



# Levi's quiere ser algo más que solo jeans en tu clóset

El fabricante de los icónicos pantalones quiere saltar a otras categorías de tu clóset, luego de haber demostrado su capacidad para evolucionar como marca.

**BLOOMBERG / MATTHEW TOWNSEND**

En 1873, **un inmigrante alemán llamado Levi Strauss fundó una industria cuando comenzó a vestir a los mineros de California** con pantalones de mezclilla o “blue jeans”. Su compañía evolucionó al innovar, añadiendo, por ejemplo, trabillas para sujetar el cinturón, y al expandir su línea de productos, haciendo ropa para mujeres, niños y adolescentes. A mediados del siglo pasado, **los jeans de Levi’s se convirtieron en un ícono de la moda**.

En los ochenta, la competencia de Calvin Klein y Gap destronó a Levi Strauss. Y luego, la moda pasó de los jeans a los caquis en la década de los noventa y, más recientemente, al híbrido de ropa deportiva y ropa casual conocido como athleisure.

Hoy, la compañía dice que ha **encontrado una estrategia para revivir su gloria: los tops**, es decir, la categoría de cintura para arriba que abarca productos como camisas, playeras, sudaderas, blusas, etc.

Sus ventas de tops **se duplicaron en los últimos cinco años**, a más de mil millones de dólares. La categoría generó más de la mitad del crecimiento de la compañía durante ese periodo, y ahora representa alrededor del 20 por ciento de los ingresos.

Ese éxito es la razón principal por la que **Levi’s decidió volver a cotizar en bolsa**. Ahora puede convencer a los inversores de su **capacidad para evolucionar**, esta vez en una marca que produce de todo, desde sombreros hasta zapatos.

“Ese es el objetivo, ser algo más que una marca de jeans”, explica Michael Zuccaro, analista de Moody’s Investors Service. “El crecimiento en la categoría de los tops demuestra que la gente está comprando la marca, no solo los pantalones Levi’s”. Cambiar la mentalidad del consumidor acerca de una marca es extremadamente difícil, agregó.

Los esfuerzos anteriores de la compañía para ir más allá de los jeans masculinos fracasaron, y las ventas disminuyeron lentamente, pasando de 7 mil millones de dólares en 1997 (casi 11 mil millones de dólares actuales ajustados a la inflación) a 4 mil 100 millones de dólares en 2009. Sin embargo, el año pasado la compañía registró ventas por 5 mil 600 millones de dólares, lo que representa un crecimiento de 14 por ciento, su mejor desempeño en más de un cuarto de siglo. Y los tops jugaron un papel importante, con un crecimiento de 37 por ciento, que significa casi cinco veces la tasa de los pantalones.

Durante ese mismo lapso de veinte años, Nike cruzó el reino de la ropa deportiva para incursionar en el segmento de la moda y aumentó sus ingresos a casi 40 mil millones de dólares.

Pero es una rara avis, muchas marcas no logran dar el salto a nuevas categorías. Under Armour, que ha tenido dificultades para convertirse en una marca de moda, ha retrocedido en sus pretensiones de abrirse camino en ese espacio.

La tienda insignia de Levi’s en Times Square de Nueva York evidencia el esfuerzo que está haciendo. Tras pasar la entrada, lo primero que ven los visitantes son diversas pilas de camisas, sudaderas y accesorios. La compañía ha firmado un acuerdo de licencia con Peanuts, una franquicia con un gran atractivo nostálgico, por lo que hay mochilas, chaquetas, sombreros, calcetines e incluso calzoncillos de Snoopy. Los jeans no están a la vista, hasta que bajas al sótano.

El giro de los pantalones a los tops ha sido dirigido por Chip Bergh, quien asumió el cargo de CEO en 2011. Llegó luego de casi tres décadas en Procter & Gamble, donde ayudó a integrar a Gillette tras su adquisición por 61 mil millones de dólares y después dirigió la división de cuidado personal masculino. **Cuando Bergh se unió a Levi's, la empresa estaba llena de deudas, el resultado de una compra apalancada por parte de la familia fundadora**, que la había deslistado de la bolsa en 1985 y gastó miles de millones más al comprar acciones de otros descendientes de Strauss para consolidar la propiedad.

Bergh, quien declinó comentar para este artículo, **sustituyó a la mayoría del personal directivo, pagó las deudas y redujo costos, recortando el número de empleados en un 7 por ciento**. Eso liberó capital y le permitió embarcarse en una **estrategia clásica de expansión**: impulsó fuertemente el marketing de la compañía (entre otras cosas, adquiriendo los derechos de nombre del actual estadio de los 49ers de San Francisco de la NFL) y comenzó a incrementar las ventas internacionales.

Luego, abrió un laboratorio de productos a pocas cuadras de la sede de Levi's en San Francisco para acelerar la innovación, y en 2015 relanzó la cartera de productos dirigidos a las mujeres, que ha aumentado sus ventas durante 14 trimestres consecutivos. Levi's ahora produce jeans mezclados con spandex para ofrecer una mayor elasticidad y comodidad a los usuarios.

Los ingresos provenientes de Asia y Europa han aumentado también hasta constituir el 45 por ciento de todas las ventas. Bergh ha multiplicado el número de tiendas operadas por la compañía en un 75 por ciento, hasta superar las 800, **lo que le da una plataforma más grande para reconfigurar su imagen**. “En todas partes que veo, veo algo positivo, algún día una marca de 10 mil millones de dólares”, escribió Bergh en un artículo para Harvard Business Review del año pasado.

**A fines de febrero, Levi's reveló planes para una oferta pública inicial** con un precio objetivo de entre 14 y 16 dólares por título. En una señal positiva, el 20 de marzo, Levi's vendió 36.7 millones de acciones a 17 dólares cada una, recaudando 624 millones de dólares. La acción comenzó a cotizar oficialmente el 21 de marzo y al cierre de la actual edición, su valor estaba por debajo de los 22 dólares.

**Los inversores, sin embargo, no están libres de riesgo**. Aunque la rentabilidad ha mejorado, el crecimiento anual de las ventas ha promediado menos del 3 por ciento desde la llegada de Bergh, si bien se ha acelerado desde 2017. La compañía señala a China como un mercado con mucho potencial. El país, que representa el 20 por ciento del mercado mundial de prendas de vestir, aporta solo el 3 por ciento de las ventas de Levi's, o 167 millones de dólares. Pero su economía se está desacelerando.

Luego están los consumidores como Willy Davis, un supervisor de programas del Intrepid Museum originario del Harlem, quien compró sus primeros jeans Levi's hace un par de años y asegura que le encanta cómo le quedan. Mientras compra en el departamento de Levi's en la tienda emblema de Macy's en Manhattan, apenas nota las camisas. Las dos terceras partes de las ventas de la compañía aún se realizan a través de Macy's y otras mayoristas, y en estos establecimientos, el énfasis sigue estando en los pantalones. “Realmente no me fijo en las camisas, crecí pensando en los jeans de Levi's, supongo que mucha gente piensa igual”, asegura.