



Facultad de  
Economía y Negocios  
Universidad Andrés Bello

---

**PROYECTO FIN DE MÁSTER**  
Caso Longchamp.

**MAGISTER EN DIRECCIÓN COMERCIAL Y MARKETING ESTRATEGICO.**

**BIANCA TORO VALDIVIA.**

**PROFESOR GUIA: STEFANIA PARETI.**

---

**SANTIAGO – CHILE**  
**2023**

## Resumen Ejecutivo

Longchamp es una compañía de origen francés, dedicada a la marroquinería y la creación de bolsos y accesorios de lujo, cuyos inicios se remontan a 1948, y desde sus inicios se ha mostrado como una marca de lujo, conservadora y fiel a la convicción de la calidad y el valor entregado en cada una de sus piezas. En la actualidad la compañía busca realizar cambios en la apuesta entregada hasta el día de hoy, en el esfuerzo por crecer exponencialmente, pero sin perder la esencia que los define como marca. En ese sentido, la principal problemática se presenta al introducir una categoría de bolsos de menor costo, y que si bien, este último producto Le Pliage, un bolso de Nylon, distinto a lo que han trabajado siempre, que es el cuero, le ha significado un éxito inesperado, también hace surgir la problemática de ¿Qué hacer para mantenerse vigentes y no perder la esencia de su marca, pero no caer en lo común y corriente?, mientras otras marcas compiten de forma agresiva en el mismo segmento, y hacen que surja la necesidad de innovar en una industria tan rápida y cambiante como la Industria de la Moda.

Dada esta situación se proponen dos posibles soluciones o bien oportunidades de negocio. La primera, es el establecimiento de una nueva submarca, en la que se canalice la producción y la venta de los productos iconos de la marca, como Le Pliage, convirtiéndole en una marca en sí misma, y con ello evitar el desmedro de los otros productos de lujo a los que la marca da otro enfoque, más cercano al lujo y la exclusividad de los accesorios hechos en cuero.

Y, por otro lado, está la opción de abrir el negocio a los accesorios como vestuario, lentes y calzado entre otros, para complementar la marca.

En cada uno de los casos, se crea valor, dado que representarían un crecimiento para la compañía, haciéndola más cercana, y por supuesto, más accesible, sin embargo, esto significa jugar al límite de salir del segmento del lujo al popularizar la marca. Para ello es importante trabajar desde el punto de vista del marketing para entregar una experiencia al cliente que le haga sentir la necesidad de adquirir un bolso o un accesorio Longchamp, por el valor y la experiencia que este le significa.

En este informe analizaremos el problema que se presenta y sus potenciales soluciones, convirtiéndolas en oportunidades de negocios.

## INDICE

CAPITULO 1 .....	6
1. Resumen del caso.....	6
a. Descripción Breve de los antecedentes principales del caso analizado.....	6
b. Descripción del problema, necesidad para el cliente y oportunidad de negocio.....	7
Necesidad del cliente .....	8
Oportunidad de Negocios. ....	10
CAPITULO 2 .....	11
2. Fundamentos del Negocio.....	11
a. Descripción del negocio del caso de la empresa.....	11
Definición del negocio.....	11
Aspectos fundamentales del negocio.....	13
b. Definición del modelo de negocios. ....	14
Núcleo del negocio.....	14
Fundamentos del Negocio .....	15
Aplicación del Business Model Canvas .....	17
CAPITULO 3 .....	18
3. Plan de Marketing.....	18
Planteamientos estratégicos del Negocio.....	18
Misión .....	18
Visión.....	18
Valores Organizacionales .....	18
Objetivos estratégicos .....	19
Descripción del producto o servicio:.....	19
Análisis del entorno externo .....	20
Análisis de la Industria: .....	20
5 Fuerzas de Porter .....	22
Marketing Estratégico .....	23
Tamaño del mercado.....	23
Estructura del Mercado.....	24
Análisis FODA .....	24
Análisis PESTEL .....	25
Tamaño del mercado de acuerdo a la metodología TAM, SAM, SOM.....	28

<b>Segmentación del Mercado.....</b>	<b>30</b>
<b>Segmentación Geográfica .....</b>	<b>30</b>
<b>Segmentación Demográfica .....</b>	<b>32</b>
<b>Segmentación Psicográfica .....</b>	<b>33</b>
<b>Variables de segmentación: .....</b>	<b>33</b>
<b>Estrategia de posicionamiento.....</b>	<b>34</b>
<b>Matriz BCG .....</b>	<b>35</b>
<b>Marketing operativo .....</b>	<b>36</b>
<b>Estrategia de Marketing Mix. ....</b>	<b>36</b>
Capítulo 4.....	38
<b>4. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>38</b>
<b>Con relación al modelo de negocio.....</b>	<b>38</b>
<b>Con relación al posicionamiento de Marketing estratégico.....</b>	<b>39</b>
<b>Experiencia Longchamp .....</b>	<b>39</b>
<b>Con relación al posicionamiento de Marketing Operativo.....</b>	<b>41</b>
<b>Marco Bibliográfico .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla de Ilustraciones.....</b>	<b>43</b>

## Introducción

*“Nunca empieces un negocio sólo para “hacer dinero”, empieza un negocio para hacer una diferencia”*, estas últimas son las palabras de Marie Forleo, emprendedora y líder de negocios estadounidense, y aunque no tiene nada que ver con el caso de estudio, si tiene una profunda relación con el corazón de la marca Longchamp, que desde sus inicios y hasta el día de hoy se posiciona como una marca de tradición que ha sobrevivido exitosamente en un rubro de negocios que es altamente cambiante y demandante. Gran parte de lo que ha logrado que este negocio familiar se mantenga en el tiempo, con una participación activa y dinámica obedece a que han sido fieles a sus convicciones y la idea de hacer lo que les apasiona, sin caer en la tentación de hacer dinero rápido, exponiendo su marca a la masificación que en el mundo del lujo solo podría conducir al fracaso, ya que el lujo en si representa exclusividad.

Sin embargo, mantenerse en el tiempo no es un trabajo fácil para ninguna marca, la toma de decisiones es clave para mantener el negocio vivo, y que la tradición no se convierta en un arma de doble filo, que la transforme en una marca vieja y desgastada, sino más bien, activa y cambiante, que evoluciones en el tiempo de acuerdo a los gustos de su target.

Longchamp es una marca francesa de marroquinería que, si bien es mundialmente conocida, en Chile su presencia aún es limitada y se acota a ciertas tiendas en sectores exclusivos y si bien su producto ícono Le Pliage es relativamente accesible en otros países, en Chile es una marca de lujo en prácticamente todos sus productos.

A continuación, realizaremos un análisis del caso de estudio que muestra la evolución de la marca y cómo se proyecta en el tiempo, con sus diferentes hitos y decisiones clave para la su mantención en el tiempo como marca ícono de la moda francesa en el negocio de la moda mundial, en que el desafío por mantenerse vigentes es cada vez más grande.

## CAPITULO 1

### 1. Resumen del caso

#### a. Descripción Breve de los antecedentes principales del caso analizado.

Longchamp es una empresa francesa de marroquinería de lujo, fundada en París en 1948 por Jean Cassegrain, quien produjo las primeras pipas de lujo forradas de cuero del mundo, para luego expandir su negocio a pequeños artículos de marroquinería, como carteras, fundas para pasaportes.

Longchamp sacó su primer bolso para mujeres en 1971, llegando a convertirse en uno de los principales fabricantes de marroquinería de Francia.

El verdadero gran logro de la empresa llegó con el uso del nylon. En los años 1970, Longchamp creó una colección de equipaje en cuero y tela de nylon. Por primera vez, el equipaje resultaba ligero, a diferencia de las pesadas maletas que se solían vender en esa época. Esa innovación llevó a la empresa a diseñar, unas décadas más tarde, unos bolsos para mujer que serían conocidos en todo el mundo: "Le Pliage". De esta manera, Longchamp's Le Pliage sigue siendo uno de los productos más exitosos del mundo de la moda, es un ícono cultural en todo el mundo. Pero administrar el bolso de nylon de bajo precio es un desafío, ya que Longchamp intenta trasladar su marca de lujo a artículos de cuero de mayor precio. El gran dilema surge para la firma en relación con cuánto deberían centrarse como empresa en la línea Le Pliage en comparación con sus bolsos de cuero que le han dado el sello del lujo. Por lo tanto, otro desafío crece en la compañía sobre el cómo se debe distribuir, comercializar, poner precio y promocionar la sub-marca tan exitosa. Lo interesante es indagar cómo contribuye Le Pliage a la marca y si ésta le está restando valor a la marca de Longchamp como una de lujo.

## **b. Descripción del problema, necesidad para el cliente y oportunidad de negocio.**

La compañía busca establecer un cambio en la apuesta del lujo, con un formato mucho más asequible, pero sin perder la esencia de la marca, es decir, introducir una categoría de bolsos de menor costo, versus la tradición de histórica de la Marroquinería en cuero. Competir en la industria de la moda de lujo, significa todo un desafío ya que las casas de lujo independientes como Longchamp están expandiendo sus distribuciones minoristas en el extranjero y también introduciendo nuevas líneas de negocios. Pero a medida que más de sus pares decaen “se rinden” y venden a grupos más grandes, la duda es saber si apostar por el lujo asequible es una medida suficiente para la firma. El complemento de moda de Longchamp en realidad está diseñado para impulsar más ventas a su negocio principal de accesorios, no obstante, las mega-marcas como Chanel que marcan una tendencia, lo incluyen como un todo y no solo como un complemento, por lo que es necesaria una identidad de marca unificada con una fuerte visión de la moda para destacar entre la multitud. También proporciona una manera de interactuar mejor con el consumidor. Pero podría decirse que es más fácil para una marca ubicada en un conglomerado rico en recursos ejecutar esta estrategia, decisión que aún no ha sido definida por la marca.

Hoy Longchamp se encuentra en un segmento de mercado muy interesante, ya que se encuentra en un segmento bastante difícil de clasificar, ya que, si bien es de lujo, sus precios son asequibles en gran parte de sus productos, y eso no les ha significado renunciar a la esencia de la marca, manteniendo una sólida herencia en la fabricación de artículos de cuero. Esta dinámica, le permitirá continuar con grandes oportunidades de desarrollo.

Sin embargo, considerando todo lo anterior surgen problemáticas como, el desafío de mantener la posición de la marca en la industria de la moda, que es altamente cambiante, pero que últimamente y de acuerdo a lo que se indica en el caso, durante el último tiempo ha registrado un lento crecimiento, lo que significa una alta exigencia en creatividad y toma de decisiones con respecto a los productos y sus características en cada temporada, colección a colección. Por otro lado, el éxito en ventas de Le Pliage, ha generado grandes ingresos para la compañía, que han permitido incluso sustentar la mantención de los otros bolsos de cuero

de la marca que “se venden menos”, su crecimiento ha significado el desmedro de sus otros productos que si son de lujo.

Con el lanzamiento de Le Pliage Cuir, el mismo modelo de bolso icónico de la marca, pero en cuero, significó una luz en el camino a re-direccionar el perfil de la marca, sin embargo, la entrada de este nuevo producto no necesariamente disminuyó la venta del bolso de nylon que tanto éxito tiene, y que representa por si un modelo de bolso “democrático” y al que la mayor parte del público tiene acceso. Esto hace que se asome la idea de crear una nueva línea de negocios, y dejar a Le Pliage como una marca independiente, que tenga una mayor diversificación y un mayor alcance, es decir, que sus ventas sigan siendo explosivas, pero sin que signifique un desmedro de los otros productos de cuero que son en definitiva la esencia de la marca Longchamp.

Por otro lado, surge también la idea de diversificar en otras líneas de negocio incorporando vestuario masculino y accesorios como anteojos y productos cosméticos, en similar a otras marcas de lujo como Chanel o Hermes,

Entonces a modo de resumen, la compañía busca Lograr un cambio de apuesta del lujo asequible y percepción por parte de los clientes, pero sin perder la esencia de la Marca, mediante la creación la cartera ícono de la marca de nylon a cuero. Lo que significa, Lujo versus accesibilidad, venta minorista versus mayorista. En el esfuerzo de hacer crecer la empresa por dos dígitos, pero en una industria de lento crecimiento, enfrentados a una competencia agresiva de parte de las marcas norteamericanas como Michael Kors o Tory Burch.

### **Necesidad del cliente**

Vamos a trabajar sobre el supuesto de que el cliente tipo de Longchamp en Chile tiene las siguientes características:

Mujer de nivel socioeconómico medio-alto ABC1. Posee estudios universitarios, tiene 40 años, se encuentra laboralmente bien posicionada y que cuenta con ingresos por sobre la media.

# Mapa de Empatía



Ilustración 1 Mapa de Empatía. Elaboración Propia.

## **Oportunidad de Negocios.**

Antes de proponer soluciones, es bueno plantear ¿Qué está causando el problema?, y la respuesta es clara, la compañía tiene una visión en retrospectiva de lo que la marca ha significado desde sus inicios y es evidente que la herencia de esta marca se ha desarrollado a lo largo de décadas, pero también es cierto que se debe mirar hacia adelante y los nuevos cambios que la industria de la moda se da con bastante rapidez. Los accesorios de lujo definitivamente están en alza. Este es un mercado que ha recibido mucha atención y ha cambiado de manera muy fundamental en la última década en particular.

Entonces en ese escenario descrito se proponen dos posibles soluciones o bien oportunidades de negocio.

- a. Crear una submarca dentro Longchamp para diferenciarla del segmento exclusivo de lujo y evitar contradicciones de lo clásico con las nuevas necesidades de la compañía y crecer en 2 dígitos. Apuntando a Le Pliage como submarca.
- b. Otra alternativa es ampliar al segmento de accesorios y prendas de vestir como submarca.

En ambas propuestas se cree posible que se puede caer en la popularización de la marca mediante el surgimiento de imitaciones y plagios, que es un fenómeno bastante común en marcas americanas de hoy en día.

## CAPITULO 2

### 2. Fundamentos del Negocio.

#### a. Descripción del negocio del caso de la empresa

##### Definición del negocio.

El Negocio de Longchamp ha ido evolucionando en el tiempo, en sus comienzos se dirigió principalmente al mercado masculino, sin embargo, hoy se ha diversificado con el objetivo de acompañar al consumidor en cualquiera de sus etapas de vida, sin importar la edad, cualquier mujer puede utilizar o desea utilizar un bolso Longchamp, posicionando a la marca como un referente de la moda que se ha adaptado a los cambios en los estilos, gustos y preferencias de sus consumidores.

*Longchamp* es una compañía familia de marroquinería francesa de lujo, cuyos inicios remontan al año 1948, cuando Jean Cassegrain, abuelo de los actuales dueños de la compañía, hereda de su padre la casa de tabaco *Au Sultan*, dada la creciente demanda en esos años productos de lujo, Jean Cassegrain comenzó a cubrir las pipas con una meticulosa técnica de talabartería, utilizando los mejores cueros exóticos para dar exclusividad a sus productos, creando las primeras pipas de lujo forradas en cuero, para luego ampliar el negocio a otros artículos como bolsos y carteras, que con el paso del tiempo le significó convertirse en uno de los más importantes fabricantes de marroquinería de Francia .

Debido a que su apellido era entonces utilizado por un familiar que se dedicó al negocio de las motocicletas, Cassegrain, quien fuera aficionado a la hípica, eligió como nombre para su marca el nombre el Famoso Hipódromo parisino Longchamp.

En lo que respecta a la línea de bolsos, el éxito llegó de la mano de la creación de una línea de equipaje cuero y tela de nylon, teniendo como resultado equipaje ligero y cómodo que se diferenciaba de las maletas de gran peso que se comercializaban en los años 70s. Esta innovación se tradujo años después a la creación del producto más conocido de la marca, un bolso para mujeres, plegable y cómodo, que fue conocido en todo el mundo “Le Pliage” y se convirtió en un referente mundial cultural y de moda.

En relación a la fabricación, Longchamp cuenta con talleres propios en Francia como en otros países del extranjero, lo que le permite tener un mejor control de la calidad y procesos de fabricación de sus productos, lo que en el año 2007 les significó obtener el Sello Francés *Living Heritage Company*, en honor a la tradición, habilidad artesanal, experiencia y excelencia industrial.

Por otro lado, manejar el éxito de un bolso de nylon de bajo precio, se vuelve todo ya que el horizonte de la marca es posicionarse en un segmento de lujo, con otros productos de mayor precio fabricados en cuero. En este contexto el conflicto surge para la firma, al hacer la relación de cuanto se deben centrar como marca en el desarrollo de la línea de Le Pliage versus otros bolsos de cuero que ya le han dado el sello de marca de lujo sin bajar de segmento.

Como se mencionó antes, el producto más icónico de la marca son los bolsos de “la Pliage, una línea de bolsos hechos en nylon con aplicaciones en cuero, que desde su lanzamiento en 1993 ha ganado gran popularidad a nivel mundial, ya que según Cassegrain, este fue un golpe de ingenio *“Es como el santo grial del diseño, porque es tan simple, pero funcional y fácilmente reconocible en la calle”* (Avery, Junker, & Beyersdorfer, 2016). La clave en el éxito de posicionamiento de este producto fue la calidad y accesibilidad ya que al ser hecho de nylon que es un material duradero, resistente, liviano y sobre todo mucho más barato que otros productos en cuero. Otro detalle es su versatilidad con un diseño clásico, con usos como bolso de viaje, bolsa de trabajo e incluso simplemente como una bolsa de moda con un diseño básico que es aceptado fácilmente por todos los niveles de clientes, desde madres a hijas, lo que significa que su público objetivo es diverso y muy amplio. Además de la constante reinención de la línea con nuevos diseños y texturas, pero manteniendo siempre la esencia clásica de la marca.

Si hablamos de precio, la estrategia de Le Pliage fue que su precio fuera asequible para la mayoría de los consumidores, pues se dieron cuenta de que, al bajar las barreras, el consumo de estos productos se convierte en un lujo de entrada, es decir, se dirigen a un mercado mucho más grande, pero con una barrera baja para el consumo.

El año 2006, Longchamp lanzó por primera vez una campaña publicitaria, en la que integro la imagen de la súper modelo Kate Moss y aunque en ningún anuncio la modelo utilizó Le Pliage, el efecto de su imagen hizo que las ventas de Le Pliage se vieran estimuladas al alza.

Sumado a lo anterior, otra estrategia fue la de incluir colores especiales por temporada e impresiones de edición limitada dos veces por año, esta renovación constante hizo que la marca se mantenga en boga dándole longevidad y popularidad a la marca.

En cuanto a la distribución, las tiendas insignes de la marca se ubicaron en los puntos con mayor visibilidad, con presencia en más de 100 países a través de 1500 puntos de venta. Esto incluye tiendas completamente propias y franquiciadas, venta en línea y también distribución por mayor a través de tiendas especializadas y retail. La Singularidad de su posición que se ubica entre el lujo accesible y el lujo tradicional es crucial para los clientes, es decir, no es tan caro como las mejores marcas de lujo, pero asequible como para que sus clientes sientan que están consumiendo lujo tradicional. Esta se definiría como una marca democrática, transversal y duradera en el tiempo ya que no tiene un límite de edad ni tendencia para su uso. Finalmente podemos decir que es la marca de lujo que cualquiera podría usar.

### **Aspectos fundamentales del negocio**

Longchamp es una marca que ha logrado crecer a un nivel en que su participación de mercado es mundial, compitiendo en un mercado amplio y muy diversificado, por lo que es necesario establecer una segmentación de este a fin de dar un mejor enfoque, dividiendo o (Silva, 2020) bien segmentando el mercado en pequeños grupos de consumidores homogéneos, con ciertas necesidades y deseos. La compañía tiene la necesidad de identificar a que segmento del mercado se puede dirigir con mayor eficacia.

Para ejemplificar lo anterior, se realizará un análisis de segmentación del segmento al que se dirige Longchamp.

Según **Philip Kotler**, economista y especialista en marketing, *“la segmentación de mercados es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores”* (Silva, 2020).

## **b. Definición del modelo de negocios.**

### **Núcleo del negocio.**

Longchamp comercializa sus productos en más de 100 países, con diferentes canales de ventas, dado esto, se hace necesario el análisis de las estrategias de comercialización y determinar con claridad hacia donde se dirigen su publicidad y la forma de comercializar sus productos y de esta manera a la vez , entender el núcleo del negocio de la compañía, para lo que es necesario también entender qué tipo de relaciones comerciales ejercen las empresas al momento de vender sus productos y si estas relaciones son B2B (Business to Business) o B2C ( Business to Customer)

El negocio de Longchamp tiene diferentes medios de distribución, en base a esto podemos indicar lo siguiente:

### **Business to Business (B2B)**

El Marketing B2B tiene las siguientes características.

La cantidad de clientes es menor, sin embargo, el margen de beneficio es más alto. La relación entre cliente y proveedor es compleja, desde el punto de vista de la negociación y por otro lado surge la necesidad de una mejor planificación y ejecución de la venta y distribución. El Comprador es mucho más especializado y exigente en lo que se refiere a la calidad del producto, ya que busca obtener la mayor rentabilidad para su inversión.

Para Longchamp esto sucede en los casos en que sus productos son distribuidos a través de terceros a cambio de una comisión, en algunos casos del 20%, esta distribución se da en casos como tiendas de retail, tiendas especializadas en cuero, tiendas departamentales con un modelo tipo *counter* de ventas con vendedores enfocados a la venta de productos Longchamp. Y finalmente distribuidores mayoristas o boutiques.

## **Business to Customer (B2C)**

Por otro lado, la relación B2C está basada en técnicas de publicidad y relaciones públicas que logren cautivar al consumidor, con un mensaje que impacte en sus emociones y le impulse a comprar. En este caso la estrategia de venta busca un resultado sobre las ventas a corto y mediano plazo (cada temporada). El ingreso que se obtiene por cada transacción es menor que la venta B2B, pero es mucho más frecuente, ya que llega de forma directa al consumidor.

Para Longchamp en este caso la distribución de los productos es a través de tiendas propias de la marca o bien franquicias, entran también en esta categoría las ventas en línea en la web de Longchamp y ventas en Market Place.

## **Fundamentos del Negocio**

Longchamp forma parte del mundo del lujo, pero ocupa un espacio único entre las marcas denominadas de lujo como Hermes y Chanel. Por otro lado, también forma parte del segmento de lujo asequible compuesto principalmente por marcas estadounidenses, sin embargo, la diferenciación de Longchamp radicó en el conocimiento y la artesanía. La entrada al mercado de Le Pliage claramente contribuyó al crecimiento de la marca, pero también le limitó a unirse a marcas mucho más exclusivas.

Cassegrain y Delafontaine concordaban en que estaban orgullosos de que Longchamp se convirtiera en una marca inclusiva, como una marca de lujo optimista, más accesible y de mente abierta que las marcas de lujo de alta gama, que tienden a ser mucho más frías y distantes. El valor para el cliente se encuentra en que la marca es mucho más cercana, la mujer Longchamp es activa, y se mantiene en constante movimiento, es muy importante para la marca mostrar esta imagen en la vida real y que no sea snob.

En cuanto a la estrategia de precios, Cassegrain temía que un precio más alto, potenciara la aparición de falsificaciones, por lo que no era conveniente, ya que luchar con las falsificaciones como luchar contra un nuevo competidor. Por otro lado, el principal valor que

tiene la marca como parte de su ADN es que tienen como política la aplicación de precios justos por sus productos, que reflejan los costos reales de su fabricación más que inflar el precio artificialmente para hacerlo parecer de lujo. Esto a la vez hace que la marca pueda mantenerse en el tiempo, si bien cada año las rentas son diferentes, lo importante es disfrutar lo que hacen y hacerlo con gusto.

La comunicación de la propuesta de valor de Longchamp ha sido clave para mantener a la compañía vigente, ya que “Ser un especialista en la artesanía de cuero nos diferencia, pero no es suficiente. No es lo que atrae a los clientes de vuelta cada temporada, también tenemos la necesidad de ser seductores” (Avery, Junker, & Beyersdorfer, 2016)

## Aplicación del Business Model Canvas

### MODELO CANVAS



Fuente: fabricación propia, información extraída de Harvard Case, Longchamp,4 (Avery, Junker, & Beyersdorfer, 2016)

## CAPITULO 3

### 3. Plan de Marketing

#### **Planteamientos estratégicos del Negocio.**

La historia se remonta a 1948, cuando Jean Cassegrain reveló su original visión de la elegancia francesa y reinventó los códigos del lujo moderno con la marca Longchamp. Tras haber nacido como una fábrica de pipas revestidas de piel y haber extendido su savoir-faire a la confección de accesorios de viaje, bolsos de mano, prêt-à-porter y zapatos, la Maison Longchamp está presente en el mundo entero. (LONGCHAMP, 2022).

**Misión:** Trabajar para que sus clientes puedan conservar sus artículos durante mucho tiempo, cuidarlos y transmitirlos.

**Visión:** Contribuir a construir un entorno diverso y habitable para las futuras generaciones

**Valores Organizacionales:** Nuestra Maison, familiar y a escala humana, está muy marcada por la cultura artesanal, el amor por los materiales hermosos y el respeto por el trabajo de cada uno. Es en esta historia y en estos valores que Longchamp sienta las bases de su política de desarrollo sostenible. Como fabricantes, nuestra responsabilidad comienza en los talleres franceses, donde desde siempre prestamos una atención particular al tratamiento de los materiales y a los procesos de producción. (LONGCHAMP, 2022).

*Hoy, se presta suma atención a la procedencia de los materiales, a los procesos de fabricación, a los recursos necesarios y, por supuesto, al respeto de las personas que participan en todo este proceso. Así pues, la sencillez, la durabilidad y la reparabilidad constituyen valores intrínsecos de la Maison Longchamp desde su creación en 1948. (LONGCHAMP, 2022).*

## **Objetivos estratégicos**

Nuevo segmento “lujo accesible”, precios más bajos y amplia disponibilidad en múltiples canales. Las marcas de lujo accesible ofrecían a los consumidores de clase media un sabor de lujo a precios que no estaban fuera de su alcance. Las verdaderas marcas de lujo suelen tener una mayor heredad, más valor de marca y, por lo tanto, son más estables y resistentes. Las marcas de lujo accesibles tienden a ser más volátiles, pero pueden ofrecer un crecimiento más rápido en las primeras etapas de desarrollo"20. Cassegrain creía que agrupar marcas por precio era demasiado simplista y el lujo accesible no reflejaba adecuadamente la posición de Longchamp la entrada en un nuevo segmento, el “lujo accesible”, precios más bajos y amplia disponibilidad en múltiples canales. Las marcas de lujo accesible ofrecían a los consumidores de clase media un sabor de lujo a precios que no estaban fuera de su alcance. Las verdaderas marcas de lujo suelen tener una mayor heredad, más valor de marca y, por lo tanto, son más estables y resistentes. Las marcas de lujo accesibles tienden a ser más volátiles, pero pueden ofrecer un crecimiento más rápido en las primeras etapas de desarrollo"20. Cassegrain creía que agrupar marcas por precio era demasiado simplista y el lujo accesible no reflejaba adecuadamente la posición de Longchamp.

Por otro lado, mantenerse fieles a la fabricación de bolsos de lujo en talleres artesanales, con esto mantener la elegancia clásica de sus productos, con una mano de obra especializada y dedicada a la fabricación no solo de productos de lujo, si no que a creación de piezas durables en el tiempo que los posicionen como una marca con una excelente relación de precio y calidad, claro, siempre con una estrategia de precio justo.

## **Descripción del producto o servicio:**

La palabra clave para resumir el exitoso posicionamiento de productos de Le Pliage es "Calidad". Diseñado como un bolso funcional, Le Pliage adoptó uno de los materiales más prácticos e inusuales, el nylon, que es duradero, resistente, ligero y económico. El otro punto a destacar es su diseño clásico. Se puede utilizar como bolso de viaje, bolso de trabajo, bolso escolar y bolso de moda. El diseño básico permite que todos los niveles de clientes lo acepten fácilmente, desde colegialas hasta ancianas, lo que significa que tiene un mercado potencial de gran escala. Además, su continua innovación contribuye a su longevidad. En colaboración

con artistas, Longchamp realizó su éxito de ventas en diferentes colores, estampados y tejidos para llamar la atención y lograr que el cliente renueve continuamente su relación con el producto. Y la marca Longchamp ha atribuido su éxito a su base de marca. Todos los valores existenciales que abordó la empresa enriquecieron su popularidad.

Con más de 70 años de trayectoria Longchamp ha demostrado poder reinventarse constantemente para que sus productos puedan mantenerse en la cúspide del top en el mercado de artículos de lujo. Cada producto, suple una necesidad distinta, tanto como billeteras, cubre pipas, carteras, etc. Productos que van evolucionando a través del tiempo y la moda ante las exigencias del mercado.

## **Análisis del entorno externo**

### **Análisis de la Industria:**

Longchamp se encasilla en la industria de Moda , con bolsos de cuero, pequeños artículos de marroquinería, calzado y ropa. Longchamp es una marca que está relacionada con bienes de lujo que se hacían atractivos en la medida que eran exclusivos, enfocados en un cliente con un perfil de personas de negocios y viajeros constantes, en sus inicios estuvo dirigida a personas que apreciaban la calidad y tradición de una buena pipa estilo francés con aplicaciones en cuero o bien un sofisticado bolso de cuero que representaba lo inalcanzable de estos productos y que sólo unos pocos afortunados podrían alcanzar, ya sea por su alto costo, como por la exclusividad de sus tiendas.

Es común asociar el concepto de moda de lujo con exclusividad, ya sea por la variable precio, que como su nombre lo dice, al ser lujo su precio es poco accesible en la mayoría de los casos, así como también el alcance que tienen en las altas esferas sociales, con eventos en los que participan celebridades y personajes influyentes de la moda y el lujo.

Hoy en día, las redes sociales y las comunicaciones inmediatas son parte del día a día, tanto en nuestras vidas como en la comunicación de toda marca. Si llevamos este ejemplo a las

marcas de lujo. Antiguamente y con esto nos referimos a un plazo no mayor a los últimos 10 años, esa aura de inalcanzable y desconocido para el común de los mortales en relación a las marcas de lujo ha desaparecido. Hoy los desfiles de moda son transmitidos vía *Streaming* en tiempo real y se comparten de forma instantáneas en redes sociales como Instagram o YouTube.

En los últimos años y desde que estalló la pandemia del COVID-19, todas las industrias han debido replantearse y la industria de la moda y lujo no han estado exentas de esto, debiendo enfocar sus esfuerzos en el uso de tecnologías para mantenerse vigentes. Las casas de lujo han tenido que adaptarse a compartir contenido de calidad que sea efectivo en la comunicación de sus estrategias, dejando las excentricidades y creando lazos más cercanos con su público objetivo.

La exposición en redes sociales y el constante uso de personas influyentes en la moda como parte de campañas de publicidad que ya no son las mismas de antaño, hoy el formato de *Influencer* es mucho más potente y se acerca al potencial cliente que busca destacar usando marcas exclusivas, pero que hoy se alejan del concepto de lujo que conocíamos y se vuelven mucho más cercanas y accesibles.

## 5 Fuerzas de Porter

Para poder tener una panorámica más concreta de la industria, es indispensable realizar un análisis de las 5 fuerzas de Porter, en donde podemos observar lo que se indica a continuación.



Ilustración 2: 5 Fuerzas de Porter. Elaboración Propia.

- Poder de negociación con los clientes: Existen Marcas Alternativas, hay una importante Sensibilidad al precio del comprador de acuerdo a la calidad del producto que estaría dispuesto a comprar, por lo tanto, también espera que no se genere una reducción de calidad en el producto que está dispuesto a adquirir.
- Rivalidad entre las empresas: La industria de la moda se mantiene en constante cambio, por lo que la Innovación es clave. También nivel de publicidad y el alcance de este, mediante el uso de diferentes recursos, como publicidad en medios y redes sociales.

- Amenazas de los nuevos entrantes: Ya hay marcas existentes, con un prestigio consolidado y concepto estable en el tiempo. También el Acceso de nuevas marcas disruptivas que entran con fuerza. Por otro lado, la amenaza del Requerimiento de capital, que, al tratarse de una empresa familiar, están dispuestos a entregar, no obstante, se podría requerir algún tipo de financiamiento.
- Poder de negociación con los proveedores: Costo de cambio, Impactos en los costos del cambio.
- Amenaza de productos sustitutos: Precios de la competencia, Productos sustitutos y la constante amenaza de plagio o piratería en sus productos.

## **Marketing Estratégico**

### **Tamaño del mercado**

El atractivo de mercado Longchamp es extender la marca, en dos segmentos de mercado: lujo (que es productos de cuero) y lujo asequible en el cual se encuentra su producto icono que son los bolsos Le Pliage, y de esta manera equilibrar los segmentos de mercado. También debe trabajar en reducir o automatizar los procesos productivos con el objetivo de minimizar costos y liberar la mano de obra para que puedan ocuparlas en otros procesos productivos de diferentes productos. Con respecto al segmento de mercado lujo debe innovar sus productos sin perder la exclusividad y determinar la colocación y distribución de sus productos sobre todo los productos de lujo, dichos productos no pueden estar junto con los productos asequibles ya que pierden su valor. Longchamp debe extender su marca y conquistar nuevos mercados sin perder sus principios (calidad, innovación y artesanía) y ADN de la empresa familiar de mantenerse en el mercado en el largo plazo, siempre y cuando pueda manejar los dos segmentos de mercado lujo Premium y lujo asequible.

## Estructura del Mercado

En el mercado global hoy se encuentran presentes diferentes participantes o actores clave entre los que están: La Economía mundial, el gobierno, el gobierno y sobre todo, los competidores.

Longchamp tiene una estructura de mercado sólida, en la que se caracteriza por la diferenciación de sus productos, en que si bien, sus competidores fabrican productos similares, no hay uno que le sea igual en esencia. Los productos de Longchamp si bien se asemejan entre sí, tienen detalles distintivos, diseño, precio y calidad que le hacen único.

## Análisis FODA

### MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ser una empresa familiar independiente.</li><li>• Ser Innovadores</li><li>• Diseño de productos de lujo en talleres artesanales (hechos a mano).</li><li>• Expertise en el trabajo de marroquinería.</li><li>• Presencia en 100 países.</li></ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Expansión en su línea de productos</li><li>• Desarrollo de nuevas tendencias</li><li>• Exploración de nuevos mercados.</li><li>• E-comerce.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tendencia a confusión en el segmento real de la marca (Lujo Premium v/s Lujo Accesible)</li><li>• Altos costos de producción</li><li>• Procesos largos de producción</li></ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sobre stock en su producción</li><li>• Riesgo de la aparición de imitaciones o falsificaciones.</li><li>• Inestabilidades de la economía</li></ul>

Tabla 1: Análisis FODA.

Fuente: fabricación propia, información extraída de Harvard Case, Longchamp, Anexo 4 (Avery, Junker, & Beyersdorfer, 2016).

## Análisis PESTEL

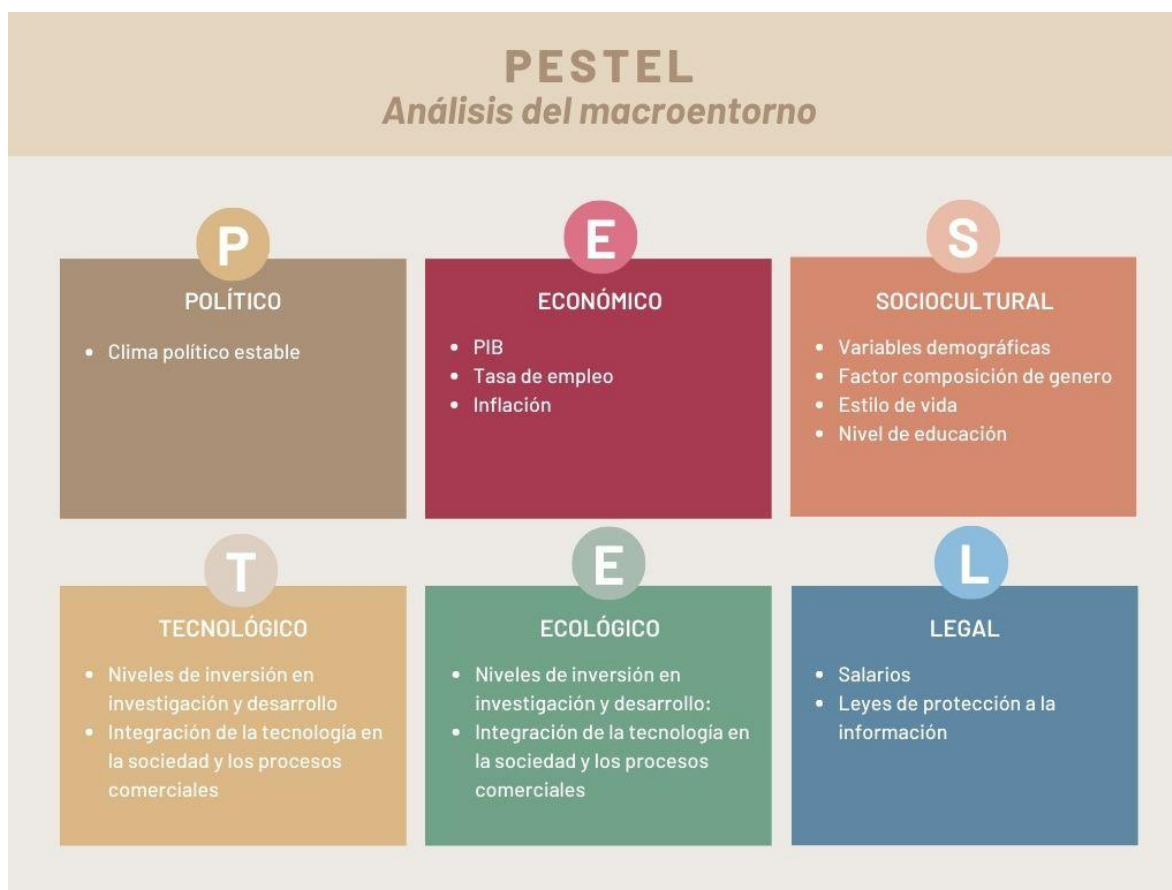


Ilustración 3 Análisis Pestel. Elaboración Propia.

### Político

- Según la información expuesta en el estudio de caso de Longchamp, la marca requiere que el país en el que realice sus operaciones, tenga un sistema político estable. Es una marca de lujo y para lograr el objetivo de la marca es necesario que el contexto político sea idóneo.

## Económico

- **Producto Interno Bruto PIB:** *En el primer trimestre del año 2022, el producto interno bruto (PIB) creció 7,2% respecto de igual periodo del año anterior; la demanda interna, en tanto, aumentó 13,0% impulsada por el consumo de los hogares (Banco Central de Chile , 2023)*
- **Tasa de empleo:** *si la tasa de empleo es alta, afectará las estrategias de Longchamp de dos maneras: proporcionará suficientes clientes para la adquisición de los productos y, en segundo lugar, será costoso para Longchamp contratar empleados. En el trimestre noviembre 2022-enero 2023, la estimación de la tasa de desocupación nacional fue 8,0%, incrementándose 0,7 puntos porcentuales (pp.) en doce meses. (INE , 2023).*
- **Inflación:** *La inflación en Chile ha seguido aumentando, acercándose a 8% anual. Gran parte de los componentes del IPC mostraron variaciones anuales al alza, destacando el rápido aumento del IPC subyacente de bienes, que pasó de alrededor de 5% a mediados de 2021 a cifras en torno a 9% a inicios de 2022. En los servicios se observa una variación anual menor, cercana a 5%, explicada por el congelamiento de varias tarifas reguladas en los últimos años y los rezagos en el ajuste de los precios (Banco Central de Chile , 2023)*

## Social

- **Variable demográfica:** *la tendencia demográfica es uno de los factores clave en el pronóstico de la demanda de una economía. A medida que la población envejece, requerirá productos menos intensivos en tecnología. Chile se encuentra en una etapa avanzada de envejecimiento poblacional, con una baja fecundidad, situándose bajo la tasa de reemplazo (con una Tasa Global de Fecundidad menor a 2,1) desde inicios de la década del 2000 y un bajo nivel de mortalidad, con un aumento sostenido de la esperanza de vida al nacer. Las proyecciones de población en base al Censo 2017 dan cuenta que estos fenómenos se acentuarán con el paso del tiempo, lo cual conllevaría a que en 2050 en Chile se*

*proyecten 176 mayores de 64 años por cada 100 menores de 15 años. (Instituto Nacional de Estadística de Chile , 2023)*

- Composición de género en el mercado laboral: Longchamp puede usar la composición de género del mercado laboral para comprender el nivel de naturaleza liberal de la sociedad, los derechos de las mujeres y la opinión de las mujeres en materia de cuestiones sociales y decisiones de consumo. En Chile La tasa de *desocupación femenina alcanzó 8,6%, aumentando 0,9 pp. en el período, producto del ascenso de 6,5% de la fuerza de trabajo, mayor al de 5,5% registrado por las mujeres ocupadas. Al mismo tiempo, las desocupadas se expandieron 18,9%, incididas por las cesantes (18,0%) y aquellas que buscan trabajo por primera vez (25,3%). (Instituto Nacional de Estadística de Chile, 2023)*
- Estilo de vida, Longchamp se dirige a p
- Nivel educacional: Dirigido a personas con nivel educacional superior, es decir, universitaria y con puestos de responsabilidad dentro de sus lugares de trabajo.

### **Ecológico (Ambiental)**

- Nivel de activismo del consumidor con respecto a las preocupaciones ambientales - Longchamp necesita saber el nivel de activismo del consumidor con respecto a las preocupaciones ambientales. Ayudará a Longchamp tanto a desarrollar productos ecológicos como a frustrar los obstáculos de relaciones públicas.
- Influencia y efectividad de las agencias ambientales: el papel de las agencias de cumplimiento de normas ambientales es fundamental para salvaguardar las normas. Pero a menudo en los países emergentes estas agencias retrasan el proceso como una táctica para extraer sobornos. Longchamp debe ser consciente de la presencia de tales prácticas en un país.

### **Tecnológico**

- Niveles de inversión en investigación y desarrollo: si hay un alto nivel de inversión en el sector de desarrollo tecnológico, entonces hay grandes posibilidades de

construir un ecosistema autosustentable que impulse la innovación. Longchamp puede aprovechar esa situación para contratar a las mejores personas en los negocios.

- Integración de la tecnología en la sociedad y los procesos comerciales: La fuerte presencia del e-commerce en Chile, representa una importante oportunidad para Longchamp, desde el punto de vista en que los clientes están en constante búsqueda de compras en línea y hay acceso a la información, así como una formación tecnológica que permite una interacción con mayor cantidad de usuarios. En ese sentido, la compañía debe construir una estrategia que pueda integrar los valores sociales, la infraestructura y el modelo comercial de Longchamp.

## Legales

- Salarios: De acuerdo a datos expuestos por la fundación SOL, en Chile *el 50 % de las personas que trabajan con remuneración en Chile gana menos de \$458 mil y 7 de cada 10 trabajadores y trabajadoras menos de \$680.000 líquidos. Solo el 19,4 % gana más de \$900.000 líquidos. El 83,7 % de las mujeres que tienen un trabajo remunerado gana menos de \$900 mil líquidos.* (Gonzalo Durán y Marco Kremerman, 2023)
- Leyes de protección de datos: Longchamp necesita evaluar cuáles son las leyes de datos en el país y qué debe hacer para cumplirlas.

## Tamaño del mercado de acuerdo a la metodología TAM, SAM, SOM.

Para entender cómo funciona la herramienta TAM SAM SOM, tan solo hay que descifrar el significado de sus siglas. Cada una de ellas nos permite descubrir **tres enfoques distintos**, los cuales nos ayudarán a valorar el mercado desde tres puntos de vista muy interesantes, para este análisis se considerarán datos obtenidos del informe de Deloitte sobre ingresos de “Las potencias globales de artículos de lujo en 2018” (Deloitte , 2023)

- **TAM (Total Addressable Market) o mercado total:** el TAM es el mercado total o el tamaño que tiene nuestro mercado objetivo. Es decir, que, en este paso, el objetivo es estimar cuál es el volumen de ingresos anuales que se genera en el mercado al que queremos entrar. Esto nos dará una idea global de las posibilidades que ofrece un negocio o la posibilidad de escalarlo.

El volumen de venta anual de Longchamp es de USD612 Millones de dólares. El volumen de negocio de las grandes compañías de lujo, considerando el top10 corresponde a USD102.160 millones de dólares. Suponiendo que solo el 1% de las ventas el ingreso de Chile corresponde a USD6,12 Millones de dólares.

El número de cuentas del mercado se determina a partir de los datos históricos de los clientes existentes de la empresa ¿Cuál es la compra promedio por cuenta a lo largo de un año? A continuación, se puede multiplicar por la tasa que utilizas para hacer esa medición.

**TAM = (11 x USD6,12 m) = USD 67,32 Millones de dólares.**

**SAM (Serviceable Available Market) o mercado que podemos servir:**

Si el TAM incluye el mercado objetivo, el SAM sólo incluirá el porcentaje del TAM que se ajusta a la oferta según el modelo de negocio. Para esto es necesario tener en cuenta que de acuerdo a la nueva definición de segmentos en Chile, el segmento objetivo es el AB (clase alta), C1a (Clase media acomodada) y C1b (Clase media emergente) que sumados componen lo que se conoce como el segmento ABC1. En Chile, las clases AB, C1a y C1b corresponden al 1,8%; 6,0% y 6,3% de los hogares en Chile con más altos ingresos respectivamente. (Percepcioneseconómicas.cl , 2023)

Considerando esa información y que no todos en dicho segmento están realmente interesados y ante la falta de información disponible, utilizaremos el supuesto de que sólo el segmento AB estaría dispuesto a comprar estos productos, es decir el 1,8% de la población en Chile, considerando que la población de Chile en el año 2021 se estima en 19,49 millones de habitantes, el segmento AB corresponde entonces a 350820 personas.

$$\text{TAM} = (350820 \times \text{USD}67,62\text{m}) = \text{USD}23,72\text{m}$$

- **SOM (Serviceable Obtainable Market) o mercado que podemos conseguir:**

Es la cuota del mercado del año anterior y se calcula dividiendo los ingresos del año anterior entre el SAM de este año. Lamentablemente ante la falta de información no es posible hacer el cálculo de este dato.

### **Segmentación del Mercado.**

El mercado meta debe ser tanto los hombres como las mujeres del segmento Lujo, donde pueda diversificar su carta de productos de cuero y penetrar de esta forma nuevos mercados. Debe diseñar una estrategia de marketing para extender la marca. También debe preocuparse de cómo ser distribuido y colocados a la venta los productos. Lo que tiene a favor para poder experimentar nuevos mercados que es una empresa familiar y no tiene presión en tener resultados trimestrales puede proyectarse a largo plazo.

### **Segmentación Geográfica**

Este tipo de segmento es uno de los más básicos y comunes porque se refiere al espacio físico y al entorno al que pertenece el público objetivo. Para establecerlo existen diversas variables como el continente, país, región, estado, ciudad, barrio o clima, entre otras (Silva, 2020).

En relación con la segmentación geográfica el negocio de Longchamp esta presente en más de 100 países con salas de ventas en Asia, América, Europa y África, los cuales, de acuerdo a la información proporcionada por la compañía en el año 2014, los ingresos estuvieron clasificados de la siguiente forma:

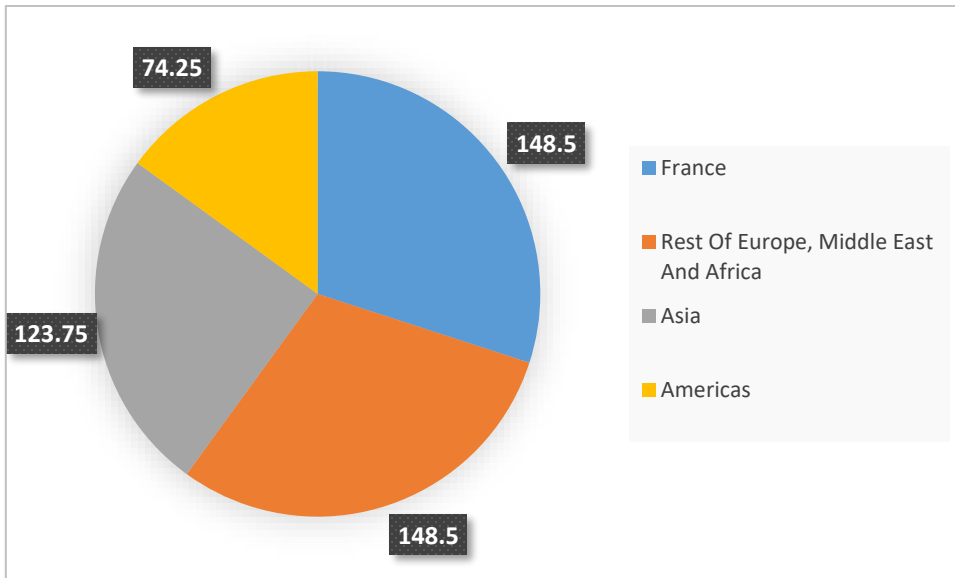


Ilustración 4 Ventas de Longchamp por zona Geográfica, 2014 (En Millones de Euros).

Fuente: fabricación propia, información extraída de Harvard Case, Longchamp, Anexo 4 (Avery, Junker, & Beyersdorfer, 2016)

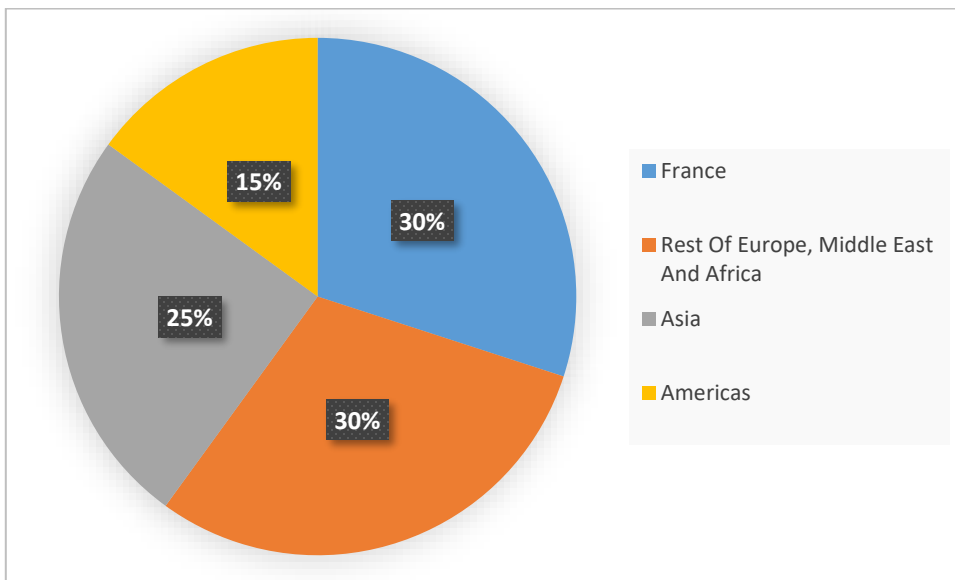


Ilustración 5: Ventas de Longchamp en porcentajes por zona geográfica.

Fuente: fabricación propia, información extraída de Harvard Case, Longchamp, Anexo 4 (Avery, Junker, & Beyersdorfer, 2016)

Este tipo de segmentación, para la empresa dejó de ser un reflejo real debido a que a medida que 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 donde proviene la demanda global, tal es el ejemplo de China, donde a través de los análisis se descubrió 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 caro en ese país, provocando que las tiendas en China fuera exhibidores y probadores, más que puntos de ventas en el país.

### **Segmentación Demográfica**

La segmentación demográfica le permitirá a tu empresa conocer detalladamente aspectos específicos del público objetivo con el fin de comprender su comportamiento y detectar a las personas que tienen una mayor probabilidad de adquirir tu producto o servicio.

Este tipo está relacionado con la segmentación geográfica ya que algunas de sus variables son derivadas y se pueden trabajar en conjunto para hacer un análisis más profundo. Las variables de segmentación que se toman en cuenta son: Edad, Género, Estado civil, Ocupación, Orientación sexual, Raza, Etnia, Nivel educativo, Nivel socioeconómico, Nacionalidad (Silva, 2020).

En relación con este tipo de segmentación, la empresa enfoca sus productos principalmente para el género femenino, tanto para jóvenes como para mujeres maduras, en relación con la clase social a la cual está destinado, ya que es una marca de lujo, debería estar enfocada en un estatus social alto, pero dado que tienen la cartera Le Pliage, la cual es accesible casi a cualquier persona, se podría clasificar socioeconómicamente desde clase media a clase alta. En relación a la raza, la empresa utiliza este tipo de segmentación para entender quién es la persona que compra sus productos, independiente de la nacionalidad ni del punto de venta

donde adquiere el producto, de esta forma, la empresa puede saber dónde enfocar su estrategia de marketing en los distintos puntos de venta a nivel mundial.

### **Segmentación Psicográfica**

La segmentación psicográfica es utilizada para aproximarse al consumidor y brindarle una experiencia única que esté lo más cerca posible de sus ideales y creencias. Es por esta razón que las variables de segmentación que son analizadas son la personalidad, carácter, estilo de vida, valores, actitudes, intereses y pasatiempos (Silva, 2020).

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. Es activa, dinámica, y toma su vida en sus propias manos. Este tipo de mujer es varias mujeres al mismo tiempo, puede ser una mujer de negocios, una madre, una muchacha de fiestas, multifacética y multitarea. Esta mujer necesita sentirse segura de sí misma. Presta atención a lo que compra y le gusta encontrar un buen equilibrio entre calidad y moda.

### **Variables de segmentación:**

**Geográfica:** El público objetivo está compuesto por personas que viven principalmente en la zona urbana.

**Demográfica:** Hombres y Mujeres, pero principalmente mujeres que se encuentren en un rango etario de entre 25-65 años, profesionales, independientes, con un estatus socioeconómico por sobre la media, que le permita acceder a este tipo de bienes de lujo.

**Psicográfica:** El potencial cliente de Longchamp cuenta con formación y rasgos de personalidad formal y serio, asociados a un pensamiento crítico de la moda y las tendencias, pero con un enfoque tradicional. Personas con mucha interacción social y cultural, con rutinas de trabajo y tiempo en familia.

**Conductual:** Las personas que utilizan los productos de Longchamp, buscan en gran medida la aceptación entre sus pares, una validación que le otorgue un sentimiento de diferenciación del resto con un dejo de exclusividad y lujo, pero cercano.

**Estrategia de posicionamiento:**

La estrategia de posicionamiento de Longchamp, es de diferenciación y radica en que sus productos son fabricados casi hechos a manos por franceses, así lo reconoce su principal director ejecutivo Jean Cassegrain, ya que asegura que una de sus ventajas competitivas es que la marca Longchamp tiene en su ADN ser fabricantes franceses, aunque se realiza una producción masiva, la gran parte de su producción se realiza de manera artesanal.

Entregando de esta manera a sus productos los más altos estándares, ya que es una marca de lujo, que busca en los detalles una buena calidad, como por ejemplo el relieve del logotipo, o el tinte que se utiliza en sus productos que es realizado a mano por los trabajadores de la empresa.

## Matriz

## BCG

Mediante la matriz BCG clasificaremos los productos de Longchamp en cuatro categorías de acuerdo al crecimiento y participación de mercado.



Matriz BGC Elaboración Propia.

Fuente : [www.Longchamp.com](http://www.Longchamp.com) (LONGCHAMP, 2022)

- **Estrella:** representan productos de gran crecimiento y alta participación de mercado. Se recomienda por tanto potenciar estos productos, invirtiendo en ellos para que puedan dar frutos en el futuro. Le Pliage es por excelencia el producto estrella de esta marca, posicionándose como el producto más utilizado y reconocido de la marca.

- **Vaca:** se trata de productos imprescindibles para la empresa, que son rentables sin necesitar mucha inversión. Es el caso de la clásica marroquinería en cuero, los bolsos de viaje, por ejemplo.
- **Incógnita:** corresponde a productos innovadores en un nuevo mercado. Por ello requieren inversión constante. Sin embargo, no se tiene certeza de que pueda pasar con estos productos en el futuro. En este ítem se encuentran el calzado, y pret-a-a porte, que, si bien no son en esencia el negocio de Longchamp, son un componente que le agrega valor a sus productos y por otro lado, complementan la venta.
- **Perro:** son productos con baja venta que no son rentables para la empresa. Se debe decidir por tanto si continuar ofreciendo estos productos o abandonar ese mercado, permitiendo utilizar esos recursos en otros productos más prometedores. En este cuadrante ubicamos a los accesorios y pequeños productos no esenciales de la marca, como anteojos, pañuelos incluso llaveros.

## **Marketing operativo**

### **Estrategia de Marketing Mix.**

- **Producto:** es una marca de trayectoria en el lujo, con más de 70 años de experiencia innovando y reinventándose, de tal forma, que su mix de productos siempre deben estar a la vanguardia de la moda, adecuándose a situaciones distintas dentro de su portafolio de productos, como Billeteras, carteras, bolsos, etc.

- **Precio:** para la fijación de precios, Longchamp, se compara con las tradicionales casas de italianas, dada que la fabricación de su producto es prácticamente sin externalizar operaciones de fabricación, por eso la calidad siempre del producto es primordial en el sector del lujo y la disposición a pago de sus consumidores es alta, es decir, como política de la compañía cobran un precio justo por un producto con grandes contraprestaciones.

- **Plaza:** Longchamp es una marca con presencia en más de 100 países, considerando 1500 puntos de ventas al por menor, desde tiendas propias o franquicias. Adicional a esto, consideremos todas las transacciones que se realizan a través de e-commerce. Esto apunta a la globalización de la marca y como por ejemplo en el mercado asiático la marca y posicionamiento de esta es un éxito.

- **Promoción:** para la promoción de la marca, se amplía directamente al comercio electrónico, sobre todo con la experiencia que estamos viviendo en la actualidad, donde el e-commerce ha crecido a tasas impensadas hace unos meses atrás, por esto la creatividad y la innovación es primordial para el crecimiento sostenido de la marca.

- **Personal:** dentro del negocio de la moda, es imprescindible contar con las personas correctas en las posiciones estratégicas, si no tenemos al personal idóneo debemos ir a reclutarlo al mercado de profesionales con experiencia en cómo se comercializa y se mueven las marcas de lujo. La historia de la marca ha mantenido sus clientes potenciales y ha desarrollado un mercado en crecimiento, por esto que las personas dentro de los negocios son vitales para el éxito.

- **Proceso:** los procesos, la operación y los flujos de actividades dentro de la compañía desde la materia prima inicial hasta la entrega del producto terminado, pasa por una serie de etapas, donde la marca debe ir innovando con la finalidad de reducir costos operativos (por ejemplo, la implementación de nueva tecnología que ayude al medio ambiente y aumente la producción) o bien la forma de la entrega hacia el retail o consumidor final

- **Evidencia física:** consideramos la publicidad en las calles, la imagen de proyección de marca, por ejemplo, del exclusivo diseño de sus tiendas propias y la experiencia de compra/consumo de sus clientes.

-**Estrategia de Ventas:** La estrategia de ventas es a través de tiendas exclusivas de la marca, sin embargo, para lograr un mayor alcance, esto se extendió a la venta en tiendas especializadas, retail e incluso a la venta de sobre stock en tiendas de outlet, para lograr un mayor alcance.

## Capítulo 4

### 4. Conclusiones y recomendaciones

#### Con relación al modelo de negocio

Lograr un cambio de apuesta y percepción sin perder la esencia o perderse en el camino no ha sido fácil para Longchamp. Los años últimos años ( en referencia al caso) fueron complicados para esta empresa familiar francesa cuyos dueños siguen siendo la familia Cassegrain, y es justamente el ser una empresa familiar independiente lo que les entregó autonomía de poder apostar por mantener su esencia de marroquineros, con la fabricación de piezas de lujo durables y transferibles en el tiempo, sin embargo, mantener eso fue lo que se transformó en un desafío, el de no quedarse estancados en lo que eran y de cierta forma los obligó a reinventarse, primero con el lanzamiento del que ahora es su producto estrella Le Pliage, que en sus inicios también significó una disrupción en lo que venían haciendo, dejando a un lado la marroquinería fina, con cueros de lujo en bolsos exclusivos, para evolucionar a una marca que si bien , siguió siendo de lujo , ahora es mucho más inclusiva y transversal, pudiendo ser utilizada desde la joven estudiante, hasta la ejecutiva más sofisticada o por el hombre joven con un estilo casual, hasta el alto ejecutivo de negocios que gusta de un buen bolso de cuero.

Por otro lado, la recomendación es ahora mantener la constante innovación y dar foco a un tema que hoy es tendencia mundial y me refiero a la Sustentabilidad, ya que fabricar bolsos de plástico, independiente de lo estéticamente bello o de lo que representa socialmente, también tiene un impacto sobre el medio ambiente. Hoy la sustentabilidad no es una alternativa, más bien, se ha vuelto un pilar en las compañías manufactureras que deben contar con estándares de calidad, y producción sustentable. Siguiendo con la esencia de Longchamp, de crear productos durables y heredables en el tiempo, llevar eso a un enfoque de moda durable, en contraste con el tan renombrado concepto de “Fast Fashion” que como su nombre dice, crea prendas, que se usan rápido, cambian rápido, se desechan pronto y contaminan de sobremanera.

## **Con relación al posicionamiento de Marketing estratégico.**

Pasar de un producto asequible a uno de lujo es complicado. El consumidor tiene una idea y modificarla implica un esfuerzo conjunto de diferentes áreas de la compañía, que comienza por el diseño y los materiales en coordinación directa con marketing, publicidad, posicionamiento de mercado e incluso concepto de tiendas.

Desde este punto de vista las sugerencias son variadas, por ejemplo:

### **Experiencia Longchamp**

La experiencia debe ser la piedra angular de todos los canales en lo que participará Longchamp. Algunas de las acciones claves para la gestión de estos serán:

- Clusterización de tiendas para asignar surtido a exhibir
- Estandarización de acuerdos comerciales con retails.
- Índice de Satisfacción Neta (ISN).de Longchamp (el cliente es el centro del negocio, por lo tanto, en cada “touch point” se elaborará una encuesta para medir la satisfacción, esto estará estandarizado y se medirá finalmente como un índice de satisfacción neta)
- Publicidad: Considerando el público objetivo de la marca, la publicidad de esta será a través de canales personales, es decir directo con aquellos que frecuentan las tiendas de la marca y además a través de slogan (pública) que se ubicarán estratégicamente en sectores visibles dentro de los locales minoristas participantes de la venta directa. Además, considerando las plataformas contingentes, con influencers del perfil Longchamp los cuales utilizan nuestros productos en distintos contextos.
- Promoción de Venta: Beneficios en ventas exclusivas de nuevas tendencias o lanzamientos. Adicionalmente al público general se realizará envíos de catálogos de temporada.
- Publicidad no pagada: Rostros (influencers) con el perfil que proyecta Longchamp lanzando concursos en RRSS mediante utilización de hashtag y compartiendo fotos utilizando los productos.

- RRPP – Realización de eventos exclusivos para clientes que sean parte del círculo Longchamp con el fin de realizar lanzamientos de nuevas temporadas, regalos, concursos y una atención personalizada que permita fidelizar. Además, eventos que se realicen en hoteles de lujos (desfiles - empresariales - entre otros) y se invitarán a medios escritos para que cubran cada uno de estos eventos.
- Branding: Posicionarse en la mente de los consumidores, como una marca que está a la vanguardia de la moda y que es asequible (no barata) para los clientes de ingresos medios-altos y altos con un estilo simple y elegante.
- Packaging: Mantener la base original de la casa matriz en Francia, es decir al momento de la compra se entregará en la clásica y conocida bolsa transportable de papel verde y cuadros es un producto para obsequiar, será envuelto en papel verde con el logo de la marca con un amarre en cinta finalizado en rosa con el color verde característico de la marca. Manteniendo la elegancia que representa Longchamp.

## **Con relación al posicionamiento de Marketing Operativo**

Si bien Longchamp es una compañía con presencia mundial, en los tiempos de hoy, siempre se pueden hacer mejoras en relación con el Marketing Operativo, buscando la creación de productos basándose en la innovación, maximizando el beneficio de la compañía. Aumentar las ventas y generar una mayor rentabilidad. Como, por ejemplo:

- Investigación de nuevos nichos de mercado, si bien Longchamp tiene una presencia establecida en el mercado, este hoy varía y es cada vez menos homogéneo, con nuevas tendencias, colores y puntos de vista. Tratar de entrar en este nuevo mercado cada vez más diversificado, es un desafío que deben si o si asumir las compañías que buscan mantenerse vigentes.
- Aumentar las ventas, mediante el servicio de e-commerce directo desde su página web y no necesariamente a través de retails que tienden a inflar el precio final del producto.

## Marco Bibliográfico

Avery, J., Junker, T., & Beyersdorfer, D. (15 de Junio de 2016). Longchamp. Harvard Business School.

Banco Central de Chile . (9 de Abril de 2023). <https://www.bcentral.cl>. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/resumen-ipom/-/detalle/resumen-ipom-marzo-2022>

Banco Central de Chile . (9 de Abril de 2023). <https://www.bcentral.cl/>. Obtenido de Informe de Cuentas Nacionales de Chile primer trimestre de 2022: <https://www.bcentral.cl/es/web/banco-central/contenido/-/details/informe-de-cuentas-nacionales-de-chile-primer-trimestre-de-2022>

Deloitte . (9 de abril de 2023). <https://www2.deloitte.com>. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2018/Potencias-Articulos-Lujo-2018.pdf>

Gonzalo Durán y Marco Kremerman, F. S. (9 de abril de 2023). <https://fundacionsol.cl/>. Obtenido de [https://fundacionsol.cl/cl\\_luzit\\_herramientas/static/adjuntos/6851/VS2022%20\(ESI2021\).pdf](https://fundacionsol.cl/cl_luzit_herramientas/static/adjuntos/6851/VS2022%20(ESI2021).pdf)

INE . (9 de Abril de 2023). *Instituto Nacional de Estadística de Chile*. Obtenido de [https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2022/pa%C3%ADs/bolet%C3%ADn-empleo-nacional-trimestre-m%C3%B3vil-noviembre-2022---diciembre-2022---enero-2023.pdf?sfvrsn=6db3a336\\_4](https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2022/pa%C3%ADs/bolet%C3%ADn-empleo-nacional-trimestre-m%C3%B3vil-noviembre-2022---diciembre-2022---enero-2023.pdf?sfvrsn=6db3a336_4)

Instituto Nacional de Estadística de Chile. (9 de Abril de 2023). *BOLETÍN ESTADÍSTICO: EMPLEO TRIMESTRAL*. Obtenido de [https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2022/pa%C3%ADs/bolet%C3%ADn-empleo-nacional-trimestre-m%C3%B3vil-noviembre-2022---diciembre-2022---enero-2023.pdf?sfvrsn=6db3a336\\_4](https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2022/pa%C3%ADs/bolet%C3%ADn-empleo-nacional-trimestre-m%C3%B3vil-noviembre-2022---diciembre-2022---enero-2023.pdf?sfvrsn=6db3a336_4)

Instituto Nacional de Estadística de Chile . (9 de abril de 2023). <https://www.ine.gob.cl/>. Obtenido de <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales#:~:text=Chile%20se%20encuentra%20en%20una,esperanza%20de%20vida%20al%20nacer.>

LONGCHAMP. (26 de JULIO de 2022). *LONGCHAMP PARIS*. Obtenido de <https://www.longchamp.com/en/es/maison-longchamp/la-historia-de-longchamp/>

Percepcioneseconómicas.cl . (9 de abril de 2023). <https://www.percepcioneseconomicas.cl/>. Obtenido de <https://www.percepcioneseconomicas.cl/desarrollo-economico/los-grupos-socioeconomicos-en-chile/#:~:text=El%20grupo%20ABC1%20ser%3%ADa%20la,de%20marketing%20de%20las%20empresas.>

Silva, D. d. (31 de Agosto de 2020). *Blog de Zendesk*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-segmentacion-mercados/#:~:text=Seg%C3%BAn%20Philip%20Kotler%2C%20economista%20y,conocer%20realmente%20a%20los%20consumidores%E2%80%9D>.

## **Tabla de Ilustraciones.**

Ilustración 1 Mapa de Empatía. Elaboración Propia. ....	9
Ilustración 2: 5 Fuerzas de Porter. Elaboración Propia. ....	22
Ilustración 3 Análisis Pestel. Elaboración Propia. ....	25
Ilustración 4 Ventas de Longchamp por zona Geográfica, 2014 (En Millones de Euros). Fuente: fabricación propia, información extraída de Harvard Case, Longchamp, Anexo 4 (Avery, Junker, & Beyersdorfer, 2016).....	31
Ilustración 5: Ventas de Longchamp en porcentajes por zona geográfica. Fuente: fabricación propia, información extraída de Harvard Case, Longchamp, Anexo 4 (Avery, Junker, & Beyersdorfer, 2016).....	31