

WSJ

CONTENIDO LICENCIADO POR
 THE WALL STREET JOURNAL

TREFOR MOSS Y OWEN TUCKER-SMITH
 The Wall Street Journal

Una de las principales minoristas de la industria global

El plan de H&M para su gran regreso: tratar de ser más interesante

H&M tiene un problema singular para un minorista masivo: se ha vuelto demasiado convencional.

O para parafrasear a la número uno de este verano (Hemisferio Norte) Charli XCX —y colaboradora estelar de H&M— la marca no es lo suficientemente ‘rapaz’.

Durante décadas H&M disfrutó de un equilibrio perfecto en el que ofrecía a los consumidores ropa asequible pero a la moda, con colecciones de diseñadores, entre ellos Karl Lagerfeld y Stella McCartney, junto con polerones de US\$ 20 y vestidos de US\$ 40 de marca propia.

Ahora se ha visto socavada por marcas en línea de menor costo y rápido movimiento como Shein, mientras que sus colecciones no siempre han conectado con los consumidores más jóvenes en los últimos años, indican analistas.

En una industria de la moda creciente y cada vez más competitiva, las ventas de H&M se han estancado, mientras que los competidores como Shein y el más exclusivo Zara han tenido éxito. Los ingresos de H&M en 2023 que ascienden a US\$ 21 mil millones aproximadamente superaron apenas el total de 2017, mientras que las ventas de Inditex, el dueño de Zara, subieron un 42% durante el mismo período. En los primeros nueve meses de 2024, las ventas de H&M disminuyeron un 1% en comparación con un aumento del 7% de Inditex.

Para recuperar ese equilibrio perfecto, la compañía sueca nombró en enero pasado a Daniel Ervér como su nuevo jefe ejecutivo. Bajo la dirección de este experimentado de 43 años, la compañía ha bajado los precios, ha modernizado las tiendas y ha gastado más en marketing.

En forma más específica, H&M está intentando recuperar su prestigio entre los consumidores jóvenes ligando la marca a Charli XCX y a la música pop en general, una campaña que incluyó una serie de eventos en vivo en ciudades de todo el mundo el último trimestre de 2024.

La prioridad es “recuperar el atractivo de la marca, recuperar ese entusiasmo”, señaló Ervér. La idea es utilizar la música para crear una identidad más firme que “resuene realmente bien

con el cliente al que queremos llegar”, agregó.

Cientos de fans de Charli XCX asistieron hace poco a Times Square en Nueva York para presenciar un espectáculo que ofreció la cantante y que fue organizado por H&M. Pero no está claro cuánto de ese encanto se está traspasando a la marca.

“Me gusta lo que ella está haciendo con la tienda”, dijo Alyssa Migliarini, estudiante universitaria de 21 años que asistió al concierto. “Pero no compraría ahí”.

H&M también está experimentando los peligros de tratar de aprovecharse de la cultura pop.

En una entrevista reciente con la revista Rolling Stone, otra de las estrellas del verano (Hemisferio Norte), Chappell Roan,

COMPETENCIA
 Las ventas de H&M se han estancado, mientras que los competidores como Shein y el más exclusivo Zara han tenido éxito.

respondió con molestia a los esfuerzos de las marcas que tratan de vincularse a ella. “¿Andate a... H&M?”, expresó, y cuestionó la importancia de esta compañía y otras marcas en su “mundo”. El comentario causó una breve explosión entre los bandos de los dos cantantes, puesto que los fans de Charli interpretaron el ataque de Roan contra H&M como una crítica a su colaboración con la marca.

Un vocero de Charli XCX declinó hacer algún comentario sobre la asociación de ella con H&M o las declaraciones de Roan. Un representante de esta última no respondió a una solicitud de entregar algún comentario.

La compañía sueca afirma que el impulso musical es fundamental para su plan de reforzar su identidad.

“La música es más moda que la moda”, manifestó Jörgen Andersson, director creativo de H&M, y observa que los jóvenes por lo general están más involucrados emocionalmente con sus músicos favoritos que con sus marcas de moda preferidas.

H&M ha tratado de vincular la música con su ropa al hacer que Charli XCX sea el rostro de su colección otoño-invierno. Un abrigo ‘animal print’ que usó la cantante para la campaña se agotó en cosa de minutos, según la compañía. Igualmente está poniendo más énfasis en la música en sus tiendas, en las que las canciones que se tocan se eligen cuidadosamente para que refle-

Enfrentada a una crisis de identidad y a un estancamiento en las ventas, ¿va a poder la marca de moda recuperar su ventaja con la ayuda de Charli XCX?



La marca de moda tiene razón en tratar de reforzar su identidad porque “es un poco difícil definir qué representa H&M”, señaló Jelena Sokolova, analista de Morningstar.

jen los gustos del consumidor joven, indicó Andersson.

La compañía ha creado una ‘playlist’ pública en Spotify, “The Sound of H&M”, la que los usuarios de la plataforma de música han guardado más de 125 mil veces. Se actualiza todas las semanas con la música más reciente de la tienda, la que representa “el ambiente y el sonido de la marca”, explicó Andersson.

H&M trabajó con una agencia musical sueca llamada Ohlogy, la que se especializa en unir marcas con artistas adecuados, para afinar la programación de sus espectáculos y campañas. Con Charli XCX, tuvo suerte: ya tenía una relación con ella por iniciativas de marketing anteriores y pudo aprovecharla cuando el éxito de su álbum “Brat” catapultó a la cantante al estrellato durante el verano (Hemisferio Norte).

La compañía ha incursionado

en el mundo musical antes. En 2007, llevó a Kylie Minogue a Shanghai para un concierto que marcó la apertura de su primera tienda china. Alrededor de la misma época, lanzó una colección que fue diseñada por Madonna. Pero estas iniciativas únicas solo tuvieron un impacto limitado, lo que animó a la compañía a buscar un programa más intenso de eventos esta vez, dijo Andersson.

H&M ha organizado una serie de eventos musicales desde septiembre, entre ellos otro concierto de Charli XCX en Londres y una fiesta en el SoHo de Nueva York cuya anfitriona fue la modelo Amelia Gray. Las audiencias son generalmente una mezcla de figuras VIP, miembros del programa de fidelidad de la marca y el público. Planea una segunda serie de espectáculos en 2025 para mantener su impulso musical.

La marca de moda tiene razón

en tratar de reforzar su identidad porque “es un poco difícil definir qué representa H&M”, señaló Jelena Sokolova, analista de Morningstar. La compañía, cada vez más superada en el segmento de artículos baratos del mercado, necesita convencer a los consumidores de que representa algo más, agregó.

Sin embargo, lograr que las personas que asisten a los espectáculos de H&M o ven los clips en línea desarrollen una visión más favorable de la marca es un desafío.

Peter Goetz estaba en cama cuando escuchó que Charli XCX pronto se presentaría en Times Square. Corrió a la habitación de su compañera Lucía Malone, estudiante de la Universidad Pace, le dijo que tenían que irse y corrieron a tomar el tren. Pronto se encontraron apretujados contra una barricada de metal entre un mar de neoyorquinos bajo el resplandor naranja de los avisos de

H&M del porte del edificio.

“Literalmente, no tengo ninguna opinión sobre H&M, en absoluto”, manifestó Goetz. “No la detesto. No me encanta”. Para Malone, la participación de H&M en el espectáculo era accesorio a la actuación de Charli XCX. “Probablemente estoy usando algo de H&M en estos momentos”, dijo Malone, sin parecer totalmente segura.

Andersson, de H&M, señaló que la asistencia y la participación en las redes sociales en torno a sus eventos sugieren que están teniendo un impacto.

No obstante, los consumidores jóvenes son implacables y están atentos a cualquier esfuerzo de marketing que sea considerado como superficial o poco auténtico, precisan observadores.

“Si está tratando de ser genial”, dijo AJ Lacouette, socio administrativo de la firma de consultoría Global Advisory, “ya está fallando”.