



**Universidad
Andrés Bello®**
Conectar • Innovar • Liderar

PROYECTO FIN DE MÁSTER

Caso Longchamp

MAGISTER EN DIRECCIÓN COMERCIAL Y MARKETING ESTRATÉGICO

JAVIER ANDRÉS BASTÍAS MUÑOZ

MÓNICA NATALIA LOBOS BARRIGA

PROFESOR GUÍA: CARLOS HERNÁN APARICIO PUENTES

SANTIAGO – CHILE

2022

ÍNDICE

ANTECEDENTES PRINCIPALES DEL CASO	1
FUNDAMENTOS DEL NEGOCIO	4
DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	4
ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL NEGOCIO	6
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	7
SEGMENTACIÓN DEMÓGRAFICA:	8
SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA:	9
DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS	10
NÚCLEO DEL NEGOCIO	10
FUNDAMENTOS DEL NEGOCIO	13
APLICACIÓN DEL BUSINESS MODEL CANVAS.	16
PLAN DE MARKETING	19
PLANTEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO:	19
CONCEPTO DEL NEGOCIO:	19
MISIÓN:	20
VISIÓN:	21
VALORES ORGANIZACIONALES:	22
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	23
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	24
ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	25
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	25
ANÁLISIS DE CAPACIDADES COMPETITIVAS	36
ANÁLISIS PESTEL	37
MARKETING ESTRATÉGICO	39

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	39
MATRIZ DE ANSOFF	40
MATRIZ BCG	41
MARKETING OPERATIVO	44
PRODUCTO:	44
PRECIO:	44
PLAZA:	45
PROMOCION	46
PROCESOS	48
PERSONAS	48
PHYSICAL EVIDENCE	49
ESTRATEGIA DE VENTAS	49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
CON RELACIÓN AL MODELO DE NEGOCIOS:	50
CON RELACIÓN AL POSICIONAMIENTO DE MARKETING ESTRATÉGICO	51
CON RESPECTO AL POSICIONAMIENTO DEL MARKETING OPERATIVO	52
RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFÍA:	55

ANTECEDENTES PRINCIPALES DEL CASO

Longchamp es una marca de lujo de origen francés, dedicada a la manufactura y comercialización de artículos de cuero y textiles, fundada el 1 de febrero del año 1948 en París. Su primera tienda, *La Maisone*, estaba ubicada en el Boulevard Poissonnière, en el segundo distrito, Sin duda una ubicación privilegiada para la época.

Desde sus inicios, *La Maisone* se dedicó principalmente a la creación de marroquinería¹, por su ubicación privilegiada, gozaba de un flujo constante de personas, sobre todo viajeros que se encantaban con los productos ofrecidos.

Longchamp se ha mantenido hasta el día de hoy como una empresa familiar. Actualmente goza de presencia en las ciudades mas importantes del mundo de la moda, como París, Barcelona, Shanghai, Nueva York, entre otras.

La industria del lujo y la moda ha estado en constante cambio desde comienzos del siglo XX; a modo de referencia, la moda (antes de la Primera Guerra Mundial) como la conocemos hoy, fue reflejo del oficio de costureros, teniendo como principal objetivo crear artículos en base a la usabilidad de las prendas, que buscaban satisfacer una necesidad básica como el abrigo, la movilidad y comodidad asociada a diversas actividades y oficios, además el cubrir partes del cuerpo expuestas al sol, entre otros. Posterior a la Primera Guerra Mundial, particularmente en Europa Occidental y Norteamérica, comenzaron a surgir marcas de lujo como Chanel, Christian Dior, Gucci, Burberry, Cartier, Rolex, Brooks Brothers, entre otros. En ese entonces, la moda siempre se consideró un lujo, siendo accesible solo a familias de muy altos ingresos. Hoy en día, sin embargo, la moda de lujo sigue estando orientada a quienes

¹ marroquinería: Fabricación de artículos de cuero

tienen mayor poder adquisitivo, y que a su vez es un segmento que ha ido en aumento. En las últimas décadas, se ha identificado un incremento importante en un sector de la población de ingresos medios, quienes, con respecto a la moda, son especialmente aspiracionales, por lo que muchas marcas han creado líneas de lujo accesible para cubrir la demanda de dicho sector. Lo anterior responde a la “democratización del lujo” que consiste en la reducción percibida sobre los niveles de exclusividad de las marcas de lujo, producto de el mayor acceso gradual de las masas. (Plazyk, 2019)

Los cambios culturales que se observaron en occidente y que han facilitado el proceso de democratización del lujo son: aumento del poder adquisitivo de las familias, cambios en el rol social de la mujer, cambios en las dinámicas y patrones familiares, desarrollo educativo de las masas y cambios en las proyecciones con respecto a los proyectos de vida (Garbarski, 2007. En Plazyk, 2019) en consecuencia, la percepción del acceso al lujo se ha vuelto alcanzable.

Hoy en día, la oferta de lujo y lujo accesible es cada vez más amplia y es necesario diferenciarse. En este caso, Longchamp goza de libertad en cuanto a la inversión de su capital, dado que, al ser una empresa familiar, no debe rendir cuentas a inversionistas.

Longchamp es una marca muy ágil. Al tener libertad en cuanto a sus finanzas y su patrimonio, se puede permitir asumir riesgos en cuanto a su inversión, pues puede arriesgar y ser menos rentable durante una temporada, dado que, al tener una visión de largo plazo, su foco está en construir lentamente, siguiendo a cabalidad sus objetivos estratégicos, planteados en su misión y visión, aunque en ocasiones esto implique asumir pérdidas.

Una de sus más importantes ventajas competitivas, es que hasta el día de hoy fabrican sus propios productos de forma artesanal, pero a gran escala, pudiendo producir entre 90 y 100 modelos nuevos de bolsos en cada temporada.

Con respecto a su icónico “Le Pliage” lanzado en 1993, un producto que por sus características y posicionamiento se encuentra en una situación muy ventajosa, su simplicidad y practicidad lo han posicionado como favorito de la marca. En este sentido. Longchamp ha sabido aprovechar esta ventaja y ha diseñado diversas estrategias para potenciar un producto de lujo accesible como lo es Le Pliage, con precios que oscilan entre los 55 y 125 Euros en Francia.

Lo anterior ha puesto en jaque a Longchamp, dado que, siendo una marca de lujo, no busca posicionarse con una imagen de lujo accesible, más bien, busca diferenciar su cartera de productos, sin perder el vínculo estrecho entre Longchamp y Le Pliage. Es por esto que Longchamp ha dedicado sus esfuerzos en potenciar Le Pliage, dando un giro hacia una suerte de estrategia escalonada, que alude al concepto de “*Masstige*”, que corresponde a un anglicismo que surge de la fusión de las palabras Mass y Prestige (inglés para masa y prestigio), que hace referencia a la impresión de exclusividad a bienes que son accesibles (Silvertein,2003).

Le Pliage ha mutado y lo sigue haciendo en cada colección. Ha pasado de ser un producto accesible a la mayoría de sus clientes, a ahora tener una oferta mucho más diversificada, desde versiones básicas a unas más exclusivas, lanzando productos que responden a la categoría de *Masstige*, ya que cumple en primer lugar con el criterio de ser considerado artículo de lujo y premium y en segundo lugar, tener precios que son accesibles, cubriendo un segmento aspiracional, siendo un peldaño entre los mercados medios y los mercados premium. (Silvertein,2003).

Le Pliage, se ha reinventado hasta convertirse en un artículo prácticamente coleccionable.

FUNDAMENTOS DEL NEGOCIO

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Los negocios de la empresa Longchamp han ido evolucionando a través del tiempo, hasta convertirse en nuestros días en una marca referente de la moda que ha sobrevivido a los cambios en los estilos y diversas crisis.

Comenzó en sus inicios en el año 1948 bajo la dirección de Jean Cassegrain como una empresa que vendía pipas de lujo, aprovechándose del encanto que traía para los turistas en Francia el comprar souvenirs de lujo, enfocando como su mercado objetivo a los turistas que llegaban a la ciudad, instalando su primera tienda en el recién inaugurado Aeropuerto de Orly en 1961, donde vendía productos de cuero para los viajeros.

Cuando Jean Cassegrain falleció, el negocio fue heredado a su hijo Phillippe quien en 1970, junto a sus hijos Jean Cassegrain, Sophie Delafontaine y Oliver Cassegrain, empezaron a evolucionar el negocio hacia el mercado femenino, después de 20 años sólo enfocado en el mercado masculino.

El negocio empezó a enfocar sus esfuerzos en la fabricación de bolsos de cuero artesanales, prácticamente hechos a mano, enfocados en un producto de alta calidad, que emanaban lujo en sus diseños, pero que no estaban enfocados en un segmento etario ni geográfico, sino como un lujo accesible, enfocado más en algo psicográfico, el cual define Kotler (2012) “como la ciencia que utiliza la psicología y la demografía para entender mejor a los consumidores” (p.225).² Concentrado en conductas de comportamiento basados en sus diseños, Delafontaine se ha dedicado a crear productos enfocados en

² Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de marketing .

mujeres y sus diferentes versiones, asociadas a estilo de vida y estado de ánimo, siempre con el objetivo de que quienes utilicen los productos de Longchamp puedan reflejar su esencia ya sea poderosa, casual, sexy, elegante, entre otras.

El negocio tiene un concepto de empresa familiar, lo que permite una mayor creatividad y ampliar su visión a través del tiempo ya que no deben rendir cuentas a terceros, por lo que pueden innovar y arriesgar creatividad en sus ideas de negocio y expansión ya que no están enfocados en el ahora sino en el después.

La propuesta de valor en la que se basa la marca Longchamp ha cambiado a través del tiempo, ya que en un principio se creía que residía en su artesanía de calidad y su fina historia de trabajo en cuero, sumado a su fabricación francesa, lo que ha ido evolucionando, y hoy en día responde además a un segmento que valora en la moda; el diseño y la practicidad, sin perder el efecto de calidad. Incluso la compañía ha removido de sus etiquetas “*made in France*”, dado que Longchamp fabrica sus producto con sus estándares de calidad de siempre y con su sello francés característico, pero ahora con plantas de producción en Asia y Europa.

El negocio entró en el mercado femenino con bolsos, siendo el más icónico *Le Piage*, los cuales son fabricados de forma artesanal. Este cuenta con más de 2.700 trabajadores, de los cuales la mitad se concentra en los talleres de fabricación. Ha añadido a su marca la fabricación de distintas piezas de ropa como chaquetas, pantalones y zapatos de cuero, los cuales son comercializados a través de tiendas propias y también concesionadas en tiendas al por mayor en distintas partes del mundo, bajo el modelo de consignación, los cuales generan altos márgenes sobre el 50%. Esto les ha permitido tener una expansión a nivel mundial de sus productos, logrando ventas de 148.5 Millones de Euros en Francia, 148.5 Millones de Euros en el resto de Europa y medio Oriente, 74.25 Millones de Euros en América y 123.75 Millones de Euros en Asia, para el año 2014.

El mercado en el que penetra Longchamp, es difícil de clasificar, ya que sus productos si bien son considerados de lujo, algunos de ellos como *Le Pliage* son accesibles para cualquier persona dado su bajo precio de mercado, pero a la vez tienen productos de lujo

y que pueden competir con marcas de este segmento como Louis Vuitton. Particularmente Le Pliage se considera como un producto que dentro de su segmento es difícil de clasificar, dada la dicotomía de tener una posición con una clara diferenciación y ventajas altamente valoradas por los consumidores (ser un producto de “Longchamp”), lo que se podría traducir en una estrategia de precios altos, sin embargo se posicionó como un producto de lujo accesible, teniendo precios que la media de un segmento aspiracional, el cual, de acuerdo con Cané (2014), es el tipo de cliente que tiene deseo de alcanzar algo que se considera valioso; propósito esperanzado de conseguir alguna cosa, a su vez, segmentos mas altos la prefieren por sus atributos de uso, haciendo la diferencia en las ocasiones en las cuales se prefiera utilizar.

Actualmente la empresa está pensando en qué innovar en relación con sus productos, viendo en el mercado masculino una oportunidad; esto considerando que históricamente la moda mirada desde lo cotidiano, se ha asociado fuertemente a la figura femenina. Hoy en día la moda ha derribado barreras de género, podemos encontrar productos de belleza, cuidado, vestuario y accesorios para hombres que cada vez van ganando más terreno dentro del segmento masculino, acciones que por lo demás han tenido muy buena aceptación. Es por eso que para Longchamp es una oportunidad el volver a sus orígenes poniendo mayor atención en sus productos para los hombres, buscando ir más allá en cuanto a diseño y confort.

ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL NEGOCIO

Longchamp es una marca que ha crecido hasta tener una participación a nivel mundial, la que de acuerdo con Modaes (2017), “distribuye sus productos en 1.500 puntos de ventas repartidos en ochenta países y opera en más de 300 establecimientos”. Kotler (2012), afirma que “en los mercados grandes, amplios o muy diversificados, es imposible que las empresas entren en contacto con todos los clientes.”³ En dicho caso tal como lo ha hecho Longchamp, es posible diversificar su oferta de forma tal que sus productos se puedan

³ Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de marketing .

adaptar a cada subgrupo de consumidores, para así cubrir la demanda. La empresa necesita identificar además qué segmentos de mercado puede atender con eficacia. (p. 213). De la misma manera, el autor agrega que “un segmento de mercado consiste en un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos. (...) Algunos investigadores intentan definir los segmentos mediante el análisis de sus características descriptivas: geográficas, demográficas y psicográficas. (p.214)⁴

De acuerdo con lo anterior se realizará el análisis de segmentación de mercado del negocio de Longchamp:

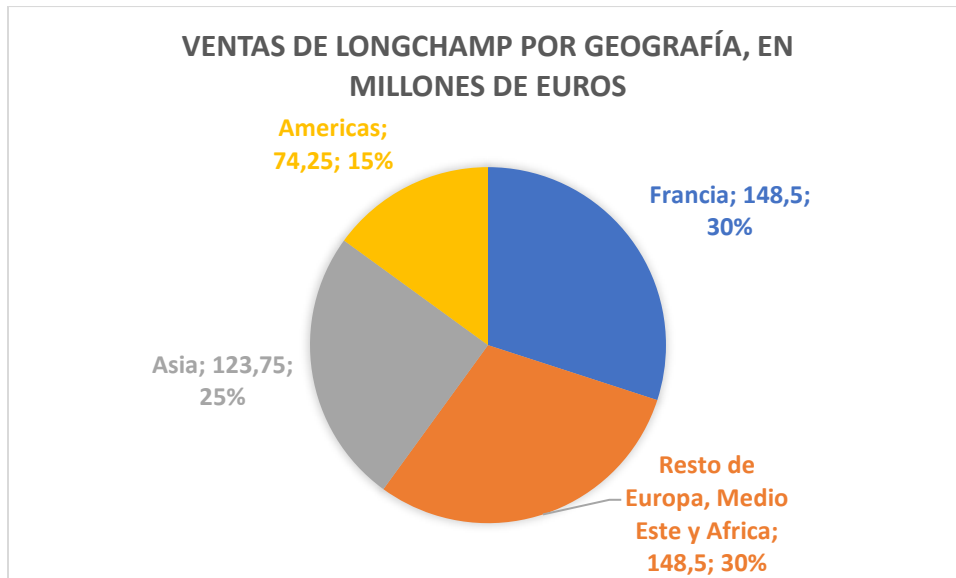
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

Según Kotler (2012), la segmentación geográfica divide el mercado en unidades geográficas, como naciones, Estados, regiones, provincias, ciudades o vecindarios que influyen en los consumidores. La empresa puede operar en una o en varias áreas; también puede hacerlo en todas, pero poniendo atención a las variaciones locales. (p.215).

En relación con la segmentación geográfica, el negocio de Longchamp está presente en más de 100 países con salas de ventas en Asia, América, Europa y África con sus respectivos ingresos que, de acuerdo a la información proporcionada por la compañía en el año 2014, se clasificaron de la siguiente forma:

Gráfico N° 1: Ventas de Longchamp por geografía, 2014 (en millones de euros)

⁴ G1.Males.andrade.gustavo.aníbal.geomarketing | Marketing - Scribd



Fuente: fabricación propia, información extraída de Harvard Case, Longchamp, Anexo 2

Este tipo de segmentación para la empresa dejó de ser cuantificable, debido a que, a medida que ésta se hizo más global, ya no se podía tener solo el dato de ventas por país sino por nacionalidad de los compradores, ya que de ese modo se puede capturar mejor de dónde proviene la demanda global. Tal es el ejemplo de China, se estimó que más del 80% de los productos Longchamp comprados por clientes chinos fueron comprados fuera de China, principalmente en Hong Kong y Europa, esto debido a las fluctuaciones monetarias y los impuestos de importación que hicieron que los artículos de lujo fueran un 30% más caros en ese país, provocando que las tiendas en China fueran utilizadas por los consumidores como salas de exposición para probar, pero no para comprar.

SEGMENTACIÓN DEMÓGRAFICA:

De acuerdo con (Kotler 2012), en la segmentación demográfica, el mercado se divide por variables como edad, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, género, ingresos, ocupación, nivel educativo, religión, raza, generación, nacionalidad y clase social. (p. 216)⁵

⁵ Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de Marketing .

En cuanto a la segmentación de mercado, esta es tan diversa como la cartera de productos de Longchamp, con foco principalmente en el género femenino, Le Pliage se enfoca en sectores de clase media y clase media alta, dado que este producto particularmente cubre las necesidades de ambos sectores, modificando su icónico le Pliage adicionando en cada colección, mixturas de materiales y diseño, por lo tanto establecer de forma escalonada precio en función de los atributos. Esta estrategia permite categorizar le Pliage: Le Pliage Nylon clásica y aplicaciones de cuero, Le Pliage cuero, Le Pliage colecciones, le Pliage colaboraciones con diseños exclusivos (stock muy limitado, acceso por encargo previo).

En relación con la nacionalidad, la empresa revisa quién es la persona que compra sus productos, independiente del punto de venta donde adquiere el producto, de esta forma, la empresa puede saber donde enfocar su estrategia de marketing en los distintos puntos de venta a nivel mundial.

SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA:

Según Kotler (2012), (...) En la segmentación psicográfica los compradores se dividen en diferentes grupos con base en sus características psicológicas/de personalidad, su estilo de vida o sus valores. Las personas de un mismo grupo demográfico pueden exhibir perfiles psicográficos muy diferentes. (p.226)⁶

De acuerdo con este tipo de segmentación, la empresa está enfocada a la mujer que le gusta la moda, pero no es una adicta a la moda ni una víctima. La mujer que compra la marca Longchamp es una mujer real que vive una vida real.

José Antonio Ludeña (2021) señala, “El *buyer persona* es el perfil ficticio del cliente ideal de una determinada empresa. Se construye en base a diferentes datos reales de los consumidores y permite captar a un mayor número de clientes potenciales para que consuman el bien o servicio comercializado.”⁷

⁶ Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de marketing .

⁷ José Antonio Ludeña, 12 de mayo, 2021 *Buyer persona*. Economipedia.com

De acuerdo con lo señalado, y tras analizar las campañas publicitarias, tipo de productos, atributos de estos y comunicación en general de la marca, podríamos inferir que el *buyer persona* de Longchamp, particularmente asociado a Le Pliage, es una mujer activa (que busca innovar constantemente en la moda), que está interesada por la moda pero que al mismo tiempo opta por lo práctico y versátil de este producto, teniendo una postura natural frente al día a día, muy parecido a lo que se conoce como *look effortless chic*⁸

Además, el perfil del cliente Longchamp es una mujer dinámica y que cuida su imagen, multifacética y que cuida los detalles dentro de una simpleza pulcra, elegante, casual, pero al mismo tiempo audaz, sin necesidad de proyectar la búsqueda de aprobación en cuanto a su aspecto, una mujer extremadamente segura de su belleza en todos los aspectos.

DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

NÚCLEO DEL NEGOCIO

La empresa Longchamp comercializa sus productos en más de 100 países repartidos en diferentes continentes a través de 1.500 puntos de ventas, incluyendo tiendas insignia de su propiedad o vía franquicias, ventas en línea y distribución al por mayor a través de tiendas departamentales y tiendas de artículos de cuero multimarca. En 2015, la empresa maneja directamente 299 puntos de ventas. Es por esto por lo que se deben analizar las estrategias de comercialización y hacia donde van enfocadas su publicidad y las formas de vender sus productos y con esto poder entender el núcleo del negocio que realiza la empresa. Para esto se hace necesario comprender qué tipos de relaciones comerciales pueden ejercer las empresas al momento de comercializar sus productos y si están enfocadas en una comercialización B2B (*Business to Business*) o B2C (*Business to Customer*)

⁸ Effortless Chic es un término que describe una tendencia de la moda que se caracteriza por tener foco en la simplicidad de una elegancia urbana y particularmente apegada al minimalismo.

De acuerdo con Soria (2016), los términos B2B Y B2C hacen referencia a las relaciones que se establecen entre las empresas para establecer sinergias comerciales, y también a los vínculos que se establece entre la marca y el público para favorecer las ventas. La abreviatura B2B hace referencia al término anglosajón *Business to Business*. Sirve para identificar los diferentes procesos a través de los cuales las empresas venden servicios y productos a otras empresas.

El Marketing B2B tiene características propias y atribuciones concretas:

- El número de clientes es menos numeroso, pero los márgenes de beneficios son más altos. Las relaciones son complejas y, por lo tanto, requieren una mayor inversión de planificación y ejecución.
- Los compradores son especializados y exigentes sobre la calidad de los productos.
- Los clientes buscan artículos, bienes y servicios que contribuyan a mantener su empresa en la más alta rentabilidad. Ello también implica que buscan obtener el mejor precio posible. (p. 132).

En relación con marketing B2C, agrega Soria (2016), “se entiende como un término anglosajón que significa Business to Customer, lo que significa que se basa en el marketing hacia el consumidor”.

Los Rasgos concretos del marketing B2C son:

- Está basado en técnicas publicitarias y de relaciones públicas para impactar en el consumidor.
- Sus mensajes se orientan a impactar sobre las emociones del cliente.
- Las estrategias buscan resultados a corto y medio plazo para obtener beneficios sobre ventas.
- El volumen de las transacciones es bajo, pero más frecuente que en el modelo B2B. (p. 134)

La empresa Longchamp tiene 1.500 puntos de ventas en los 100 países en los cuales está presente la marca, incluyendo tiendas insignia de su propiedad las cuales se encontraban

en los boulevares comerciales más populares del mundo, como la de Regente Street de Londres y Champs Élysées de París o vía franquicias, ventas en línea y distribución al por mayor a través de tiendas departamentalizadas y tiendas de cuero multimarca. Para llegar con sus productos a los clientes, utilizan diferentes canales de distribución, los cuales de acuerdo con lo que comenta Kotler (2012) “el especialista de marketing utiliza canales de distribución para mostrar, vender o entregar el producto físico o servicio al comprador o usuario. Estos canales pueden ser directos por medio de internet, correo o teléfono fijo o móvil; o indirectos mediante distribuidores, mayoristas, minoristas y agentes como los intermediarios.

Para llevar a cabo transacciones con los compradores potenciales, el especialista de marketing usa también los canales de servicio que incluyen bodegas, compañías de transporte, bancos y aseguradoras”. (p.11)

Con lo anterior se revisarán las estrategias utilizadas por Longchamp como núcleo del negocio:

Estrategias B2B (Business to Business)

- En Estados Unidos las empresas compran productos Longchamp al por mayor y son vendidos junto con otras marcas, entregando un margen de un 50% para la empresa.
- En Europa y Asia, Longchamp utiliza un modelo de concesión, donde a las grandes tiendas, por aproximadamente un 20% de comisión, les permiten administrar su propia marca dentro de una tienda que los ofreciera. Los ingresos generados por este modelo de negocio por concesión a veces pueden triplicar al de los puntos de venta al por mayor.

Estrategias B2C (Business to Consumer)

- Para el año 2015 Longchamp manejaba directamente 299 puntos de venta directo.
- La empresa opera 10 tiendas de tipo outlet donde comercializan los excesos de inventario a precios reducidos.

- Las boutiques de Longchamp se encuentran en sitios estratégicos, donde funcionan como vitrinas, ofreciendo una experiencia completa en cuanto al concepto de cada campaña y colección. Podemos encontrar Boutiques de Logchamp en Regent Street de Londres y Champs-Élysées de Paris, como en la Quinta Avenida de Manhattan en Nueva York.
- Entre los años 2014 y 2015 Longchamp abrió nuevas tiendas expandiéndose más aún por Europa y America Latina. Ciudades como Roma, Barcelona, Munich y Viena ya cuentan con nuevas tiendas, a su vez en países andinos y del Cono Sur como Perú y Paraguay, respectivamente.
- Para generar una imagen fuerte de marca de lujo, en el año 2006 se contrató a la modelo Kate Moss como embajadora y modelo de la marca. Esta acción logró un impacto en cuanto a la percepción de la marca, que pasó de ser una marca mucho más seria, con foco en la calidad y prestigio característico del *made in France*. Una mujer que dentro del rubro siendo una de las modelos mas reconocidas a nivel mundial, también acaparaba portadas asociadas a su espíritu rebelde, lo que hizo posible ganar notoriedad con solo una campaña publicitaria.
- Uno de los nuevos rostros de la marca es la modelo y diseñadora británica, Alexa Chung, quien es un ícono de la moda en Europa y el mundo, principalmente por promover un estilo Effortless⁹, lo que la ha convertido en una it girl¹⁰.

FUNDAMENTOS DEL NEGOCIO

Dentro de este punto, se identificará como la empresa Longchamp crea valor para la empresa, sociedad y clientes; cómo se transfiere el valor para el cliente y cómo se captura valor para el cliente.

(Kotler, P y Keller. K 2012), indican que el único valor que puede generar una empresa, es aquel que deriva de sus clientes, ya sean los actuales o los que tendrá en un futuro. El

⁹ Effortless Chic es un término que describe una tendencia de la moda que se caracteriza por tener foco en la simplicidad de una elegancia urbana y particularmente apegada al minimalismo.

¹⁰ Se refiere a una mujer joven con estilo e influyente.

éxito comercial de una empresa se asocia a la capacidad de captar, mantener y aumentar sus clientes. Además, Kotler (2012), genera los siguientes puntos para realizar un análisis de valor para el cliente:

- Identificar los atributos y beneficios que valoran los clientes.
- Evaluar la importancia cuantitativa de los diferentes atributos y beneficios.
- Evaluar el desempeño de la empresa y de sus competidores en cada uno de los diferentes atributos mencionados por el cliente, y en función de la importancia concedida.
- Examinar como califican los clientes de un segmento específico de desempeño de la empresa en comparación con su competidor principal para un atributo o beneficio individual.
- Supervisar la evolución del valor percibido a lo largo del tiempo.

En relación con lo anterior, se revisará como genera valor la empresa Longchamp.

1.- Identificar los atributos y beneficios que valoran los clientes:

Los productos Longchamp son fabricados de forma artesanal, lo que les entregan un sello y característica únicos, además de ir innovando en cada temporada con nuevos diseños, estilos y colores. Otro atributo que es valorado por lo clientes es la herencia francesa de la marca, lo que le entrega un sello diferenciador con su competencia y por lo que los clientes pagan.

2.- Evaluar la importancia cuantitativa de los diferentes atributos y beneficios

La característica más importante de Longchamp para los clientes es la herencia y fabricación francesa, en segundo lugar, la innovación y diseño que le dan a sus productos en cada temporada y en tercer lugar la calidad artesanal, ya que el producto demuestra su calidad no en una sala de ventas o exhibición, sino una vez que es utilizado.

3.- Evaluar el desempeño de la empresa y de sus competidores en cada uno de los diferentes atributos mencionados por el cliente, y en función de la importancia concedida.

En relación con este punto, Longchamp se encuentra entre las marcas de lujo y de lujo accesibles, en esta última categoría principalmente por su producto Le Pliage, la cual es el producto más distintivo de la marca, pero dado que es un producto de Nylon hace percibir a la marca como un lujo accesible, cuando a lo que apuntan es a la otra categoría.

4.- Examinar cómo califican los clientes de un segmento específico de desempeño de la empresa en comparación con su competidor principal para un atributo o beneficio individual.

Longchamp, se dedica a la manufactura y comercialización de accesorios para hombres y mujeres, productos como; maletas de viaje, billeteras, carteras, bolsos y vestuario.

En el caso particular de Le Pliage, el icónico bolso conocido por su inspiración en el origami y que es reconocido por su versatilidad y transversalidad, se enfoca en mujeres, teniendo variaciones para hombres pero que se desenmarcan del diseño original.

El segmento de clientes principales de la marca se enfoca en un público femenino muy diverso, podríamos decir que el grueso de sus clientes serían mujeres entre 24 y 45 años, con un margen bastante amplio, hablamos de un segmento que es bastante homogéneo, desde mujeres de ingresos altos que utilizan Le Pliage como una *tote bag*¹¹ y mujeres de ingresos medios quienes clasifican dentro de sus estándares a Le Pliage como un bolso de lujo, el que utilizan con mucha frecuencia para todo tipo de actividades.

5.- Supervisar la evolución del valor percibido a lo largo del tiempo.

El problema que enfrenta la empresa Longchamp es que, a pesar de que Le Pliage ha significado un gran crecimiento en ventas y expansión de la empresa, ya que más de 30 millones de bolsas de nylon Le Pliage se habían vendido en todo el mundo, entre 1993 y

¹¹ Bolsa de uso cotidiano para las compras y transportar artículos sencillos en general.

2015, ésta ha generado que la marca no entre en el segmento de lujo como tal y quede en medio de esta y del lujo accesible, por lo mismo los clientes empiezan a desvalorizar los productos de cuero de lujo que tiene la empresa, asumiendo que por el costo de Le Pliage el resto de los productos deberían rondar por los mismo precios, generando con esto una pérdida de valor de la marca.

APLICACIÓN DEL BUSINESS MODEL CANVAS.

Según lo establecido por Marbise (2018), El Business Model Canvas, se inscribe en la tendencia *visual & design thinking*, es decir, permite crear un sistema visual accesible, legible y comprensible para todos gracias a su procedimiento no lineal. Este lienzo es un soporte con el que los emprendedores piensan y construyen su modelo económico en una única página: organizan fácilmente sus ideas en la plantilla con casillas para pasar más rápida y eficazmente a la acción. El hecho de ofrecer una visión de conjunto a los modelos en construcción favorece la definición clara de las prioridades y de los planes de acción concretos que se deben llevar a cabo, así como un enfoque creativo y adaptable, lo que simplifica enormemente la elaboración futura de un plan de negocios.

Esta matriz está compuesta en concreto por nueve bloques interdependientes que plasman toda la actividad de una empresa:

- Las actividades clave
- Los socios clave
- Los recursos clave
- Los segmentos de mercado o de clientes
- Los canales de comunicación
- La relación con los clientes
- El producto o propuesta de valor
- La estructura de costos
- Las fuentes de ingresos

Estas casillas están claramente diferenciadas e identificadas, y están repartidas en el lienzo de manera precisa y estudiada. Esta disposición crea sinergias entre ellas y de aquí surge una estrategia única para cada empresa que lleva a cabo el ejercicio. (pg. 7 y 9)

A continuación, se realizará el lienzo canvas de la empresa Longchamp:

<p>Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> *Diseñadores (André) *Tiendas mayoristas *Tiendas de consignación *Alianzas estratégicas con socios diversos asociados a sus campañas y colecciones 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> *Fabricación y comercialización de artículos de moda en cuero y textil *Producción de eventos asociados a la marca *Gestión de alianzas estratégicas *Comercialización 	<p>Propuesta de valor</p> <p>Fabricación de productos artesanales principalmente en cuero a la vanguardia de la moda con un sello de respaldo de una marca francesa que asegura calidad y moda para sus clientes.</p>	<p>Relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> *Sitio web / Mailing / RRSS / BTL *Boutiques estratégicas (ej. 5th avenue NYC) y Eventos masivos y de alto nivel *Servicio de reparaciones *Campañas para refrescar colecciones 	<p>Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> *Principalmente mujeres *Sin distinción por zona geográfica *Interesadas en la moda y la comodidad *Mujeres entre 25 y 45 años
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Arriendo de locales propios. * Materia Prima * Remuneraciones de empleados. * Costos Variables. 	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> *Talleres propios *Tiendas propias y de consignación *Control sobre suministros *Proveedores permanentes *Mano de obra especializada *Fuerza de ventas capacitada en sectores premium *Plataformas tecnologías 		<p>Canales</p> <p>*Sitio web, vía por la cual se puede reservar del catálogo exclusivo o bien hacer compras del stock disponible.</p>	

PLAN DE MARKETING

PLANTEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO:

De acuerdo con Mendoza (2015) “cuando se concreta el direccionamiento estratégico, necesariamente debemos expresar los planes en una serie de elementos que están involucrados en la planeación. Aquí podemos hablar de misión, visión, conceptos del negocio, objetivos estratégicos, estrategias, modelo de negocios, proyectos, presupuesto estratégico y cronograma de acciones estratégicas. Estos aspectos constituyen puntos clave cuando se trata del sistema de planeación estratégica. (p.37)

A continuación, se revisarán algunos de los componentes entregados por el autor en relación con el planteamiento estratégico de la empresa Longchamp:

CONCEPTO DEL NEGOCIO: Mendoza (2015), establece al concepto de negocio como “la forma como se percibe la empresa por parte de la gerencia y por extensión por el personal en general. Toda firma nace de un concepto inicial que luego puede cambiar según los planteamientos del entorno (...). El concepto se hace operativo a través del modelo de negocios, y una vez que se define, debe entrar como tal en el modelo de negocio, basándose también en la estrategia adoptada por la compañía. El concepto incluye una propuesta de valor para los clientes y un mecanismo de operación para la creación de beneficio para el consumidor. (pg. 122)

En relación con lo anterior, la empresa Longchamp es percibida por el equipo directivo de diversas formas. Para Cassegrain el valor de la marca residía en su artesanía de calidad y su fina historia de trabajo en cuero. Delafontaine, por otro lado, quería que la marca fuera percibida como una que marque la moda y que se mueva con los tiempos, vivos, relevantes y contemporáneos, además a través de una encuesta realizada a sus clientes que expresaba que la herencia francesa de la marca le daba una de las características más importantes, ya que eso entrega al cliente un sello diferenciador en relación con su competencia.

MISIÓN: Según Mendoza (2015), “la determinación de la misión es la decisión más importante de una empresa. Con ella se busca demarcar la frontera de acción de la compañía, especificar en que tipo de negocio va a operar en el futuro. (Pg. 111). Keller y Kotler (2012), indican además que las empresas para definir su misión, deberán responder las preguntas clásicas de Peter Drucker: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Quién es el cliente?, ¿Qué tiene valor para el cliente?, ¿Cuál será nuestro negocio?, ¿Cuál debería ser nuestro negocio?, además indican que las organizaciones desarrollan declaraciones de misión que comparten con sus gerentes, sus empleados y (en muchas ocasiones) con sus clientes. Una declaración de misión clara y bien pensada provee un sentido compartido de propósito, dirección y oportunidad, sumado a esto, los autores comentan que “las buenas declaraciones de misión” tienen cinco características principales:

- Se centran en un número limitado de metas.
- Enfatizan las políticas y valores principales de la empresa.
- Definen las principales esferas competitivas dentro de las que operará la empresa.
- Tienen una visión de largo plazo.
- Son tan cortas, memorables y significativas como sea posible.

A continuación, para definir la misión de Longchamp, se responderán las preguntas planteadas por el autor respetando las características entregadas:

¿Cuál es nuestro negocio?

El negocio de Longchamp está enfocado en la moda, a través del legado de trabajo artesanal en cuero y su herencia francesa, siendo la principal característica, la fabricación en masa de productos de calidad artesanal.

¿Quién es el cliente?

Principalmente está enfocado en el mercado femenino, sin edad específica, ya que sus productos son considerados clásicos, pero que al mismo tiempo marcan tendencia de la

moda en cada temporada. Mujeres que buscan productos que de calidad y que se adapten a su estilo.

¿Qué tiene valor para el cliente?

Un producto de factura artesanal, que innova de acuerdo con las tendencias, de alta calidad y durabilidad, sello francés en cuanto a calidad, comodidad y simplicidad.

¿Cuál será nuestro negocio?

La empresa quiere penetrar fuertemente en el mercado de la moda con productos que trascienden, abarcando un segmento premium pero con matices, teniendo una gama de productos accesibles, sin caer en el *Fast Fashion*¹², mantenerse a la vanguardia con foco en todos sus productos.

¿Cuál debería ser nuestro negocio?

Una empresa dedicada al diseño de la moda que pueda competir con las marcas de lujo, principalmente por su calidad, herencia francesa y lo atractivo y versátil de sus diseños.

Ahora que se han respondido las preguntas, se planteará una propuesta de misión para la empresa:

“Ofrecer productos de moda con identidad francesa y de mayor reconocimiento internacional, un sello que trasciende, para poder estar en todo el mundo con productos reconocidos por ser versátiles y de la más alta calidad”

VISIÓN: De acuerdo con Mendoza (2015), la visión señala cómo debe ser la empresa en el futuro, cuáles son sus características destacadas. Está dirigida hacia dentro como medio de alinear al personal con fines de liderazgo y de cambio, por ello debe ser expresada de una manera atractiva; en este sentido es distinta de la misión que encuadra a la empresa en su entorno. Generalmente es una frase de combate que impulsa a trabajar por el aspecto más importante desde el punto de vista competitivo. A menudo la visión enfatiza la

¹² Fast fashion se refiere a una moda rápida, accesible a precios bajos y desechable.

fórmula de valor suministrado al cliente y el diferencial con relación a la competencia, es decir, el factor o factores de ventaja competitiva.

De acuerdo con la definición, la visión que se plantea en el caso de Longchamp es la siguiente

“Ser la marca de moda francesa de mayor presencia y reconocimiento a nivel mundial, buscando reflejar a cada mujer en nuestros productos y en su propia diversidad. Velar siempre por la calidad, diseño y atención de excelencia, siendo referentes dentro del segmento, una compañía socialmente responsable y que promueve y desarrolla el valioso talento de cada colaborador”.

VALORES ORGANIZACIONALES:

Los valores organizacionales son principios éticos relacionados a orientar el actuar de una empresa en su conjunto y sus respectivas partes. Su propósito es velar por los intereses estratégicos de la organización, mediante lineamientos que propicien generar y mantener un ambiente laboral óptimo, además de tener un gran impacto en la reputación de la organización. Los valores organizacionales tienen como finalidad el poder plasmar de forma clara y transversal una lista de principios básicos que trascienden, teniendo implicancia en las relaciones con todas sus partes interesadas o *stakeholders*.

Longchamp cuenta con seis talleres en Francia, además de asociaciones con centros de producción en Rumania y China, buscando siempre que donde se encuentren sus centros de producción, todos sus colaboradores estén alineados con los valores de la compañía.

Los valores organizacionales asociados a la compañía serían los siguientes:

- Respeto
- Trabajo colaborativo
- Excelencia
- Innovación
- Responsabilidad social

- Sustentabilidad
- Calidad
- Fomentar talentos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos cuantitativos

La empresa en 2015 se esforzó por lograr un incremento de dos dígitos, teniendo como referencia un crecimiento en 2014 del 8% en comparación a la tendencia del mercado que en el mismo periodo logro un crecimiento del 5%, su tasa de crecimiento anual en los últimos 15 años fue de un 13%. Esto asociado a que al ser Longchamp una empresa 100% familiar, no depende de las fluctuaciones de la economía y eventuales crisis, más bien orienta su estrategia en función de sus propios objetivos sin la intervención de accionistas que puedan condicionar su inversión.

En este caso considerando la expansión que ha presentado Longchamp en cuanto a cartera de productos, diversificación y puntos de venta estratégicos, es que se proyecta un crecimiento exponencial en virtud de su estrategia. Una empresa que suele tomar riesgos y apostar a gran escala, como lo fue la apertura de su boutique en la quinta avenida NYC.

Objetivos cualitativos

Durante toda su trayectoria, Longchamp ha sido fiel a su identidad, manteniendo un estándar en cuanto a su producción de artículos de lujo. Si bien uno de sus productos, específicamente Le Pliage, se clasifica como un producto de moda accesible, la compañía ha logrado dar un vuelco y posicionarlo como un producto que destaca por su sencillez y practicidad, un clásico altamente deseable. La compañía renueva Le Pliage en cada temporada, muchas veces de la mano de artistas que intervienen sus colecciones, además de participar activamente en sus campañas publicitarias que evocan conceptos frescos. Han logrado convertir al clásico y accesible Le Pliage en artículos de colección, de esta

forma elevar las ventas en función de una suerte de recambio por parte de los consumidores.

Lista de objetivos:

- Crear valor para la marca en función de la valoración de sus clientes frente a las nuevas colecciones y diversidad que ofrece Longchamp.
- Diseñar una estrategia que permita potenciar segmentos de clientes de sectores emergentes o que se les puede prestar mayor atención (un mercado más joven y mercado masculino).
- Estrategias de fidelización más amplias, eventos para influencers, ventas especiales.
- Atender y reencantar a su público más conservador, reviviendo opciones clásicas que estén fuera de stock.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Longchamp es una marca de lujo francesa, que ofrece productos para hombres y mujeres: artículos como carteras, maletas, bolsos, vestuario, entre otros.

Sus productos son fabricados en cuero y textiles de la más alta calidad, para garantizar su durabilidad y confort.

Con una cultura artesanal, Longchamp se caracteriza por fabricar sus propios productos en base a los más altos estándares de calidad y con foco en los detalles, garantizando productos de la más alta calidad, confeccionados por artesanos expertos que cuidan cada detalle en el proceso de producción.

Orientados a la sustentabilidad, cuentan con un servicio de reparaciones a disposición de sus clientes. Longchamp busca preservar el medioambiente con una mirada responsable que contribuye a recuperar artículos hermosos que han sido dañados por el paso del tiempo o accidentalmente y extender su vida útil.

ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

De acuerdo con Porter (2008), “La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es muy amplio abarca fuerzas sociales y económicas-, su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compite. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. Las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o el fracaso.” (p.19)

Porter (2008), en relación con las determinantes estructurales de la intensidad de la competencia, agrega que “adoptaremos la definición funcional de industria como grupo de empresas fabricantes de productos semejantes entre sí.” Indica además que “la competencia en una industria lucha constantemente por reducir a un piso competitivo la tasa de rendimiento sobre el capital invertido, es decir, el rendimiento que se obtendría en la industria *perfectamente competitiva* de los economistas”. (p.21)

Para poder realizar un análisis correcto de la industria y las ventajas competitivas de una empresa en el sector donde se esta desempeñando, Porter (2008), indica que “Las cinco fuerzas competitivas -entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales- reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos “competidores” de las empresas y su importancia depende de las circunstancias del momento.”, Porter (2008), agrega además que “las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y

la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias.” (p.21)

En relación con lo indicado por el autor, a continuación, para desarrollar un análisis de la industria en la cual se encuentra la empresa Longchamp, se realizará un análisis de las cinco fuerzas competitivas, para ver la posición en la que actualmente se encuentra la empresa, considerando que la industria en la cual se desempeña es la de la moda, relacionada con el lujo.

1.- Amenaza de nuevos competidores

De acuerdo con Porter (2008), “Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas.” (p.22), agrega, además, “el riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. El riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien consolidados. (p.23)

Porter (2008), indica que las principales barreras de entrada son seis:

- Economías de escala: Indican las reducciones de los costos unitarios de un producto (de la operación o función necesarias para producir un bien), a medida que aumenta el volumen absoluto por periodo. Las economías de escala disuaden el ingreso de otras empresas, ya que las obligan a efectuar grandes inversiones exponiéndose a una reacción violenta por parte de la competencia o bien a invertir poco y aceptar una desventaja de costos, opciones ambas poco atractivas. (p.23)

En relación con esta primera barrera de entrada la industria en la cual se encuentra la empresa Longchamp, ósea de la moda de lujo, a través de los avances tecnológicos y la gran cantidad de mano de obra en países como China e India, hacen que la fabricación de productos a gran escala sea una tendencia en esta industria, provocando con esto una

barrera de entrada poderosa, ya que las empresas ya posicionadas, cuentan con el capital para poder producir productos a gran escala a nivel global, reduciendo con esto los costos de fabricación, provocando que los precios de nuevos actores en el mercado, que no cuentan con el capital suficiente para poder producir a gran escala, sean mayores a los que ya se encuentran posicionados, impidiendo el poder ingresar a competir en forma directa con las grandes empresas, tendido por consecuencia un negocio a menor escala.

- Diferenciación de productos: Significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos o, simplemente, por el hecho de haber sido los primeros en entrar en la industria. La diferenciación levanta una barrera contra el ingreso de otras compañías, pues las obliga a efectuar grandes inversiones para ganarse la lealtad de los clientes de la competencia. (p.25)

En la industria de la moda de lujo, existen marcas que ya se encuentran en la retina de los consumidores, a través de fuertes campañas publicitarias respaldadas por personajes famosos a nivel internacional, además de una calidad de producto asociada a la marca que genera lealtad a los consumidores ya existentes, por lo que querer entrar en esta industria a competir y quitar con esto participación de mercado de las empresas que ya se encuentran establecidas, hace muy difícil el ingresar a competir a gran escala con estas empresas.

- Necesidades de capital: La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera contra la entrada, sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación o desarrollo anticipados que entrañan riesgo o son irreversibles. A veces requieren capital no sólo las plantas sino también las actividades como créditos al consumidor, inventarios o cobertura de las pérdidas de inicio de operaciones. (p.25)

La industria de la moda de lujo, para la confección de piezas, requiere de grandes sumas de capital, debido a la compra al por mayor de tela, equipamiento, maquinarias y mano de obra dedicada a la producción a gran escala de este negocio. Uno de los factores que podría

ayudar a poder adquirir materia prima a un costo menor, es que las telas fabricadas en china e india son más accesibles para las empresas que están ingresando al mercado.

- Costos cambiantes: La existencia de costos cambiantes crea una barrera contra la entrada, es decir, los costos que paga una vez el comprador cuando cambia el producto de un proveedor por otro. Entre ellos se encuentran los costos de reentrenamiento a los empleados, el de nuevo equipo auxiliar, el costo y el tiempo de probar o evaluar otra fuente, la necesidad de ayuda técnica por recurrir a la asesoría de ingeniería del vendedor, el rediseño de productos e incluso los costos psicológicos de dar por terminada una relación. Cuando los costos del cambio son elevados, los nuevos competidores deben ofrecer una mejora importante de costos o desempeño, si quieren que el comprador los prefiera al anterior proveedor. (p.26)

Hoy en día, dado el escenario mundial actual basado en una gran inflación a nivel mundial, acompañado de la guerra entre Rusia y Ucrania, hacen que la materia prima tenga un costo más elevado, por lo que competir intentando diferenciarse en relación a los costos actuales que las empresas tienen, que por lo general compran al por mayor y mantienen en sus bodegas stock de materias primas para la confección de las piezas. Es por esto que, si un competidor quiere ingresar hoy día a competir en esta industria, los costos elevados no le permitiría generar un cambio de los consumidores hacia su marca.

- Acceso a los canales de distribución: Surge una barrera contra el ingreso cuando la nueva empresa necesita garantizar la distribución de su producto. Como los canales ordinarios de distribución ya hacen negocio con los competidores, si quiere que acepten su producto habrá de persuadirlos mediante descuentos, bonificaciones por publicidad cooperativa y otros medios, los cuales aminoran las utilidades. Cuanto más limitados sean los canales a través de los cuales un producto se vende al menudeo, que es la venta que hacen las tiendas o comercios a un solo cliente, también conocido como retail o al mayoreo que implica comprar grandes volúmenes de mercancía o comprar grandes cantidades de un producto a cambio de un menor precio por unidad, obteniendo con esto un precio más competitivo

y cuanto más estén ligados a los competidores actuales, evidentemente será más difícil entrar en la industria. (p.26)

- Política gubernamental: Es la última fuente importante de barreras contra la entrada. El gobierno puede limitar y hasta prohibir el ingreso en industrias, aplicando controles como requisitos para conceder la licencia y restringiendo el acceso a materias primas. Algunas restricciones más sutiles contra el ingreso provienen de controles como las normas referentes a la contaminación del ambiente y del agua o las referentes a la seguridad y eficacia de los productos. (p.29)

La industria de la moda de lujo, ha tenido que evolucionar para cumplir con las normativas gubernamentales, cada vez más exigentes principalmente con el tema ambiental, teniendo que generar productos sustentables y amigables con el medio ambiente, es por esto que han visto elevar sus costos de producción, por lo que si un competidor nuevo quiere entrar en esta industria, el costo de ingreso sería más elevado.

En relación con esta primera fuerza competitiva, la entrada de nuevos competidores, podemos decir que la barrera de entrada es alta, debido principalmente a los elevados costos para competir con las industrias que ya se encuentran posicionadas en el mercado, quienes tienen acceso a precios preferenciales y estrategias de diferenciación, además de campañas publicitarias potentes, que generan una imagen de marca recordada en los consumidores.

2.- Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

Porter (2008), indica que “la rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la generalidad de las industrias, las tácticas competitivas de una compañía influyen profundamente en las otras y, por tanto, provocan represalias o esfuerzos por contrarrestarlas; en otras palabras, las

compañías son mutuamente dependientes. Este patrón de acción y de reacción puede mejorar la situación de la empresa o industria que lo inicia. Si se intensifican los ataques y contraataques, todas las compañías pueden sufrir las consecuencias y entonces su situación empeorará”. (p.33)

Para entender esta rivalidad entre los competidores actuales, Porter (2008), enumera algunos puntos a revisar:

- Competidores numerosos o de igual fuerza: Cuando existen muchas compañías, tiende a haber disidentes o rebeldes y algunas compañías suelen pensar que pueden introducir tácticas sin que se enteren las demás. Aun cuando existan relativamente pocas, si tienen un tamaño y recursos más o menos similares, surge la inestabilidad pues están propensas a luchar entre sí y cuentan con suficientes recursos para tomar represalias en forma sostenida y vigorosa. (p.33)

En relación a este punto, en el segmento de cuero de lujo, los competidores reconocidos a nivel mundial no son muchos, por lo que para Longchamp, al competir en este mercado con sus productos de cuero artesanal de mayor valor, no debería ser un problema, excepto por su producto Le Pliage, quien le baja el perfil a la compañía para competir en esta industria, entrando en un mercado de lujo accesible, provocando que la marca compita en este sector y bajando su nivel competitivo contra las marcas de lujo.

- Lento crecimiento de la industria: Esto hace que las compañías que desean expandirse vean la competencia como un juego por alcanzar una mayor participación en el mercado. (p.34)

El crecimiento de la industria de la moda, ha tenido contracciones, las cuales para la empresa Longchamp no ha sido un impedimento para mantenerse a través del tiempo, ya que al ser una empresa familiar, su visión a largo plazo le permite pasar periodos bajos de una manera estable independiente de la baja rentabilidad que puedan tener,

- Altos costos fijos o de almacenamiento: Estos causan fuertes presiones en las compañías para que utilicen toda la capacidad; esto a su vez produce una escalada rápida de reducción

de precios cuando existe capacidad ociosa. (...) Un problema relacionado con los costos fijos altos se presenta cuando resulta difícil o caro almacenar el bien, una vez producido. (p.34)

En este punto la industria del lujo accesible, ha optado por instalar plantas de producción en China para así reducir los costos, además han comprado licencias para poder distribuir sus productos en distintos países. En relación a la empresa Longchamp, su fabricación artesanal, se puede ver afectada por este punto, debido al aumento de los costos en las materias primas de fabricación dadas por el escenario mundial actual.

- Ausencia de diferenciación o costos cambiantes: Cuando el bien o servicio se percibe como una mercancía o casi mercancía, a la decisión del comprador se basará principalmente en el precio y en el servicio, apareciendo entonces presiones para competir intensamente en esas dos áreas. (p.34)

En relación con este punto, Le Pliage para la empresa Longchamp representa un riesgo, debido principalmente a que la marca puede ser categorizada en un segmento a la cual la empresa no quiere estar, que es el segmento del lujo accesible.

- Aumento de la capacidad en grandes incrementos: Cuando las economías de escala indican la necesidad de acrecentar la capacidad en gran proporción. Estas adiciones desestabilizarán permanentemente el equilibrio oferta/demanda en la industria, sobre todo cuando existe el riesgo de amontonarlas. (p.35)

La empresa Longchamp en relación con sus competidores, tiene que controlar la venta de Le Pliage, debido principalmente a que deben fomentar la venta de sus otros productos y así fortalecer la marca en la industria de la moda de lujo.

- Competidores diversos: Los competidores con diferentes estrategias, origen, personalidad y relación con sus compañías matrices tienen metas y estrategias también diferentes para competir: a veces incluso chocan unos con otros. Les es difícil interpretar correctamente las intenciones de los colegas y aceptar un conjunto de “reglas del juego”

de la industria. Así pues, las decisiones estratégicas de un competidor pueden ser inadecuadas para los otros. (p.35)

En la industria de la moda de lujo, la empresa Longchamp, compite con marcas que ya son reconocidas en este segmento como los son Louis Vouton, Hermes, entre otras, pero no son una gran cantidad de marcas, el problema infiere en que la marca esta siendo encasillada por Le Pliage en la industria del lujo accesible, compitiendo contra productos de calidad inferior, lo que provoca que la marca no sea percibida en la industria de la moda de lujo, a continuación, se presentarán:

Tabla N° 1: Competidores directos Longchamp

Competidor	Casa matriz	Propietarios	Productos	Ventas anuales 2014 (en millones de euros)	Tasa de crecimiento FY13-14 (en %)
Longchamp	Francia	Privada	Bolsos de mano, equipajes, prêt-à-porter, calzado	495	N/D
Michael Kors Holding Limited	Reino Unido	Pública	Bolsos de mano, calzado, vestimenta, relojes, joyas, fragancias y productos de belleza	4009,3	32
Coach	EE.UU.	Pública	Bolsos de mano, calzado, vestimenta, relojes, joyas, fragancias y productos de belleza	3757,6	-12,8
Tory Burch	EE.UU.	Privada	prêt-à-porter, calzado, bolsos de mano, accesorios, productos para belleza, productos para el hogar, y relojes	N/D	N/D
Kate Spade	EE.UU.	Pública	Vestimenta y accesorios, con acuerdos de licencia para calzado, ropa para nadar, relojes, anteojos, ropa de blanco, y artículos de oficina	1065	34,4
Tod's	Italia	La familia tiene 58% de acciones, accionistas públicos 42 %	Calzado, artículos de cuero, y accesorios y vestimenta	976	-0,7
Salvatore Ferragamo	Italia	Pública, pero con una importante participación de la familia	Calzado, bolsos de mano, equipaje, accesorios, vestimenta, fragancias, anteojos, relojes, joyas y accesorios para el hogar	1331,8	5,9
LVMH	Francia	Pública	Reagrupamiento de compañías que operan principalmente vinos y bebidas destiladas, artículos de moda y cuero, perfumes y cosméticos, relojes y joyas	30638	5,6

Fuente: Compilación de los autores del caso de Capital IQ y sitio web de la compañía

- Importantes intereses estratégicos: En una industria, la rivalidad se torna todavía más inestable, si varias compañías buscan a toda costa el éxito en ella. Por ejemplo, una

empresa diversificada concederá gran importancia al éxito en determinada industria para mejorar su estrategia global. (p.36)

En relación con este punto, la industria de la moda de lujo, al ser pocos competidores, cada uno goza de una participación de mercado bastante equitativa, por lo que las estrategias de posicionamiento no requieren mayores esfuerzos por parte de las empresas.

- Barreras sólidas contra la salida: Son factores de carácter económico, estratégico y emocional que les permiten a las compañías competir en la industria, aunque obtengan rendimientos bajos y hasta negativos sobre la inversión. Cuando las barreras contra la salida son estrictas, la capacidad ociosa no abandona la industria y no desisten las compañías que pierden la guerra de la competencia. Más bien, se mantienen en ella a regañadientes y ante su debilidad se ven obligadas a recurrir a tácticas desesperadas. Y esto puede significar una reducción persistente de la rentabilidad de toda la industria. (p.36)

En la industria de la moda de lujo, las barreras sólidas contra la salida, son altas, dado los costos que mantienen las empresas para la producción de sus productos. En cuanto a la industria del lujo accesible, estos productos tienen un estallido rápido, que se va extinguiendo rápidamente con el tiempo, ya que la capacidad de innovación es poca por parte de estas empresas, principalmente debido a que sus productos son fabricados en China y adquieren licencias para comercializarlos en mercados extranjeros.

En relación con esta fuerza competitiva, podemos inferir dividiendo el estudio en dos industrias en las cuales participa la empresa, en primera instancia la industria de la moda de lujo, la cual sus competidores son escasos, con marcas reconocidas a nivel mundial y clientes prácticamente fijos, por lo que la rivalidad en esta industria es baja. En relación al lujo accesible, los competidores son más extensos, pero a su vez las barreras de salida son más fáciles, dado que generalmente cuando comienzan tienen un crecimiento explosivo, pero su falta de innovación y producción los llevan a terminar con los negocios en forma prematura. Por ende, la rivalidad en esta industria es alta, principalmente asociada a los bajos costos de fabricación de productos.

3.- Presión proveniente de los productos sustitutos

Porter (2008), indica que “en un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden comprarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad”. (...) Los sustitutos que merecen especial atención son aquellos que:

- 1) Están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria.
- 2) Los que generan industrias que obtienen altas utilidades.

En el segundo caso, los sustitutos a menudo son introducidos rápidamente en el mercado, cuando algún adelanto o hecho acrecienta la competencia en la industria, reduce el precio o mejora el desempeño. El análisis de estas tendencias influye al momento de decidir si se atacará el sustituto con una estrategia o si se planeará una estrategia incluyéndolo como un factor esencial (p.39 y 40)

Esta fuerza en la industria de la moda es alta, debido principalmente a la gran cantidad de productos de materiales con costos más bajo en la fabricación con materiales como por ejemplo de cuerina o nylon, que quitan participación de mercado a las empresas ya posicionadas en la industria.

4.- Poder de negociación de los compradores

De acuerdo con Porter (2008), “Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global. Un grupo de compradores será poderoso si se cumplen las siguientes condiciones.

- ✓ El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.
- ✓ Los productos que el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza.
- ✓ Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados.
- ✓ El grupo tiene pocos costos cambiantes.
- ✓ El grupo obtiene bajas utilidades.
- ✓ Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás.
- ✓ El producto de la industria no es decisivo para calidad de los productos del grupo ni para sus servicios.
- ✓ El grupo tiene toda la información. (p. 40, 41 y 42)

El poder de negociación de los compradores para la industria de la moda de lujo es baja, debido a la alta calidad y posicionamiento de las marcas y lo que representan para el consumidor, por lo que están dispuestos a pagar un alto precio por productos que tengan ese significado para ellos.

5.- Poder de Negociación de los proveedores.

Porter (2008), indica que “Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios. (...) Las circunstancias que hacen poderosos a los proveedores reflejan en general las que producen el mismo efecto en los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si se cumplen las siguientes condiciones:

- ✓ El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que vende.
- ✓ El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria.
- ✓ La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.

- ✓ El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador.
- ✓ Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes.
- ✓ El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, principalmente debido a que existen gran cantidad de ellos a nivel mundial, por lo que poder acceder a las materias primas no es un problema para las empresas en la industria de la moda de lujo.

En conclusión, la industria de la moda de lujo es altamente atractiva, debido a que la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los compradores, la rivalidad entre los competidores actuales y el poder de negociación de los proveedores es baja, por lo que, generando una buena estrategia de posicionamiento de marca, es posible ganar una buena participación de mercado. En relación con la industria de lujo accesible, no es atractiva, principalmente por el gran número de competidores, y el bajo poder de negociación que pueden tener las empresas con sus clientes, dado que existe mucha competencia y la rivalidad termina cayendo principalmente en precio más que en calidad.

ANÁLISIS DE CAPACIDADES COMPETITIVAS

Schoenherr (2012), define las capacidades competitivas como: “El desempeño actual de la organización en comparación con sus competidores” (p.40). Asimismo, menciona que las capacidades competitivas que son frecuentemente investigadas son las que se refieren a calidad, entregas, flexibilidad y costo.

A continuación, se revisarán las capacidades competitivas de la empresa Longchamp:

1. Calidad: con relación a este punto, la calidad es uno de los sellos de la empresa, principalmente por su proceso de fabricación casi artesanal, lo que entrega un sello de calidad y lujo a las personas que compran sus productos.

2. Entregas: la empresa Longchamp está posicionada a nivel mundial, con tiendas propias y a través de distribuidores mayoristas, lo que genera una ventaja competitiva ya que las personas pueden acceder a sus productos casi en todas las partes del mundo, generando un posicionamiento global de la marca.
3. Flexibilidad: Dado que la marca Longchamp quiere posicionarse en el mercado como una marca de lujo, la flexibilidad en relación con los precios no está dentro de sus parámetros, de hecho, productos como Le Pliage, jamás han estado en oferta o en liquidación.
4. Costo: Dado que el proceso de fabricación de los productos es artesanal, casi hecho a mano, los costos en relación a su competencia son mayores, pero son compensados con la calidad entregada en sus diseños y la durabilidad de los productos, además que la empresa tiene una estricta política de cobrar el valor justo en relación a sus costos y no para posicionar la marca como lujo solo por el precio.

ANALISIS PESTEL

Político: este factor es especialmente relevante cuando la producción de Longchamp se lleva a cabo en países de la Union Europea y Asia, en este caso, es de suma importancia tener conocimiento sobre las leyes regulatorias de cada país en el que se emplazan las plantas de producción, tener conocimientos sobre las reformas tributarias de cada país, reglamentos que fije el parlamento europeo, por ejemplo, en materia de sustentabilidad, eficiencia energética, reducción de gases de efecto invernadero, entre otros.

Es importante además tener especial atención en dar cumplimiento a los estándares salariales fijados en naciones como Rumania, país en el que se encuentra una planta de producción de Longchamp y en el que el aumento del salario medio en 2021 fue de un 4,86%, siendo un incremento menor al 8,2% del IPC en el mismo periodo.

Económico: dentro de este factor, influyen particularmente tratados de libre comercio, además de el tipo de cambio asociado a las transacciones, considerando por ejemplo las crisis actuales que han generado inflación en muchos países, además, de un aumento

histórico del dólar. Otra situación desfavorable, ha tenido lugar a raíz de la pandemia COVID 19, esto dado que muchos productos terminados como también, materias primas, han sido retenidas o bien han tenido retrasos importantes en cuanto a su traslado debido a deficiencias logísticas y restricciones asociadas a cierres de fronteras.

Social: En el caso de Longchamp, podemos encontrar factores sociales que pueden repercutir en la aceptación de las prendas diseñadas, considerando que la moda y tendencias responden a conceptos como la audacia, sensualidad, recato, entre otros. En el caso de China (uno de los países en que Longchamp goza de mayor popularidad) y otros países, puede o no tener la misma aceptación, dado que culturalmente las mujeres y hombres siguen parámetros de conducta distintos que se asocian a una cultura en particular. Lo que no sucede con los bolsos dado que al ser accesorios no interfieren mayormente en lo que pueda ser mas o menos recatado.

Tecnológico: Uno de los países en los que se produce Longchamp es China, país en el que se ha desarrollado ampliamente la innovación tecnológica, lo que los ha convertido en un país industrialmente más competitivo, particularmente en el rubro textil, en el que han emergido países muy competitivos como Bangladesh y Vietnam.

Ecológico: Longchamp es una empresa que promueve la responsabilidad social, principalmente en cuanto a el uso de materias primas que tengan el mínimo impacto ambiental, tal como se señaló anteriormente, el cuero utilizado para la confección de sus productos corresponde a subproductos derivados de la ganadería.

Sobre el efecto invernadero, el 17 de enero de 2018, el Parlamento de la Unión Europea ha fijado un objetivo vinculante del 40% en cuanto a la emisión de gases de efecto invernadero y consumo energético, lo que debe estar correlacionado con los objetivos de cada país miembro de la UE, dicho objetivo ha fijado a 2030.

Legal: En el aspecto legal, es importante considerar las leyes que aplican en cada país en que se fabrica y comercializan los productos, leyes en materias como; regulación industrial, leyes de protección a los consumidores, reglamentos en materia laboral, además

de los tratados de libre comercio que permitan beneficios sustanciales a considerar para establecer relaciones comerciales. Además, considerar la política fiscal de cada país involucrado.

MARKETING ESTRATÉGICO

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

De acuerdo con Kotler (2012), el posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. El fin es ubicar la marca en la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa. Un posicionamiento adecuado de marca sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara que beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que éstos son generados. (p.276)

La empresa Longchamp, durante mucho tiempo fue una empresa de perfil bajo, que no llamaba la atención con fuerza, hasta el año 2006, cuando lanzó una campaña publicitaria con la controvertida modelo Kate Moss, la cual fue calificada por muchos como arriesgada, pero que logró calar profundamente en la mente del consumidor. Siguiendo con esta línea, continuó generando estrategias de publicidad con referentes de la moda y en el año 2015, lanzó nuevamente con la *it girl* Alexa Chung una campaña renovada, generando nuevamente impacto en el mundo de la moda y posicionando a la marca entre los referentes de las marcas de lujo. Además, a través de su producto Le Pliage, la marca se ha posicionado a nivel mundial por su versatilidad, diseños variados y posibilidad de compra en distintos segmentos de mercado, siendo reconocida a nivel mundial.

MATRIZ DE ANSOFF

Según De Luca (2018), La matriz de Ansoff “sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización.” (p. 226)

Comprende dos ejes:

- ✓ Uno distingue los productos tradicionales de los nuevos.
- ✓ El otro hace lo propio con los mercados.

Ello da lugar a sendos cuadrantes que sirven de base para identificar cuatro grandes estrategias de desarrollo:

1. Penetración de mercado: Consiste en el crecimiento en los mercados actuales con los productos actuales. Incluye acciones para aumentar el consumo de nuestros clientes actuales, atraer nuevos clientes en el mercado actual, identificar nuevos usos, etc. Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que se opera con productos conocidos en mercados también conocidos.
2. Desarrollo de productos: Consiste en el crecimiento en los mercados actuales con nuevos productos. La empresa desarrolla nuevos productos o modifica los actuales (nuevos modelos, tamaños, etc.) para los mercados en los que opera actualmente.
3. Desarrollo de mercados: Consiste en el crecimiento en nuevos mercados con los productos actuales. Identifica nuevos mercados para sus productos actuales, ya sea nuevos mercados geográficos (expansión regional, nacional e internacional) o a través de nuevos canales de distribución (acuerdo con distribuidores, venta por internet, etc.)
4. Diversificación: Consiste en el crecimiento en nuevos mercados con nuevos productos. Esta estrategia puede ser la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá mayor riesgo.

A continuación, se presentará la matriz Ansoff para la empresa Longchamp:

Tabla N° 2: Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Bolsos de Mano, equipaje, Prêt-a porter, calzado	Le Pliage Cuir, Le Pliage Héritage
	NUEVOS	En 2014 y 2015 la empresa abrió nuevas tiendas en Barcelona, Roma, Múnich, Viena, Perú, paraguay, Macao y Camboya	Nuevas líneas de Prêt-a porter como lentes de sol, diseñar productos destinados para el mercado masculino

Como se puede observar en la matriz Ansoff, la empresa ya tiene una gran gamma de productos actuales, los cuales ha ido perfeccionando en los mercados actuales para mejorar principalmente la percepción de su bolso de mano Le Pliage, a través de dos nuevos diseños, adicional a esto, la empresa se ha seguido expandiendo a nivel global, lo que demuestra una sólida participación de mercado y se encuentra generando nuevas líneas para penetrar tanto en el mercado de la moda, como en el mercado del género masculino.

MATRIZ BCG

Soria (2016), indica que “todas las estrategias de marketing deben ir acompañadas de ilustraciones gráficas que representen sus procedimientos, Así, uno de los más utilizados para desempeñar este cometido es el que se basa en la Matriz de Boston Consulting Group (Matriz BCG).”

De acuerdo con Soria (2016), la Matriz BCG tiene un procedimiento propio, de acuerdo al siguiente detalle:

1. Identificación de las diferentes unidades estratégicas de negocios de la empresa y definición de su volumen de ventas.
2. Cálculo de la dinámica y estructura de las ventas para el año de análisis seleccionado. Se trata de determinar el porcentaje de ventas acumulado durante el periodo de evaluación elegido. Es importante segmentar las ventas de cada una de las unidades de negocio que integran la empresa.
3. Representación gráfica de la cuota de mercado de cada unidad en una tabla. Es importante que todos los datos se presenten en forma visual para poder tener una visión clara de las ventas generadas por cada segmento de negocio.
4. Diseño de la matriz que representa los datos anteriormente mencionados.
Es importante tener en cuenta que la matriz se representa mediante símbolos ya establecidos. Señalamos algunos de ellos con sus correspondientes significados:
 - ✓ Interrogante: Significa que existe una rentabilidad pequeña, que la empresa tiene que plantear alternativas o que debe aumentar la cuota de mercado e incluso deshacer el negocio.
 - ✓ Estrellas: Se trata de un negocio rentable y atractivo. Genera muchos beneficios pero también necesita alta inversión
 - ✓ Vaca Lechera: El negocio no solamente es altamente rentable, sino que genera suficientes recursos para financiar otras líneas.
 - ✓ Perros: Este símbolo sirve para identificar de nuevo valores negativos, más incluso que con el interrogante. Así, puede simbolizar la escasa generación de fondos o un difícil crecimiento.
5. Interpretación de resultados: Se genera a partir de las representaciones señaladas en la matriz. Es el momento de establecer conclusiones y planes de mejora en el caso de que fuera necesario.

A continuación, se revisarán los productos comercializados por la empresa Longchamp a través de la matriz BCG

Tabla N°3: Matriz BCG

TASA DE CRECIMIENTO DE MERCADO	ALTO	Negocio Estrella: Le pliage Cuir	Negocio interrogante: Le Pliage Héritage
	BAJO	Negocio Vaca Lechera: Le Pliage	Negocio El Perro: Prendas de vestir Prêt à porter y calzado
		ALTO	BAJO
		CUOTA DE MERCADO	

Negocio estrella: Le Pliage Cuir para el año 2015 era la bolsa más vendida en la colección. Fue particularmente exitosa en Asia, donde aportó más del 20% de las ventas.

Negocio Vaca Lechera: Le Pliage es el producto más comercializado por la empresa, generando el ingreso necesario para poder potenciar otros negocios de Longchamp.

Negocio Interrogante: Le Pliage Héritage, lanzada en 2013 como una celebración del vigésimo aniversario de Le Pliage, es el bolso más caro de la colección, por lo que podría ser un negocio en el mercado de los bolsos de cuero de lujo.

Negocio el perro: Las prendas de vestir Prêt à porter y calzado, no tienen gran participación de mercado y generan pérdidas para la empresa, principalmente son un medio para acompañar a los bolsos en las ventas de las tiendas.

MARKETING OPERATIVO

PRODUCTO:

Los productos ofrecidos por Longchamp son accesorios fabricados en cuero y textil, la Directora artística de la compañía Sophie Delafontaine, acerca de su materia prima, comenta “Longchamp se preocupa por el bienestar de los animales y se compromete a darles un trato responsable, ético y respetuoso”, esto dado que la materia prima para producir la mayoría de sus productos (cuero) corresponde a subproductos derivados de la producción de carne, por lo tanto se prohíbe el uso de cuero derivado de la caza de animales exóticos o bien de animales que sean sacrificados solo para extraer su piel.

Productos como bolsos, pequeña marroquinería, accesorios de viaje, vestuario y zapatos son producidos en fábricas propias ubicadas en Francia, Islas Mauricio Túnez, Rumania y China, siempre bajo los estándares de calidad fijados por la compañía.

PRECIO:

Rafael Muñoz (2014) “El precio es una variable del marketing que viene a sintetizar, en gran número de casos, la política comercial de la empresa. Por un lado, tenemos las necesidades del mercado, fijadas en un producto, con unos atributos determinados: por otro, tenemos el proceso de producción, con los consiguientes costes y objetivos de rentabilidad fijados” (p.131)

La estrategia de precios de Longchamp es diversa, desde la naturaleza de que la fijación de precios consiste en implementar una estrategia considerando el ciclo de vida del producto, en el caso de Longchamp, podemos identificar más de una estrategia.

Para sus productos de gama más alta podríamos inferir que la estrategia utilizada para la fijación de precios es la “estrategia de precios de prestigio”, dado que existe un mercado

que tiene un poder adquisitivo alto, por lo tanto, están dispuestos a pagar por lo que evoca la marca.

Por otro lado, podemos identificar una “estrategia de precios para cartera de productos” dado que se identifica dentro de la cartera de productos de Longchamp, que existe una estrategia escalonada, principalmente aludiendo a Le Pliage, que, dentro de su particularidad, presenta variaciones que a su vez escalonadamente se orientan a mercados diversos desde lo masivo a lo más exclusivo.

Los precios que ha fijado Longchamp se alinean con su producción, por tanto, la rebaja de precios por sobre stock y/o perecibilidad, es mínima y en dichas situaciones, suele comercializarse en outlets, no en tiendas propias ni de departamento.

PLAZA:

Los canales de venta que utiliza Longchamp son tiendas propias en avenidas y locaciones estratégicas, como son las tiendas de lujo ubicadas en Paris, Nueva York, Shanghai, Barcelona, Londres, entre otros. Además, tiene presencia en tiendas más pequeñas ubicadas en malls, venta por internet, venta por concesión en retail, outlets.

Rafael Muñoz (2014) plantea que “la búsqueda de mercados internacionales es un recurso que nos debe permitir, no solo transacciones comerciales, sino también transferencia de conocimientos y nuevas tecnologías.” (p.228)

Longchamp ha definido sitios estratégicos donde enfocar sus esfuerzos y destinar recursos que muchas veces no generan las ventas que justifiquen su funcionamiento, como la tienda ubicada en la Quinta Avenida de Nueva York, más bien, estas inversiones corresponden a la estrategia que comprende situar a Longchamp dentro de las avenidas y ciudades más importantes del mundo, que son consideradas la meca de la moda, donde el flujo de gente y la gran cantidad de tiendas de lujo con las que convive, permiten que la imagen de la marca se sitúe y refuerce su posicionamiento como una marca de lujo.

PROMOCION

Rafael Muñiz (2014) plantea que “la comunicación externa se define como el conjunto de operaciones de comunicación destinada a los públicos externos de una empresa o institución (...) liderar bien, exige comunicar bien” (p.296)

Publicidad: Longchamp desde sus inicios se ha caracterizado como una marca que está en movimiento constante, con un foco en representar a una mujer auténtica, dinámica, ágil, buscando conectar con su esencia, la presencia de naturaleza, caballos, actividades al aire libre ya sea en un entorno campestre o en una ciudad cosmopolita. Longchamp en sus campañas lleva su esencia francesa a cualquier escenario y encanta por su elegancia y versatilidad sin recargar el contenido.

Marketing online: con el fin de aumentar su visibilidad, imagen y recordación de marca, la presencia de Longchamp en internet es bastante amplia, principalmente asociada a artículos de revista y blogs de moda.

Rafael Muñiz (2014) plantea que “en la actualidad, la publicidad ha dejado de ser la única herramienta válida para introducir un mensaje en el mercado y ha dado paso a una nueva etapa más imaginativa: la comunicación integral” (p.296)

Google: al realizar una búsqueda en Google desde Chile, considerando que no contamos con tiendas propias de Longchamp, en el resultado de la búsqueda de, por ejemplo, “bolsos franceses” las primeras 2 o 3 opciones que se despliegan corresponden a artículos de revistas o blogs, la primera página web de una marca oficial de una marca es Longchamp, seguida de más revistas o artículos de moda, por lo tanto es posible inferir que se ha trabajado en metadatos para tener mayor presencia y una ubicación privilegiada en las búsquedas de internet.

Redes sociales:

Sobre el uso de las Redes sociales, Rafael Muñiz (2014) comenta que “hoy en día las redes sociales son los verdaderos protagonistas para poder interactuar con otras personas y empresas. La podemos definir como el intercambio dinámico y atractivo entre personas, grupos o instituciones dentro de un sistema abierto y en evolución permanente que involucra a diferentes miembros, con unas necesidades concretas para potenciar sus recursos y ganar así protagonismo y posicionamiento” (p.37)

Longchamp tiene presencia y es una marca muy activa en redes sociales, al ingresar a su cuenta de Instagram por ejemplo, nos encontramos con publicaciones prácticamente a diario, además de historias en las que se muestran las actividades claves realizadas, como por ejemplo, campaña audiovisual enfocada en la durabilidad de sus productos y RSE, eventos de lanzamiento de temporadas y/o inauguración de nuevas boutiques, fotografías urbanas de celebridades que utilizan algún producto de la marca, procesos de manufactura, entre otros.

Fuerza de ventas: Longchamp busca que sus colaboradores adhieran a sus valores, dentro de los cuales destaca la atención personalizada y de calidad, la experiencia al utilizar un bolso de extrema duración o bien, visitar una de las boutiques ubicadas en las más importantes ciudades del mundo. Su fuerza de ventas está compuesta por verdaderos asesores de moda, quienes se enfocan con especial cuidado en dar a conocer sus productos y atributos, buscando concretar ventas, pero sobre todo fidelizar. Recordar que en las boutiques se encuentra desplegada la gama más alta de productos (lujo).

Rafael Muñiz (2014) plantea que “se ha pasado del vendedor que despachaba y a veces vendía, al profesional de la venta que, con una formación cultural universitaria, se ha convertido en un asesor del cliente, aportando con ello un gran valor añadido” (p.38)

PROCESOS

Canal de Youtube: Longchamp tiene un canal de Youtube muy activo, en el que muestra su trabajo como una línea de tiempo de acuerdo con sus actividades clave. Por ejemplo, podemos encontrar listas de videos enfocados en la manufactura, desarrollo de una nueva colección, campañas publicitarias por temporada, entrevistas, entre otros. Se puede ver participando activamente en estos videos por ejemplo a la directora artística de la compañía Sophie Delafontaine.

Sitio web: El sitio web oficial de Longchamp, contiene bastante información sobre la marca, sus orígenes, sus valores y quehacer, es una página muy amigable e informativa.

Eventos: Longchamp participa y gestiona eventos constantemente, tales como la semana de la moda, desfiles, lanzamientos de campañas y colecciones, intervenciones artísticas, entre otros. Al estar estos eventos asociados a cada temporada, la agenda de actividades de Longchamp es bastante abultada.

Tal como se señala en el texto de Berrios M (2012), citando a Krishna (2011), en un sentido más amplio se puede decir que es el marketing que involucra los sentidos, y afecta sus percepciones, juicios y comportamientos. Puede ser utilizado para evaluar la calidad percibida de un atributo abstracto como el color, el sabor, el olor o la textura” (p.71)

Relación con rostros: presencia constante de embajadores de la marca, utilizando productos de la marca, lo que alimenta las redes sociales con imágenes frescas y auténticas, además de hacerlos anfitriones de las actividades clave.

PERSONAS

En este sentido, los clientes son atraídos por la imagen robusta de la marca y todos los atributos incuestionables que posee, encontrando un servicio personalizado y una experiencia que cumple con sus expectativas, Longchamp es una empresa que a lo largo del tiempo ha garantizado calidad en sus productos y en su proceso de relación con los clientes.

Berrios M (2012), en su texto cita a Kotler (1973) que ya había mencionado la necesidad que tienen las marcas de posicionarse de manera diferente y no solo a través del precio o el surtido (...) “la creación de un entorno de consumo que produce emociones específicas sobre las personas, como el placer o la excitación que puede aumentar sus posibilidades de compra”. A su juicio, la creación de esta “atmósfera”, es el camino estratégico más importante de la diferenciación para los comercios minoristas”. (p72)

PHYSICAL EVIDENCE

Como señala A. Prado y L. Pascual (2018) “en esta P se incluye tanto el ambiente en el que se presta el servicio, a través del cual se lleva a cabo la interacción entre el cliente y la empresa, como cualquier otro componente de carácter tangible que permita y/o facilite tanto la ejecución del servicio como la comunicación del mismo (...) se incluirán los folletos, membretes, tarjetas de presentación, formatos de reporte, señalización y equipo, las instalaciones y el ambiente del lugar en el que se preste el servicio.” (Pag.27)

Longchamp ha puesto especial atención en los detalles. Al lanzar cada colección se emplea un concepto y se ve reflejado en los eventos de lanzamiento así también en las tiendas, respetando parámetros estéticos asociados a dicho concepto. Visitar una tienda de Longchamp es una experiencia en la que los clientes están inmersos en un entorno que conceptualmente refleja la temporada y campaña actual. Las redes sociales en tanto comunican las actividades relacionadas a cada campaña lo que hace que al visitar la tienda los clientes ya tengan expectativas de lo que verán y la meta por supuesto es superarla.

Como menciona Berrios, M. (2012) “la vista es el sentido más utilizado en el marketing, ya que es la más estimulada por el medioambiente. La elección de los colores y las formas en la concepción de un producto, el trazado de un punto de venta, la realización de campañas de promoción son factores clave de éxito (o fracaso), en todo tipo de empresas.” (pag.73)

ESTRATEGIA DE VENTAS

Como señala Rafael Muñiz (2014), “en un mercado tan dinámico y competitivo como el actual con un descenso de las ventas, una competencia cada vez más agresiva, constantes innovaciones tecnológicas y sumado con el cambio de ciclo económico y social, lo que verdaderamente marca la diferencia entre el éxito y el fracaso es sin duda la gestión del equipo de ventas, pues al fin y al cabo es quien convierte en realidad el sueño de poner en manos de los clientes nuestros productos y soluciones, contribuyendo con ello a la rentabilidad y viabilidad de la empresa.” (p.158)

Dentro de la estrategia de ventas de Longchamp uno de los factores más relevantes es la importancia que recae en la fuerza de ventas, personas especializadas que tienen la función de asesorar a clientes en los puntos de venta físicos.

Ya se ha mencionado que Longchamp goza de una excelente reputación y sus clientes tienen altas expectativas sobre la atención y la experiencia que significa visitar una tienda de Longchamp. A modo de refuerzo, los eventos, lanzamientos de campañas por redes sociales, pre-ventas y comunicación por sus canales oficiales, conversan con el ambiente dentro de sus tiendas, además de su personal especializado, completan la experiencia con foco en cada uno de sus variados segmentos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CON RELACIÓN AL MODELO DE NEGOCIOS:

Longchamp es una empresa familiar dedicada principalmente a la fabricación de productos de cuero, donde su principal característica es que son diseñados en forma artesanal, además de su herencia francesa, lo que entrega un sello de calidad a sus clientes.

El negocio principal está enfocado en un segmento de género femenino, que disfrutan de diferentes estilos de vida, independiente de la edad de las personas, con sus productos intentan llegar a un mercado global a través de tiendas propias y distribución con mayoristas.

La marca es percibida como un bien de lujo, pero su producto Le Pliage, que puede ser adquirido por un precio accesible lejos de ese mercado, provoca una percepción más bien de la empresa como un lujo accesible que es un sello que la empresa no quiere para ella, sino que quiere competir en la industria de los artículos de cuero de lujo.

En conclusión con este punto del núcleo del negocio, Longchamp es una empresa importante en el mundo de la moda, principalmente dedicada a la fabricación de productos de cuero de lujo, pero es una empresa que no utiliza en forma correcta sus recursos, utilizando tiendas que no generan ventas prácticamente como exhibidores, disminuyendo con esto la rentabilidad esperada del negocio, además en sus intentos por ser reconocida como una marca de lujo, Le Pliage plantea que no pueda ingresar a este segmento, debido al bajo precio de adquisición por parte de los consumidores, colocando los otros productos de la empresa como sobrevalorados, provocando con ello que las otras líneas de negocio no tengan el éxito esperado por la empresa.

CON RELACIÓN AL POSICIONAMIENTO DE MARKETING ESTRATÉGICO

En relación a este punto, la empresa ha generado campañas para romper los esquemas tradicionales que tuvieron durante muchos años como una marca más bien de bajo perfil. Con la contratación de modelos que influyen en la mente de los consumidores, logró calar profundamente en ellos, subiendo el nivel de la marca, provocando con esto que fuera percibida como una marca que las personas querían tener.

En relación con la industria en la cual está posicionada la empresa, la competencia directa es escasa, por lo que los niveles de maniobra de la empresa son bastante amplios para poder trabajar en el mercado de los artículos de cuero de lujo.

El problema en este punto radica en que la empresa, por su producto Le Pliage se sitúa en un mercado de lujo accesible, lo que genera que la marca no sea percibida por todos como lo que es. En esta industria, el principal problema es la gran cantidad de actores y además la gran cantidad de productos sustitutos, lo que genera un riesgo incluso de imitación de los productos de la empresa.

CON RESPECTO AL POSICIONAMIENTO DEL MARKETING OPERATIVO

En este punto, la empresa ha ido evolucionando su cartera de producto a través del tiempo, generando innovaciones en relación a su producto “vaca lechera” que es Le Pliage, lo que ha llevado a generar un nuevo producto estrella que es Le Pliage Cuir, pudiendo posicionar a la empresa a competir en el mercado de los artículos de cuero de lujo nuevamente. El problema radica en que siguen generando productos sin alta rotación ni participación de mercado como son las prendas de vestir y los calzados, malgastando recursos que pueden ser invertido en mejorar o aumentar la venta de productos que generen mayores rentabilidades.

RECOMENDACIONES

A continuación, se plantearán las siguientes recomendaciones para el caso:

- ✓ En cuando a la logística, se propone a Longchamp evaluar la efectividad de sus canales de distribución, principalmente revisar los que tengan capacidad ociosa y en los que se pueda tener un mayor retorno.
- ✓ Invertir en I+D con foco en la producción y distribución. Esto considerando que actualmente nos encontramos inmersos en lo que se podría considerar la cuarta revolución industrial¹³, la biotecnología, nanotecnología, robótica, inteligencia artificial, entre otros. Todo lo anterior ha marcado un precedente para identificar la situación actual a la que se enfrentan las industrias. La necesidad de que las industrias se vuelvan más “inteligentes” está directamente relacionado con potenciar la cadena de valor de las empresas. En el caso de Longchamp, la fabricación de productos artesanales no estaría exenta de involucrarse en estos cambios; en este sentido se apunta mayormente a la logística y a la gestión estratégica de abastecimiento.
- ✓ Destinar mayor cantidad de recursos al posicionamiento de marca con foco en segmentos desatendidos, esto dado que los márgenes que dividen los segmentos de clientes son bastante difusos, considerando la amplitud de cobertura que tiene la marca.
- ✓ Desarrollar proyectos de IOT, con la finalidad de levantar información sobre los mercados, dado que Longchamp es una empresa que trasciende fronteras fácilmente, así también los mercados a los que apunta. Esto, con el fin de conocer e identificar señales sobre la orientación de sus mercados y perfil de clientes, y que esto a su vez permita direccionar sus estrategias de una forma más selectiva.
- ✓ Desarrollar productos implementando en sus equipos de trabajo las metodologías ágiles¹⁴, considerando la volatilidad de la moda, se requiere identificar patrones de

¹³ “Cuarta revolución industrial” termino acuñado por Klaus Schwab, en su libro La cuarta revolución industrial, 2016.

¹⁴ Metodologías que permiten desarrollar proyectos de forma flexible, rápida y eficaz, con la posibilidad de realizar evaluaciones y mejoras dentro del proceso mismo.

conducta asociadas al entorno que requieren revisiones periódicas e incurrir en modificaciones. Se recomienda implementar la metodología SCRUM al equipo de marketing de la compañía. La metodología Scrum es un marco de trabajo que se puede aplicar a diversos equipos, ya sea para trabajar en proyectos, desarrollo de software o campañas de marketing. Consiste en implementar un cambio dentro de la cultura de la organización, buscando trabajar con foco en el compromiso, la comunicación efectiva, el respeto y colaboración y con la finalidad de lograr objetivos en forma ágil.

- ✓ Sin la necesidad de separar a Le Pliage de Longchamp, se recomienda trabajar en estrategias del mix de marketing diferenciadas, con canales de distribución más masivos y una estrategia de comunicación que abarque segmentos tentativos mas amplios.
- ✓ Diferenciar las líneas de negocios de vestimenta y calzados, esto dado que dichos productos, irrumpen y difieren con los productos destacados de la empresa (accesorios), evaluar la posibilidad de utilizar un canal de ventas diferente con foco en vestuario, dado que no se clasifica como alta costura, podría compartir vitrinas con Le Pliage.

BIBLIOGRAFÍA:

Lazzati, S., & De Luca, R. (2018). *Gestión Estratégica*. Ciudad de México: Ediciones Granica S.A.

Mendoza, J. (2015). *Decisiones estratégicas - Macroadministración* (2nd ed.). Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.

Soria Ibáñez, M. (2016). *Plan de marketing empresarial*. Madrid: Editorial CEP, S.L.

Marbaise, M. (2017). *El Modelo Canvas* (1st ed.). 50Minutos.es.

KOTLER, P., & KELLER, K. (2012). *DIRECCIÓN DE MARKETING* (14th ed.). MEXICO: PEARSON EDUCACIÓN.

Silverstein, M & Fiske, N. (2003). *Trading UP: American luxury*. Editorial Portfolio. New York, USA.

Plazyk, K. (2019). Democratization of luxury. *University of Economics in Katowice, Faculty of Management, Department of Consumer Research, Bogucicka*.

Porter E. Michael (2008), *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México: GRUPO EDITORIAL PATRIA S.A. DE C.V.

Berrios, M. (2012). Marketing de la experiencia: principales conceptos y características (7), (pp.67-89). Palermo: Business Review.

Prado, A, Pascual. L (2018) *Marketing industrial y de servicios*, Madrid: Esic Editorial. (p27)

M. (2017, 20 febrero). Longchamp une fuerzas con Marchon para dar el salto a la óptica. *Modaes*. <https://www.modaes.com/empresa/longchamp-une-fuerzas-con-marchon-para-dar-el-salto-a-la-optica>

Schoenherr, T., Power, D., Narasimhan, R. & Samson, D. (2012). Competitive Capabilities among Manufacturing Plants in Developing, Emerging, and Industrialized Countries: A Comparative Analysis. *Decision Sciences*. 37-71

Ediciones Sibila. (2020, 5 agosto). Jean Cassegrain, CEO de Longchamp, comparte su visión de calidad, innovación y sostenibilidad. <https://edicionessibila.com/jean-cassegrain-ceo-de-longchamp-comparte-su-vision-de-calidad-innovacion-y-sostenibilidad/>

MUÑIZ, R. (2014). MARKETING EN EL SIGLO XXI (5 EDICION). EDICIONES PROFESIONALES LIBRERIA CEF.

Thompson, I. (2007, agosto). ESTRATEGIAS DE PRECIOS - Promonegocios.net. <https://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>.

Rumanía - Salario Medio 2021. (2022, 28 marzo). datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/mercado-laboral/salario-medio/rumania>

P. (2020, 17 enero). China como líder global en innovación y tecnología en materia textil. TALLER. <http://taller-fdp.com/china-como-lider-global-en-innovacion-y-tecnologia-en-materia-textil/>

La eficiencia energética | Fichas temáticas sobre la Unión Europea | Parlamento Europeo. (2021, 1 octubre). EUROPA.EU. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/69/la-eficiencia-energetica>