventas por producto del año comercial 2023 al 2025.

Agrupación Canal	%Part	Vta Actual	Ppto \$ Alma	%Cumpl \$...	Dif Ppto \$ Alma	Unds ...	%Crec \$ F	%crto Und F
▲ OUTLET	100,0%	\$193.359.128.899	\$210.098.677.200	● 92,0 %	(\$16.739.548.301)	2.799.477	▲ 108%	108,78%
▣ 2023	13,7%	\$26.571.621.084	\$36.653.491.089	● 72,5 %	(\$10.081.870.005)	331.011		
▣ 2024	48,7%	\$94.079.152.928	\$99.320.725.404	● 94,7 %	(\$5.241.572.476)	1.396.756	▲ 254%	321,97%
▣ 2025	37,6%	\$72.708.354.887	\$74.124.460.707	● 98,1 %	(\$1.416.105.820)	1.071.710	▲ 9%	6,12%
Total	100,0%	\$193.359.128.899	\$210.098.677.200	● 92,0 %	(\$16.739.548.301)	2.799.4...	▲ 108%	108,78%

Venta y presupuesto por unidad de negocio.

Agrupación Canal	%Part	Vta Actual	Ppto \$ Alma	%Cumpl \$...	Dif Ppto \$ Alma	Unds ...	%Crec \$ F	%crto Und F
▣ OUTLET	100,0%	\$193.359.128.899	\$210.098.677.200	● 92,0 %	(\$16.739.548.301)	2.799.477	▲ 108%	108,78%
▣ MALETINES	41,6%	\$80.341.997.898	\$86.923.216.418	● 92,4 %	(\$6.581.218.520)	836.830	▲ 100%	102,21%
▣ ACCESORIOS	18,0%	\$34.892.076.554	\$37.262.312.087	● 93,6 %	(\$2.370.235.534)	878.395	▲ 101%	99,90%
▣ ROPA	15,7%	\$30.420.305.533	\$33.402.160.066	● 91,1 %	(\$2.981.854.534)	528.942	▲ 136%	127,46%
▣ KIDS	12,3%	\$23.728.713.094	\$24.011.249.064	● 98,8 %	(\$282.535.970)	343.030	▲ 105%	106,31%
▣ TRAVEL	11,7%	\$22.657.567.911	\$25.831.169.329	● 87,7 %	(\$3.173.601.418)	160.660	▲ 115%	131,38%
▣ PETS	0,7%	\$1.278.675.297	\$2.668.570.236	● 47,9 %	(\$1.389.894.939)	44.043	▲ 100%	127,34%
▣ PERSONALIZACION	0,0%	\$39.792.612		● Infinito	\$39.792.612	7.577		
Total	100,0%	\$193.359.128.899	\$210.098.677.200	● 92,0 %	(\$16.739.548.301)	2.799.4...	▲ 108%	108,78%

Venta de canal por regional.

Agrupación Canal	%Part	Vta Actual	Ppto \$ Alma	%Cumpl \$...	Dif Ppto \$ Alma	Unds ...	%Crec \$ F	%crto Und F
▣ OUTLET	100,0%	\$193.359.128.899	\$210.098.677.200	● 92,0 %	(\$16.739.548.301)	2.799.477	▲ 108%	108,78%
▣ ANTIOQUIA	17,4%	\$33.708.531.389	\$37.340.830.199	● 90,3 %	(\$3.632.298.811)	464.513	▲ 98%	97,85%
▣ BTA CENTRO	25,0%	\$48.377.482.443	\$51.728.813.863	● 93,5 %	(\$3.351.331.420)	693.937	▲ 110%	109,90%
▣ BTA NORTE	13,9%	\$26.817.329.636	\$28.361.240.490	● 94,6 %	(\$1.543.910.853)	399.273	▲ 116%	119,14%
▣ BTA SUR	12,4%	\$23.904.099.237	\$25.094.745.985	● 95,3 %	(\$1.190.646.748)	365.249	▲ 111%	111,81%
▣ COSTA	6,2%	\$11.909.699.025	\$12.281.079.905	● 97,0 %	(\$371.380.880)	175.665	▲ 128%	136,44%
▣ EJE CAFETERO	8,4%	\$16.251.658.905	\$18.717.082.554	● 86,8 %	(\$2.465.423.649)	233.810	▲ 100%	97,03%
▣ VALLE	16,8%	\$32.390.328.263	\$36.574.884.203	● 88,6 %	(\$4.184.555.940)	467.030	▲ 103%	104,94%
Total	100,0%	\$193.359.128.899	\$210.098.677.200	● 92,0 %	(\$16.739.548.301)	2.799.4...	▲ 108%	108,78%

ANEXO 4. Reporte de inventario del año 2019 al 2024.

Inventario y evacuación por unidad de negocio en canal outlet.

TIPO	INVENTARIO O ACTUAL	INVENTARIO TRANSITO	DIAS DE INVENTARIO	VTAS ACUMULADAS	EVACUACION ACUMULADA
OUTLET	363.168	52.454	74	398.166	52 %
MALETINES	72.764	18.101	56	106.119	59 %
ROPA	71.094	1.570	54	105.895	60 %
ACCESORIOS	127.198	10.987	104	99.545	44 %
KIDS	52.937	12.493	76	56.727	52 %
TRAVEL	16.989	2.010	72	19.175	53 %
PETS	15.165	1	204	6.015	28 %
PERSONALIZACION	752	7.292	13	4.677	86 %
EQUIPAJE TRAVEL	0	0	0	6	100 %
DINAMICA COMERCIAL	6.146	0	124457	4	0 %
HOME	123	0	3321	3	2 %
Total	363.168	52.454	74	398.166	52 %

Inventario y evacuación por regional en canal outlet.

TIPO	INVENTARIO O ACTUAL	INVENTARIO TRANSITO	DIAS DE INVENTARIO	VTAS ACUMULADAS	EVACUACION ACUMULADA
OUTLET	363.168	52.454	74	398.166	52 %
BTA CENTRO	79.028	9.004	67	95.446	55 %
BTA NORTE	96.162	7.085	87	89.822	48 %
ANTIOQUIA	45.421	13.867	51	71.538	61 %
VALLE	68.568	8.159	91	60.900	47 %
EJE CAFETERO	26.660	5.712	66	32.517	55 %
BTA SUR	22.318	2.922	71	25.455	53 %
COSTA	25.011	5.705	90	22.488	47 %
Total	363.168	52.454	74	398.166	52 %

ANEXO 5. Reporte de visitantes en tienda física canal outlet del año

comercial 2023 al 2025

Reporte de visitas por año.

Agrupación Canal	%Part	Visitas	DIF VISITAS	TC	Facturas	%Crec Fras	Vta Actual	Ppto \$ Alma	%Cumpl \$...
OUTLET	100,0%	8.734.595	183.907	16,58%	1.448.450	107,27 %	\$193.359.128.899	\$210.098.677.200	92,0 %
2023	13,7%	1.636.332	148.036	11,09%	181.408	Infinito	\$26.571.621.084	\$36.653.491.089	72,5 %
2025	37,6%	3.109.795	184.334	17,70%	550.327	7,95 %	\$72.708.354.887	\$74.124.460.707	98,1 %
2024	48,7%	3.988.468	-148.463	17,97%	716.715	279,17 %	\$94.079.152.928	\$99.320.725.404	94,7 %
Total	100,0%	8.734.595	183.907	16,58%	1.448.450	107,27 %	\$193.359.128.899	\$210.098.677.200	92,0 %

Reporte de visitas por regional.

Agrupación Canal	%Part	Visitas	DIF VISITAS	TC	Facturas	%Crec Fras	Vta Actual	Ppto \$ Alma	%Cumpl \$...
OUTLET	100,0%	8.734.595	183.907	16,58%	1.448.450	107,27 %	\$193.359.128.899	\$210.098.677.200	92,0 %
BTA CENTRO	25,0%	2.344.476	129.945	15,13%	354.804	107,93 %	\$48.377.482.443	\$51.728.813.863	93,5 %
BTA SUR	12,4%	1.249.527	-24.771	15,75%	196.778	109,44 %	\$23.904.099.237	\$25.094.745.985	95,3 %
VALLE	16,8%	1.245.772	-98.776	19,78%	246.354	103,92 %	\$32.390.328.263	\$36.574.884.203	88,6 %
ANTIOQUIA	17,4%	1.245.337	-9.075	17,47%	217.572	99,74 %	\$33.708.531.389	\$37.340.830.199	90,3 %
BTA NORTE	13,9%	1.213.911	110.705	17,85%	216.721	113,95 %	\$26.817.329.636	\$28.361.240.490	94,6 %
EJE CAFETERO	8,4%	886.000	-17.542	14,58%	129.157	98,07 %	\$16.251.658.905	\$18.717.082.554	86,8 %
COSTA	6,2%	549.571	93.422	15,84%	87.064	129,18 %	\$11.909.699.025	\$12.281.079.905	97,0 %
Total	100,0%	8.734.595	183.907	16,58%	1.448.450	107,27 %	\$193.359.128.899	\$210.098.677.200	92,0 %

Reporte de visitas por ciudad

Agrupación Canal	%Part	Visitas	DIF VISITAS	TC	Facturas	%Crec Fras	Vta Actual	Ppto \$ Alma	%Cumpl \$...
OUTLET	100,0%	8.734.595	183.907	16,58%	1.448.450	107,27 %	\$193.359.128.899	\$210.098.677.200	92,0 %
BOGOTA	46,4%	4.097.070	227.837	16,91%	692.727	108,98 %	\$89.773.949.390	\$95.767.300.860	93,7 %
CALI	15,1%	1.045.833	-76.871	20,99%	219.505	102,62 %	\$29.217.667.675	\$33.096.478.643	88,3 %
VILLAVICENCIO	4,6%	681.176	-41.627	10,52%	71.661	108,28 %	\$8.799.923.624	\$9.127.104.004	96,4 %
DOSQUEBRADAS	5,2%	557.569	-19.698	14,67%	81.781	95,50 %	\$10.002.206.475	\$11.682.034.228	85,6 %
BARRANQUILLA	5,1%	500.878	44.729	14,43%	72.254	95,46 %	\$9.930.650.964	\$10.497.366.883	94,6 %
SABANETA	6,4%	484.569	-6.649	17,51%	84.856	104,66 %	\$12.431.985.485	\$13.814.139.108	90,0 %
MEDELLIN	6,4%	387.185	23.169	18,64%	72.172	106,59 %	\$12.330.058.298	\$13.269.532.033	92,9 %
NEIVA	3,2%	328.431	2.156	14,42%	47.376	102,67 %	\$6.249.452.430	\$7.035.048.326	88,8 %
BELLO	3,5%	244.353	-27.538	17,73%	43.331	76,49 %	\$6.671.174.255	\$7.704.974.705	86,6 %
YUMBO	1,6%	199.939	-21.905	13,43%	26.849	115,27 %	\$3.172.660.588	\$3.478.405.560	91,2 %
ENVIGADO	1,2%	129.229	1.942	13,32%	17.213	115,65 %	\$2.275.313.350	\$2.552.184.354	89,2 %
SOLEDAD	1,0%	48.693	48.693	30,42%	14.810	1347,70 %	\$1.979.048.061	\$1.783.713.022	111,0 %
SOPO	0,3%	29.669	29.669	13,20%	3.915	Infinito	\$525.038.303	\$290.395.474	180,8 %
Total	100,0%	8.734.595	183.907	16,58%	1.448.450	107,27 %	\$193.359.128.899	\$210.098.677.200	92,0 %

ANEXO 6. Reporte de NPS y satisfacción por mercado del año comercial

2024

Resultados por regional de los últimos 9 meses que representan registro

Tipología	ANTIOQUIA	BTA CENTRO	BTA NORTE	BTA SUR	COSTA	EJE CAFETERO	VALLE	Total
OUTLET	75 %	78 %	74 %	77 %	78 %	79 %	77 %	77 %
2024	75 %	78 %	74 %	77 %	78 %	79 %	77 %	77 %
abril					100 %	100 %		100 %
mayo	100 %	100 %		100 %	100 %		50 %	75 %
junio	56 %	56 %	86 %	86 %	50 %	100 %	73 %	71 %
julio	42 %	78 %	81 %	68 %	71 %	100 %	84 %	73 %
agosto	100 %	84 %	86 %	58 %	100 %	100 %	69 %	79 %
septiembre	55 %	78 %	72 %	67 %	100 %	67 %	81 %	75 %
octubre	100 %	71 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	94 %
noviembre	91 %	86 %	73 %	80 %	75 %	84 %	81 %	81 %
diciembre	94 %	83 %	68 %	79 %	73 %	93 %	75 %	79 %
Total	75 %	78 %	74 %	77 %	78 %	79 %	77 %	77 %

Registro acumulado por ciudad.

Tipología	%NPS
OUTLET	77 %
2024	77 %
ENVIGADO	100 %
SOPO	100 %
YUMBO	95 %
VILLAVICENCIO	91 %
MEDELLIN	88 %
BELLO	87 %
NEIVA	86 %
BARRANQUILLA	80 %
BOGOTA	75 %
CALI	75 %
SOLEDAD	73 %
DOSQUEBRADAS	73 %
SABANETA	62 %
Total	77 %

ANEXO 7. Reporte de tipología de clientes.

