

**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES JURÍDICAS Y DE  
LA COMUNICACIÓN**



**GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES  
PÚBLICAS**

**CURSO 2024-2025**

**EL REBRANDING DE LOEWE EN EL SIGLO XXI**

**Trabajo de disertación: Branding y Comunicación en la industria del lujo**

**ROBERTO LAGE SILLA**

**Tutor académica: Leandro Mercado**

**SEGOVIA, junio de 2025**

## **Resumen**

Este trabajo analiza el proceso de rebranding de la firma de lujo Loewe desde la llegada de Jonathan Anderson como director creativo en 2013. A través de una perspectiva cualitativa y descriptiva, se estudian los cambios estratégicos en identidad visual, comunicación, dirección creativa y percepción del consumidor. La investigación se sustenta en fuentes secundarias del ámbito académico, corporativo y especializado, como el informe Global Powers of Luxury Goods de Deloitte o los trabajos de Jean-Noël Kapferer. Se contextualiza el estado del sector del lujo en el siglo XXI, los retos comunicativos y tecnológicos a los que se enfrentan las marcas, y cómo Loewe ha transformado su posicionamiento internacional combinando tradición, modernidad e innovación cultural. El caso se valora como un ejemplo representativo de éxito en la industria del lujo contemporánea.

**Palabras clave:** Rebranding, Loewe, lujo, branding, Jonathan Anderson, comunicación de marca, dirección creativa.

## **Abstract**

This dissertation analyzes the rebranding process of the luxury brand Loewe since the arrival of Jonathan Anderson as creative director in 2013. Through a qualitative and descriptive approach, it explores strategic changes in visual identity, communication, creative direction, and consumer perception. The research is based on secondary sources from academic, corporate, and industry-specific fields, such as Deloitte's Global Powers of Luxury Goods report and the work of Jean-Noël Kapferer. The study contextualizes the current state of the luxury industry in the 21st century, the communicative and technological challenges brands face, and how Loewe has redefined its international positioning by combining tradition, modernity, and cultural innovation. The case is evaluated as a representative example of success in the contemporary luxury industry.

**Keywords:** Rebranding, Loewe, luxury, branding, Jonathan Anderson, brand communication, creative direction.

## Índice

<b>1. Introducción</b>	5
1.1 Justificación y relevancia del estudio	5
1.1.1 Impacto del rebranding en la percepción de marca y en el mercado de lujo	5
1.1.2 Razones para elegir Loewe como caso de estudio.	6
1.2 Objetivos del trabajo	6
1.2.1 Objetivo general.	6
1.2.2 Objetivos específicos.	6
<b>2. Metodología</b>	7
2.1 Enfoque del estudio	7
<b>3. Marco teórico</b>	8
3.1 Conceptos clave	8
3.1.1 El origen lujo y su evolución	8
3.1.2 El lujo actual	11
3.2 Análisis geográfico	15
3.3 Análisis de los sectores	24
3.4 Estrategia de marca en el sector del lujo.	30
3.5 El papel de la dirección creativa en la identidad de marca.	34
3.6 Rebranding en la industria del lujo	37
3.6.1 Tendencias en la comunicación de marcas de lujo en el siglo XXI.	37
3.7 Historia y evolución de Loewe	39
3.7.1 Orígenes y evolución de la marca.	39
3.7.2 Posicionamiento antes del rebranding	40
<b>4. Análisis del rebranding de Loewe</b>	38
4.1 Cambio de dirección creativa: la llegada de Jonathan Anderson	43
4.1.1 Contexto de la industria en el momento del cambio (2013).	43
4.2 Estrategia de Anderson para redefinir Loewe.	44
4.2.1 Principales cambios en la imagen y valores de marca.	48
4.3 Impacto en la percepción del consumidor y el mercado	51
4.3.1 Recepción del rebranding por parte del público y expertos	51
4.3.2 Cambios en el perfil del consumidor de Loewe	51
4.3.3 Resultados económicos y de posicionamiento en el mercado de lujo	52
<b>5. Final de Jonathan Anderson como único creativo</b>	47
5.1 Salida y relevo	52
<b>6. Conclusiones y recomendaciones</b>	48
6.1 Evaluación del impacto del rebranding	53
6.2 Aprendizajes y aportaciones al sector del lujo	53

6.3 Dónde puede llegar a acabar Loewe	54
<b>Bibliografía</b>	<b>55</b>
<b>Anexos</b>	<b>57</b>

# **1. Introducción**

## **1.1 Justificación y relevancia del estudio**

### **1.1.1 Impacto del rebranding en la percepción de marca y en el mercado de lujo**

En la actualidad, la percepción del lujo es muy distinta a la de ofrecer productos poco comunes y de calidad. Junto a muchos otros sectores, se ha encargado de adaptarse a los tiempos y ofrecer entre otras cosas, una identidad consistente a la vez que dúctil, para demostrar una personalidad diferenciadora de la competencia, y capaz de moldearse a los cambios cada vez más frecuentes. El rebranding actúa como herramienta para ayudar a las marcas a adaptarse a las exigencias y mercados globales, con el fin de seguir manteniendo su posición o aumentarla en ellos.

Refiriéndonos al lujo, no sólo desemboca en cómo comunicamos la marca, si no en una versión mucho más profunda, que es la de cómo nos perciben los consumidores y los futuros comportamientos y actitudes que pueda tener hacia nosotros. Es por ello que estas estrategias son clave para marcar el futuro de la empresa. Sin perder la esencia, ha sido gran determinante para los cambios que incluso llegan a condicionar no sólo a nivel interno, si no al entorno que rodea. El caso de Loewe y su transformación con Jonathan Anderson, es un claro ejemplo, ya que, de una marca clásica poco popular en su ecosistema, ha pasado a convertirse en una de las más vanguardistas y conocidas. Con resultados sobresalientes tanto en lo económico, como en la imagen de marca, son una clara muestra de que una estrategia de rebranding bien sistematizada puede ser un gran motor de crecimiento y ayuda para las firmas.

### **1.1.2 Razones para elegir Loewe como caso de estudio**

Loewe es la casa de lujo más antigua y reconocida de origen español, aportando datos históricos relevantes por sus más de 175 años de historia. Su información empresarial también es interesante por aspectos como su unión al grupo LVMH y su reposicionamiento desde 2013. Por tanto, constituye un caso pertinente para el estudio de los procesos contemporáneos de rebranding, al representar una transformación hacia un modelo empresarial innovador que, no obstante, preserva la esencia identitaria del Loewe clásico. nos ayuda a comprender mejor las tendencias del sector y qué tan profundo se puede trabajar en la comunicación de las empresas.

## **1.2 Objetivos del trabajo**

### **1.2.1 Objetivo general**

Analizar el proceso de rebranding de Loewe desde la llegada de Jonathan Anderson, evaluando parámetros como el impacto, percepción del consumidor y de la marca, y su posicionamiento actual en el mercado de lujo.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Analizar los cambios en la identidad visual de Loewe y sus estrategias comunicativas desde 2013.
- Estudiar cómo la dirección creativa ha influido en el perfil del consumidor actual.

- Valorar los resultados económicos y su reposicionamiento en el mercado tras el rebranding.
- Observar las aportaciones que Loewe ha hecho al branding en el sector lujo y proponer recomendaciones para su desarrollo futuro, o mejoras en el anterior proceso.

## **2. Metodología**

### **2.1 Enfoque del estudio**

El enfoque se centrará en una perspectiva cualitativa y descriptiva, referido al análisis de rebranding del equipo de Loewe como ejemplo en el sector de lujo. Desde una visión crítica de conceptos como el branding, lujo, o marketing, se investigarán los impactos de la nueva narrativa y dirección creativa de la marca, comparándolos con algunos ejemplos de otras marcas y su percepción anterior y posterior al desarrollo.

### **2.2 Fuentes de información**

Esta disertación se basa en fuentes de carácter secundario principalmente. Está sustentado sobre todo en informes especializados como Global Powers of Luxury Goods de Deloitte, artículos de prensa y medios como The Vogue, The Business of Fashion, o Modaes. Aportaciones académicas como las de Kapferer, artículos corporativos de Loewe, e informes independientes como el Lyst Index enfocados al posicionamiento.

### **3. Marco teórico**

#### **3.1 Conceptos clave**

##### **¿Qué es el lujo?**

En *The end of luxury as we knew it?* encontramos la cita de Bernard Arnault, presidente y CEO del conglomerado LVMH, que define el lujo como “artículos que sirven de poco en la vida de los consumidores salvo para cumplir sueños. Y esos sueños no son baratos” (J. Kapferer, 2017). En conclusión, se define como aquellas cosas innecesarias y aspiracionales que compramos y a un precio muy alto.

##### **¿Y el rebranding?**

Las autoras Laurent Muzellec y Mary Lambkin, profesionales con una trayectoria académica en marketing, comunicación corporativa, y gestión de marca, que definen rebranding como proceso que “implica el desarrollo de un nuevo nombre, término, símbolo, diseño o una combinación de estos con la intención de establecer una identidad diferenciada en la mente de los consumidores, partes interesadas y la competencia” (Muzellec & Lambkin, 2006, p. 803). Esta definición la podemos concluir como esas acciones que se realizan en una marca para destacar en el mercado.

#### **3.1.1 El origen lujo y su evolución**

Para la realización de un correcto análisis, debemos comenzar por entender mejor el sector del lujo y cuál ha sido su evolución hasta el día de hoy.

Como mencionamos anteriormente, este concepto ha sido siempre una definición muy subjetiva a la par de que ha ido evolucionando constantemente a lo largo de la historia, y que por lo tanto, es bastante discutido. Por ello su explicación actual no será posiblemente igual de relevante en el tiempo, puesto que como dijimos, está en constante cambio.

Poco a poco, y cada vez más, se ha ido convirtiendo en un sector de importante relevancia y más condicionante en los motores de los países, ya sea por generación de empleo, o beneficio del mismo. No obstante, no podemos dejar de lado que la idea de lujo, se fundamenta en bases aspiracionales, psicológicas y filosóficas en muchas ocasiones, como la

reflexión también encontrada en *The end of luxury as we knew it?* de Jacques Séguéla, vicepresidente del grupo HAVAS, que dice “si a los 50 años no tienes un Rolex, has fracasado en la vida.” (Kapferer, 2017), cuando la vida es más compleja, por lo que es difícil estudiar sus datos y publicarlos en índices oficiales.

Según el parafraseo de González sobre Kapferer en su aportación *Los 4 significados del lujo según Kapferer parte 1* (González, 2015), este mercado surgió desde prácticamente los comienzos religiosos. Nos remitimos a antiguas civilizaciones como la mesopotámica, egipcia, maya o inca, entre otras. Es decir, a culturas en las que ya se manifestaban formas tempranas de simbolismo, distinción y estética material, las cuales, algunos de sus rituales más importantes trataban de ofrecer tributos a los dioses con el fin de ser bendecidos, o que tuvieran misericordia con ellos. Es ahí cuando las personas brindaban bienes exclusivos a las deidades, inherentes a su naturaleza por encima de lo que podría abarcar una necesidad, laboriosa, o de calidad; características diferenciadoras de un producto de lujo frente a otros.

Con estas connotaciones emocionales y aspiracionales, estos productos fueron evolucionando hasta convertirse en un reflejo del estatus para sus portadores en las sociedades, desembocando en las distinciones sociales, como la aristocracia en la Antigua Grecia o la Nobleza en la Edad Media.

Es en ese punto en el que poco a poco van consolidando su posicionamiento las marcas de lujo en un sector muy poco asequible además de para unos pocos, como proveedores de las casas reales, producciones a medida para las clases acomodadas y sus necesidades. En el contexto de las grandes concentraciones sociales, fue inevitable el que se convirtieran en conocedores de ellas, convirtiéndolas en metas aspiracionales, y también en objetivos a seguir o desarticular, por lo que entre sus consumidores se creó una escisión entre aquellos que “querían presumir de su posición” y otros que preferían esconderla, dando paso así a la rama del “lujo silencioso”.

El resto de su evolución no ha presentado diferencias significativas durante el periodo posterior. Simplemente se ha comportado como un sector más del mercado que se ha adaptado a las tendencias y demandas de sus públicos en las respectivas épocas, al igual que se han ido adaptando a los contextos y situaciones. Por ejemplo, el proceso de globalización, que se basa en puntos de inflexión mundial, pues los territorios comienzan a conocer culturas de la mano de sociedades distintas a las suyas, con productos nuevos y exóticos; ejemplarizando en épocas como la colonización y revoluciones industriales.

No muy atrás en el tiempo, durante el siglo XIX y principios del siglo XX, se alcanza una época en la que comienzan a surgir algunas de las firmas más reconocidas, como *Burberry*, *Hermès*, *Louis Vuitton* o *Chanel*.

Con la revolución tecnológica que fue desarrollándose, este sector se ha tenido que adaptar a una de sus más grandes adversidades, la comunicación.

La aparición de la televisión transformó profundamente las estrategias publicitarias, al permitir la difusión de mensajes audiovisuales con un alcance sin precedentes. No solo el sector del lujo, sino prácticamente todos los mercados, se vieron obligados a adaptarse a esta nueva realidad, en un contexto marcado por la consolidación de los medios de comunicación de masas como canales hegemónicos de transmisión cultural y comercial. Este periodo de transición comunicativa dio lugar a hitos relevantes para este estudio, entre ellos, la institucionalización del sector publicitario con la expansión de agencias especializadas a partir de mediados del siglo XX, así como el surgimiento de los primeros casos paradigmáticos de rebranding empresarial, como el protagonizado por la compañía automovilística Ford.

### **3.1.2 El lujo actual**

Actualmente el sector goza de salud. Según el último informe *Global Powers of Luxury Goods* de Deloitte (Faccioli et al., 2023), un informe que analiza anualmente las 100 empresas más importantes de bienes de lujo, y

en el que para participar, necesitas una facturación mínima de 245 mill de euros aproximadamente; se han registrado una serie de datos a tener en cuenta:

1. En 2022, las 100 principales empresas de lujo facturaron aproximadamente 304 millones de euros, una cifra superior a los 267 millones del año anterior, lo que refleja una recuperación tras la pandemia de COVID-19.
  - a. El tamaño promedio de estas empresas fue de unos 3 millones de euros.
  - b. Las ventas de las 10 empresas más grandes crecieron un 22,8% ese año.
  - c. En conclusión, estas 100 empresas alcanzaron su mayor nivel histórico en tamaño y beneficios, con un beneficio total del 13,4% entre todas ellas (Faccioli et al., 2023).

**Tabla 3.1**

Tabla de las top 10 empresas de lujo en el año fiscal 2022.

**Top 10 luxury goods companies by sales, FY2022**

FY2022 Luxury goods sales rank	Change in rank from FY2021	Company	Country of origin	FY2022 Luxury goods sales (US\$M)	FY2022 Total revenue (US\$M)	FY2022 Luxury goods sales growth	FY2022 Net profit margin <sup>1</sup> **	FY2022 Return on assets <sup>2</sup> **	FY2019- 2022 Luxury goods sales CAGR <sup>3</sup> *
1	↔ 0	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE	France	59,869	83,241	22.6%	18.6%	11.0%	19.4%
2	↔ 0	Kering SA	France	21,394	21,394	15.3%	18.3%	11.0%	8.6%
3	↑ 3	Compagnie Financière Richemont SA	Switzerland	19,248	22,276	50.1%	10.8%	5.2%	11.5%
4	↓ -1	The Estée Lauder Companies Inc.	United States	17,737	17,737	9.4%	13.6%	11.5%	6.1%
5	↓ -1	Chanel Limited	United Kingdom	17,224	17,224	10.1%	26.7%	25.5%	12.0%
6	↓ -1	L'Oréal Luxe	France	15,388	15,388	18.6%	n/a	n/a	9.9%
7	↑ 1	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited 周大福珠宝集团有限公司	China/HK SAR	12,563	12,709	41.1%	7.0%	7.8%	14.0%
8	↓ -1	Hermès International SCA	France	12,196	12,196	29.2%	29.1%	19.4%	19.0%
9	↔ 0	Rolex SA	Switzerland	10,336 e	10,336 e	20.4%	n/a	n/a	13.8%
10	↑ 3	PVH Corp.	United States	8,364	9,155	33.3%	10.4%	7.7%	1.2%
<b>Top 10*</b>				<b>194,319</b>	<b>221,656</b>	<b>22.8%</b>	<b>17.5%</b>	<b>11.2%</b>	<b>12.8%</b>
<b>Top 100*</b>				<b>346,989</b>	<b>386,963</b>	<b>20.0%</b>	<b>12.2%</b>	<b>7.7%</b>	<b>8.4%</b>
<b>Top 10 share of Top 100</b>				<b>56.0%</b>	<b>57.3%</b>	<b>62.5%</b>	<b>76.4%</b>		

e = estimate | n/a = not available | ne = not in existence (created by reorganization)

<sup>1</sup> Net profit margin based on total consolidated revenue and net income

<sup>2</sup> Compound annual growth rate

<sup>3</sup> Top 10 companies share of total net profit for Top 100 companies—based on the 80 companies reporting net profits

\*Top 10 and Top 100 sales growth rates are sales-weighted, currency-adjusted composites

\*\*Top 10 and Top 100 net profit margin and return on assets are sales-weighted composites

**Nota:** La tabla muestra las posiciones de esas empresas respecto al año fiscal de 2022, anotando con flecha hacia arriba si subió de posición, hacia abajo si bajó, y con una flecha apuntando en dos direcciones si se mantuvo en el puesto. Tabla tomada del informe *Global Powers of Luxury Goods*.

- Estas empresas ponen rumbo sus departamentos de "Responsabilidad Social Corporativa" (a partir de ahora RSC) hacia una responsabilidad medioambiental y economías circulares, pues quieren cumplir con las demandas sociales del momento, y otros objetivos, como los acuerdos de la agenda 2030 firmados en septiembre de 2015 por 167 países.

3. Se están sumando a las implementaciones tecnológicas que se desarrollan hoy día, como las inteligencias artificiales, internet, y el uso de máquinas, entre otras herramientas. Las podemos encontrar entre otras áreas, en las imágenes para apoyarse en herramientas de diseño como la capacidad de crear el grado de realismo que quieran, o aportar creatividad y variedad. Textos para adaptar los tonos, complejidad y protocolos adaptados a las necesidades de la clientela. Codificaciones para recabar datos sobre consumidores, y especialización 3D para ofrecer ejemplos de proyectos en formatos más visuales.

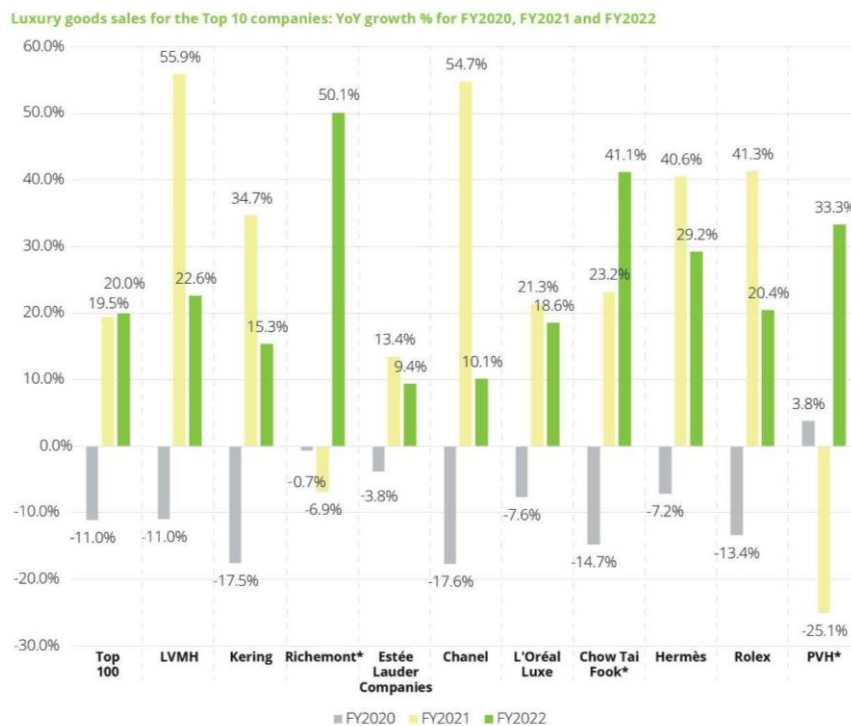
En concreto, por parte del grupo LVMH, resaltar su acuerdo con la empresa Google LLC (en adelante Google) para desarrollar juntos soluciones de IA para ayudar a conseguir los objetivos de crecimiento de LVMH a largo plazo. Además, con el uso de esta nueva tecnología y aprendizaje automático por parte de Google, buscan mejorar sus previsiones sobre la demanda, optimizar su inventario y renovar experiencias del cliente, cumpliendo con los requisitos de privacidad y seguridad.

Esta integración de las soluciones de IA está pensada para cada parte de las cadenas de valor de las marcas del grupo (diseño y desarrollo de producto, cadenas de suministro, e interacciones con empleados, colaboradores y clientes). Por ello, ambos se comprometen a incluir programas de formación a los empleados para actualizar sus habilidades, como las academias de datos e IA en París que abrirán en un futuro; con el fin de acelerar su capacidad de competencia e innovación en estos campos y así liderar el mercado.

El líder en la lista es la casa LVMH (grupo al que pertenece Loewe) gracias a su facturación durante el año fiscal 2022, su crecimiento en ventas, y beneficios.

**Figura 3.1**

Gráfico del crecimiento de ventas durante 2020, 2021 y 2022, de las 10 empresas de lujo en el año fiscal 2022.



Nota: Se muestra con los colores gris, amarillo y verde, el crecimiento en ventas por años de esas empresas. Gráfico tomado del informe *Global Powers of Luxury Goods*.

### 3.2 Análisis geográfico

Continuando con el análisis de datos de *Global Powers of Luxury Goods* (Faccioli et al., 2023), expondremos un análisis geográfico, el cual se basa en un criterio muy específico. Cabe aclararlo, pues dependiendo de cómo

sean los criterios que se quieran seguir, los resultados de esta rama variarán considerablemente.

Nuestro siguiente criterio es el publicado en este informe. Se enfocará en los países que poseen la mayor concentración de estas top 100 empresas. A estas empresas, se les asignan el país en el que están sus sedes principales (pese a que existan desacuerdos como que haya menos cantidad de tiendas en dicho país en vez de en otros) para evitar confusiones en los resultados.

A continuación, se presentan gráficos que ayudarán a contextualizar mejor el mercado, como, por ejemplo, los países en los que tienen más presencia estas compañías, sus cuotas de mercado en estos países y cuotas de ventas entre otros:

### Figura 3.2

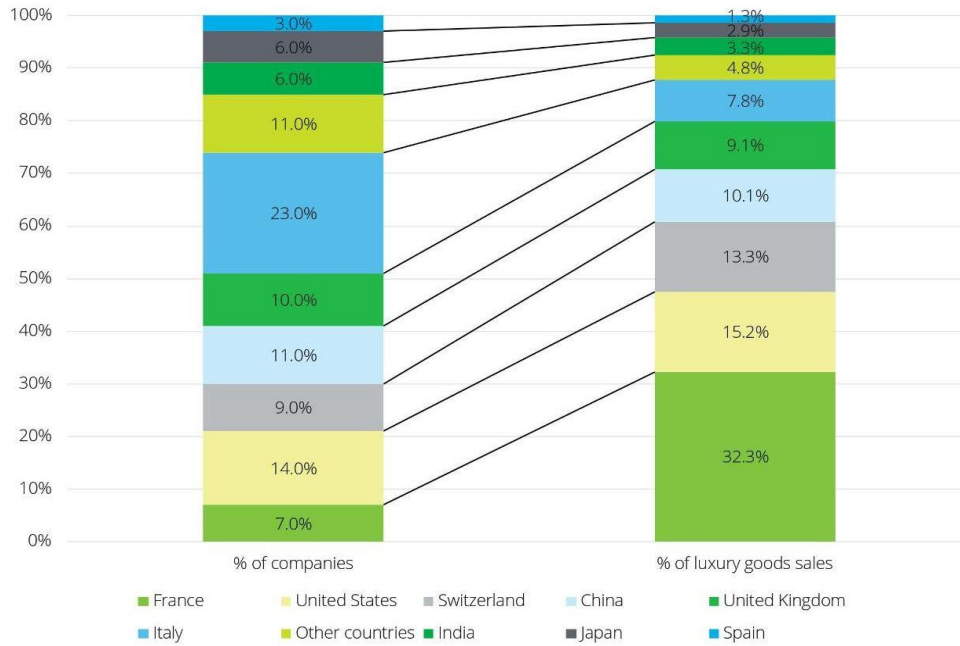
Gráfico sobre los países con mayor presencia de las 100 empresas de lujo en el año fiscal 2022.



Nota: Mediante una ilustración, nos muestra con diferente color y las banderas cuáles son los países en los que hay más presencia de estas empresas. Imagen tomada del informe *Global Powers of Luxury Goods*.

**Figura 3.3**

Figura sobre las cuotas de mercado en los países con mayor presencia en este mercado y porcentaje en ventas en ellos, en el año fiscal 2022.



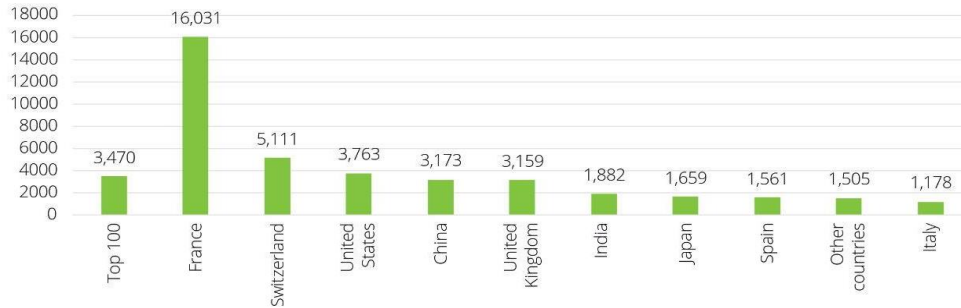
Results reflect Top 100 companies headquartered in each country.

Source: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Luxury Goods 2023. Analysis of financial performance and operations for financial years ending within the 12 months from 1 January to 31 December 2022 using company annual reports, industry estimates, and other sources.

**Nota:** En la figura, vemos las cuotas por los países en los que hay más presencia de estas empresas y también las de ventas en porcentajes. Tomada del informe *Global Powers of Luxury Goods*.

**Figura 3.4**

Figura sobre el tamaño medio de los países con mayor presencia en este mercado según las ventas de bienes de lujo en el año fiscal 2022 valorado en millones de dólares estadounidenses.



Nota: La figura se compone del tamaño medio de las empresas en estos países en cuanto a ventas sobre millones de dólares. Tomada del informe *Global Powers of Luxury Goods*.

**Tabla 3.2**

Tabla de la presencia del número de las 10 principales empresas de bienes de lujo por países y sectores de productos en el año fiscal 2022.

**Number of Top 10 luxury goods companies by country and product sector, FY2022**

	Clothing and footwear	Bags and accessories	Beauty	Jewelry and watches	Multiple luxury goods	Top 10
<b>China</b>				1		1
<b>France</b>			1		3	4
<b>Switzerland</b>				2		2
<b>United Kingdom</b>					1	1
<b>United States</b>	1		1			2
<b>Top 10</b>	1		2	3	4	10

Nota: Esta tabla muestra según qué sector, cuántas empresas tienen según su sede principal con los números en dichos países, realizando un sumatorio al final de todas ellas. Tomada del informe *Global Powers of Luxury Goods*.

Para llevar a cabo un análisis más preciso y escueto, se han escogido los siguientes países por estas razones:

1. **Francia:** puesto que es donde LVMH tiene sus oficinas centrales, grupo dueño de la empresa que estamos estudiando (Loewe). Participa en este último informe con siete empresas que poseen un valor medio de mercado de 14.100 millones de euros aproximadamente, un dato que se sitúa cuatro veces por encima de la media del valor de mercado de las top 100. Es relevante destacar que el 32,3% del crecimiento de ventas de las empresas analizadas corresponden a las empresas francesas en el año fiscal de 2022. También poseen el reconocimiento tanto del país con el segundo margen de beneficio neto más alto con un 19,3%, como el del segundo país con el mayor crecimiento compuesto por los tres últimos años, adquiriendo una cifra del 15%.

De las 7 empresas líderes en el país, destacan las casas Kering, Hermès, LVMH, y L'Oréal Luxe.

### Figura 3.5

Gráfico de las cuotas de las top 3 empresas de lujo en Francia en el año fiscal 2022.

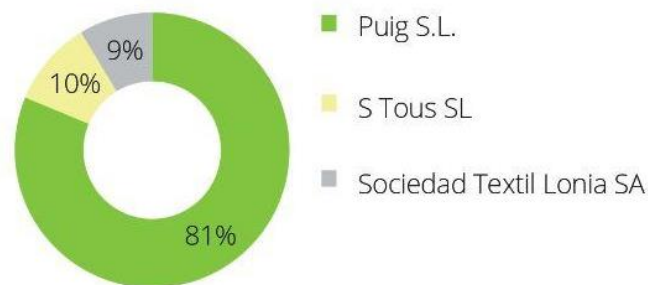


Nota: El gráfico nos muestra las tres empresas de las top 100 con mayor porcentaje de ventas en Francia durante el año fiscal 2022 comparándolas con las demás líderes (otras 4). Extraído del informe *Global Powers of Luxury Goods*.

- 2. España:** porque aparte de ser una de las empresas con mayor crecimiento en ventas en el año fiscal de 2022, y por ello, una buena referencia de liderazgo para este mercado; es el país de origen de Loewe y su principal área de mercado. Destaca por la fuerte recuperación de sus tres empresas Puig S.L, STOUS S.L, y Sociedad Textil Lonia S.A. La empresa en primer lugar del ranking presenta el mayor crecimiento compuesto en ventas, con un incremento del 39,2%. Le sigue Textil Lonia, que ocupa la segunda posición entre las 100 empresas analizadas, con un crecimiento del 66% tras recuperarse de una caída del 44,5% en el ejercicio fiscal de 2021. Por su parte, Puig —la compañía líder entre las tres— ha registrado un aumento del 40% en sus ventas. Además, los márgenes de beneficio han mejorado, especialmente en los casos de Textil Lonia y Puig, cuyos valores alcanzaron cifras de dos dígitos.

### Figura 3. 6

Gráfico de las cuotas de las top 3 empresas de lujo en España en el año fiscal 2022.



Nota: El gráfico nos muestra las tres empresas de las top 100 con mayor porcentaje de ventas en España durante el año fiscal 2022. Extraído del informe *Global Powers of Luxury Goods*.

Como podemos ver en estos datos, las empresas y países han conseguido retomar una fuerte posición tras el COVID - 19 y no solo con ello, las tendencias les están afectando fuertemente, con interesantes reinversiones y progresos que les han hecho posicionarse en un camino muy positivo.

### 3.3 Análisis de los sectores

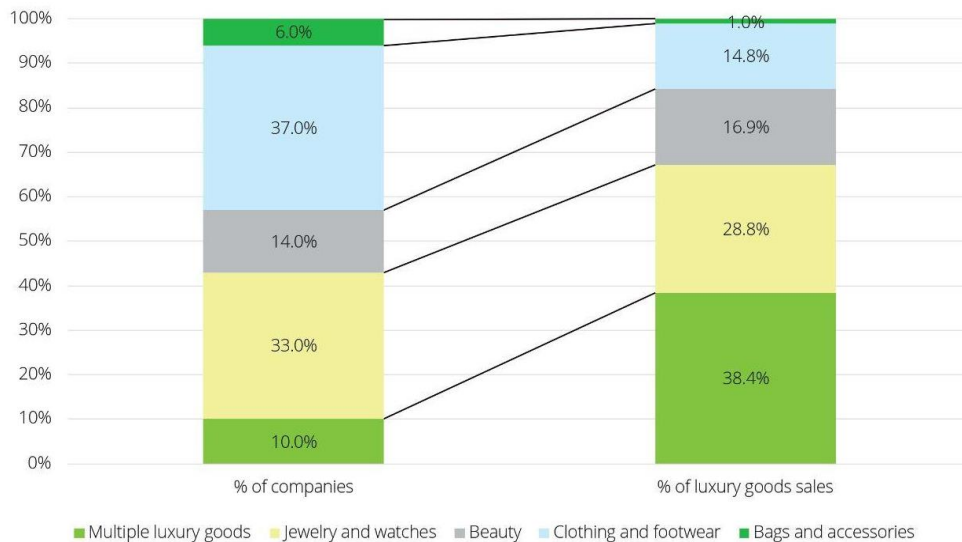
De nuevo, nos apoyaremos en el informe de la consultoría Deloitte, puesto que es una de las fuentes más completas. Por ende, usaremos los mismos criterios de clasificación de los sectores para ofrecer unos datos precisos e interesantes para el análisis. El cambio mínimo de alguno de los parámetros nos propone una visión muy distinta, y en este campo tan subjetivo, es de vital importancia ser diligentes con criterio.

Usamos una clasificación que escinde los bienes de lujo en cinco sectores: Múltiples bienes de lujo, joyas y relojes, moda y calzado, belleza, y bolsos y accesorios.

Antes de profundizar en ellos, mostraremos una gráfica que indica en este año cuánto porcentaje comprenden estos sectores en las top 100, y qué cuota corresponden en las ventas del año fiscal de 2022:

**Figura 3.7**

Gráfico sobre la presencia de sectores en las top 100 empresas y su nivel de ventas en el año fiscal 2022.



Nota: Mediante porcentajes, nos muestra cuáles son los niveles de presencia de cada sector en las top 100 y de ventas con colores distintivos para cada sector: múltiples bienes de lujo en color verde claro, joyería y relojes en arena, belleza en gris, prendas y calzado en azul claro, y bolsos y accesorios en verde oscuro. Extraído del informe *Global Powers of Luxury Goods*.

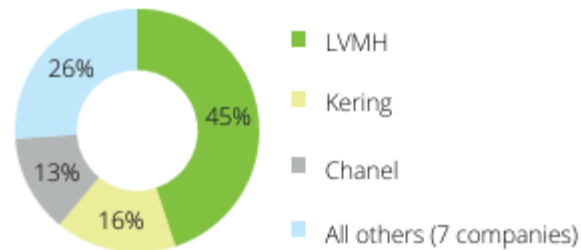
## 1. Múltiples bienes de lujo

Con las empresas líderes LVMH, Kering, y Chanel, existen un total de 10 que se dediquen a vender estos productos. Pese a que sus ventas aumentarían un 20,3% en 2022 (y que de hecho, excepto Ferragamo y Cole Haan tuvieran cifras superiores a las de pre-pandemia) su participación en las ventas globales disminuyó al

38,4%. No obstante, 8 de las 20 empresas líderes del top 100 pertenecen a este sector.

### Figura 3.8

Gráfico sobre las empresas del top que forman parte del sector de múltiples bienes de lujo en el año fiscal 2022.



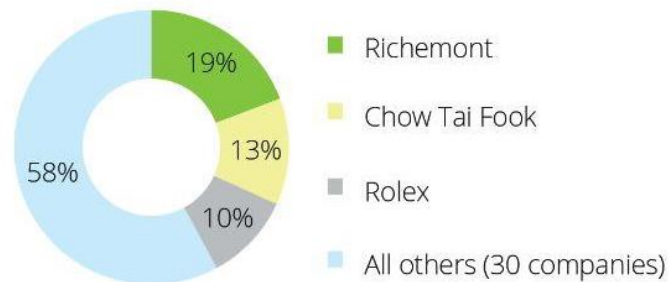
Nota: Con colores, diferencia a las 3 empresas líderes del gráfico con porcentajes de las demás, con las que usa el color azul. Extraído del informe *Global Powers of Luxury Goods*.

## 2. Joyería y relojes

Es el siguiente sector más grande del top 100. Lo dominan Suiza, China, e India. Estos dos últimos países controlan tanto la producción como la venta. En el año fiscal 2022, obtuvo un crecimiento del 21% en ventas, un margen de beneficio neto medio del 8%, e incluso algunas empresas crecieron más del 30%, como Richemont, propietaria de marcas como Cartier, Panerai o Piaget (50,1 %).

### Figura 3.9

Gráfico sobre las empresas del top que forman parte del sector de joyería y relojes en el año fiscal 2022.



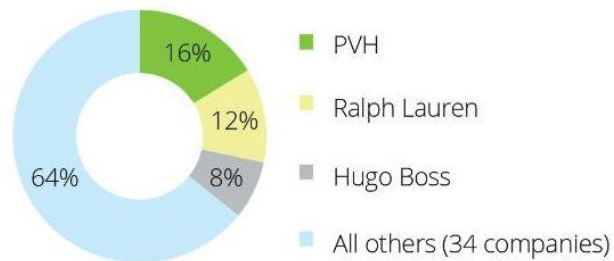
Nota: Con colores, diferencia a las 3 empresas líderes del gráfico con porcentajes de las demás, con las que usa el color azul. Extraído del informe *Global Powers of Luxury Goods*.

### 3. Ropa y calzado:

Este es el que está conformado por más empresas del top 100 (37), las cuales, consiguieron el mayor crecimiento en ventas del año fiscal 2022 (más del 25%). El 75% de ellas superó su porcentaje prepandemia, y un 90% crecieron con doble dígito. Poseen un margen de beneficio neto medio del 7,6%, teniendo algunas de ellas un margen superior al 10% (Textil Lonia).

### Figura 3.10

Gráfico sobre las empresas del top que forman parte del sector de joyería y relojes en el año fiscal 2022.



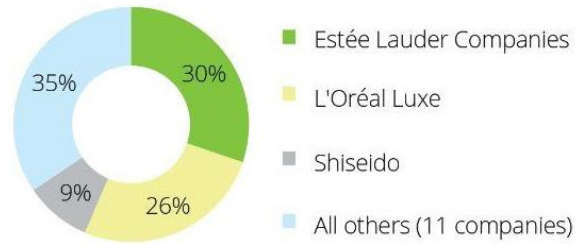
Nota: Con colores, diferencia a las 3 empresas líderes del gráfico con porcentajes de las demás, con las que usa el color azul. Extraído del informe *Global Powers of Luxury Goods*.

#### 4. Belleza

Comprende 14 empresas, principalmente de EE.UU. y Japón. En el año fiscal de 2022, descendieron en ventas un 13% pese a su media de ventas de 3.630 millones de euros y estar por encima de la del top 100. No obstante, 11 de las empresas dieron beneficios, y algunas tuvieron márgenes netos de más del 10%.

### Figura 3.11

Gráfico sobre las empresas del top que forman parte del sector de belleza en el año fiscal 2022.



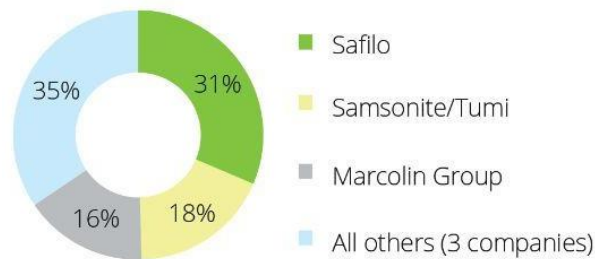
Nota: Con colores, diferencia a las 3 empresas líderes del gráfico con porcentajes de las demás, con las que usa el color azul. Extraído del informe *Global Powers of Luxury Goods*.

## 5. Bolsos y accesorios

Con 6 empresas, es el más pequeño. Fue el más afectado por la pandemia. Excepto De Rigo, todas se recuperaron con un crecimiento más bajo que la media del top 100 (15,5%). Tienen ventas medias de 518 millones de euros y tuvieron el margen de beneficio neto medio más bajo un 3,1%.

### Figura 3.12

Gráfico sobre las empresas del top que forman parte del sector de bolsos y accesorios en el año fiscal 2022.



Nota: Con colores, diferencia a las 3 empresas líderes del gráfico con porcentajes de las demás, con las que usa el color azul. Extraído del informe *Global Powers of Luxury Goods*.

De este análisis, hay que centrarse en los sectores de múltiples bienes de lujo, ropa y calzado, y bolsos y accesorios; que son aquellos en los que Loewe opera.

### 3.4 Estrategia de marca en el sector del lujo

Dada esta situación explicada en los apartados anteriores, se nos crean una serie de bases a las que estas marcas prácticamente se ven obligadas a seguir si quieren asegurar tanto su prestigio como su supervivencia en el sector.

El lujo siempre ha sido un mercado que además de poseer esa connotación subjetiva, su identidad diferenciadora de otros mercados siempre ha sido su propuesta de valor intangible. El poder y el reconocimiento son algunos de ellos. Por lo que las marcas, como primer paso para su imagen, deben centrar su estrategia a mantener esos márgenes mediante la creación de sueños, las motivaciones a querer formar parte de los grupos que portan estos productos consigo, y esa sensación de exclusividad, que a opinión propia, es uno de los conceptos más importantes que existe en el sector y que deben canalizar bien si quieren conseguir sus objetivos.

La aportación de Kapferer en su escrito llamado *The end of luxury as we knew it?* que dice que el horizonte del lujo “se desplaza constantemente a medida que el consumidor gana más ingresos” (Kapferer, 2017) nos lo confirma. En otras aportaciones, nos indica que el último crecimiento viene de dos raíces principales que apenas han comenzado a germinar durante estos últimos años:

- 1. El nacimiento y expansión de los nuevos ricos.** Dado por las economías emergentes. Surgen con la revolución tecnológica y se han ido desarrollando, como las redes sociales y la I.A.
- 2. Los cambios de actitud de las clases medias.** Marcadas por grupos que quieren imitar a los ricos, permitiéndose ocasionalmente pequeños productos tanto para ellos, como para terceros a modo de detalle (Kapferer, 2017).

Lo más importante de estos dos grupos sociales, es su intersección, la cual apela a que ambos tienen afán por convertir el lujo en algo visible. Como símbolo capitalista, fruto de su evolución y euforia por el deseo de participar en él; hoy día es dicha ideología la que, junto a otros aspectos, es por lo que cada vez más se masifica y conoce este mundo.

Como respuesta, las firmas dan el segundo paso de la estrategia de marca más importante: la adaptación a la sociedad.

Con un mapa bastante extenso y con oportunidades potenciales gracias a estos nuevos públicos y su visión, estas “casas” se han dispuesto a crecer con ellos. Aplicando una filosofía económica llevada a módulos simples, las empresas buscan maximizar su rentabilidad. Ninguna inversión financiera suele estar de acuerdo con limitar un crecimiento por excederse del término exclusividad, sino que lo impulsa. Con ejemplos lo podemos ver con el caso de Louis Vuitton, una de las marcas más conocidas del sector, que gracias a su pertenencia a LVMH, ha crecido constantemente hasta el punto de ser símbolo de auge económico en la economía emergente de China. Otro claro es el de Montblanc, que antes se le conocía por vender sólo plumas, pero

con el tiempo, ha ido abriendo su oferta con accesorios y perfumes (usando otra forma de crecer y entrar a nuevos mercados).

Si bien se han dispuesto a crecer y expandirse, se les plantea un problema que afecta al primer pilar de su estrategia, mantener esa exclusividad, dado que el crecimiento ofrece más, y este cambio crea un efecto dominó que a una empresa de lujo le quita su naturaleza. Por lo que para reforzar ese primer pilar, su estrategia debe centrarse también en la creación del refuerzo de la idea de exclusivo.

En el sector automovilístico, remontándonos a 2015, la marca más rentable no fue Lamborghini, Pagani, o Bugatti. Fue Porsche con la venta de 225.000 unidades. Objetivamente, no es lujo por su oferta, ya que debe ser aparte de costoso, escaso, pero hoy día se la sigue considerando como tal, gracias a sus acciones de marketing y publicidad con la comunicación, la cuál siguen manteniendo esa idea de lujo.

Otros aspectos en los que podemos ver esta estrategia, es en la creación de productos emblemáticos y reconocibles, como iconos, que sean fáciles de asociar a la marca: El bolso “Amazona” de Loewe, o el “Birkin” de Hermès. Se busca no la moda (efímero, o fácil de olvidar) , sino que perdure; para alimentar la motivación de formar parte, y la idea de exclusivo.

Dicho objetivo y las acepciones que puede otorgar el término lujo actualmente, también han derivado en la creación de líneas o productos movidos por conceptos que mencionamos antes en cuanto al sector, como lujo accesible, por ejemplo. Todos con la misma intención de experimentar con la exclusividad y el surgimiento de nuevos públicos. Otra estrategia que pese a que no es llevada por todas, sigue siendo interesante.

Crecer no solo implica beneficio, también costes, otra razón por la que pensar estrategias para optimizarlos. En este caso, nos enfocaremos en cómo crean volumen en las ventas y así amortizar los costes:

- **Comunicación a las masas.** Para llegar al público de manera efectiva con redes sociales o internet para reforzar ese margen y valores de marca. Son medios que en gran parte son ganados: cuentas oficiales, páginas de blogs (como Loewe), etc. Ayudan a crear expectación con por ejemplo los eventos anunciados, “a quién invitan” o “a quién no”; y a conectar con la gente mediante el contenido multimedia que reproduzca los ideales de la firma.
- **Absorciones a grandes *casas*.** Para obtener sinergias, compartir conocimientos y prestigio, hay que obtener volumen. Esta acción puede crear facilidades a la hora de tener capital, experiencia en el sector, o un mejor equipo organizativo. Aquí podemos mencionar la incorporación de Loewe a LVMH en la década de 1990, una oportunidad que a la firma le permitió no sólo obtener el prestigio de la gran casa, sino poder optar a objetivos más ambiciosos y aprovechar mejor su crecimiento.
- **Creación de experiencias únicas.** A todos aquellos que consuman cualquier producto o servicio de una empresa, debe ser memorable y diferenciativo. Es por ello que muchas marcas ofrecen tratos únicos en sus tiendas físicas, crean eventos tan ostentosos y presentaciones tan llamativas; dado que quieren que se hable de ello, se recuerde, y sirva de símbolo de prestigio y grandeza, que es lo que buscan.

Kapferer avisa de que al ser el volumen la némesis del lujo, no deben dejar de lado 3 elementos que realzan la figura de la exclusividad y el lujo en sí. Estos son el tiempo (aportación del relato legendario, maestría en algún área, herencia, etc), el espacio (la localización de sedes y fábricas. Es por ello que las falsificaciones no triunfan tanto por el momento. Impera más el hecho en Italia, Francia, EEUU, etc), y, por último, la sangre (aportando

autenticidad, exclusividad en cuanto a pertenencia a dinastías, como por ejemplo, Loewe como proveedor de la Casa Real en su momento).

Por último, no menos importante, remarcar que para cumplir todos estos fines y repasar su funcionamiento, debemos explicar cuál es el papel de la dirección creativa en la creación de estas identidades de marca y qué tienen en juego.

### **3. 5 El papel de la dirección creativa en la identidad de marca.**

La dirección creativa trata de aquella área o sección de una marca que se encarga de canalizar y plasmar de manera adecuada la personalidad y estética de una marca, así como contribuir a su evolución y conducirla hacia el futuro de una manera coherente y fiel al propósito de la empresa.

En un contexto tan cambiante como este, cada vez se vuelve más esencial este papel respecto a otros. Su función principal es el puente entre el interior de la marca, y el horizonte que los públicos, tanto internos, como externos, establecen y obligan a las corporaciones a situar su hoja de ruta en aquella dirección. Bajo esa finalidad, utilizan una metodología basada en el posicionamiento firme de cómo quiere ser la firme y hacia dónde quiere ir, la constante innovación del diseño de los productos y servicios de la empresa, una clave comunicación al público para transmitir de manera correcta todos los procesos del interior y mostrar la imagen más fiel de la empresa.

Actualmente se enfrentan a una serie de retos que en el futuro darán mucho que hablar sobre cómo de efectivas han sido sus estrategias (recordemos que estamos en un marco muy dinámico y totalmente nuevo, en el que toda decisión, implica mucho riesgo):

- **Retos IA y revoluciones tecnológicas**
  - Manutención del equilibrio entre la creatividad humana y la creatividad tecnológica.
  - Adaptación a los cambios tecnológicos constantes y rápidos.
  - Enfrentarse a las disrupciones entre lo presente y futuro. Sobre si deben unirse a la omnipresencia de lo electrónico e integrarla a sus procesos, intentando no perder la esencia, o renunciar a ella y reforzar el valor en lo pasado. Por ejemplo, los automóviles de Tesla y Google frente a otras marcas como Mercedes Benz o BMW.
  - El regimiento por likes, impactos en redes, comentarios, etc.
  
- **Consideraciones éticas**
  - Respetar la privacidad y seguridad con la sociedad Big Data y los tráficos de información.
  - Alinear los valores de la marca con lo que demanda la sociedad, como la sostenibilidad y autenticidad.
  - Adaptarse a los nuevos buyers del presente, como los “millennials”, que apuestan por la experiencia antes que por lo material o sus compromisos ideológicos (como los que mencionamos en el apartado anterior).
  
- **Apertura mundial y evolución del mercado**
  - Nuevas culturas que se dan a conocer en la globalización y despiertan la curiosidad de los consumidores.
  - Economías emergentes que dan lugar a nuevos productos y servicios.

- El cara a cara de la antigua comunicación controlada y vertical, con la nueva comunicación digital, mucho más compleja e independiente.
- **Superación de la competencia ante sus innovaciones**
  - Surgimiento de empresas que ofrecen servicios propios de lujo, que antes se veían imposibles de ofrecer a otros públicos de manera más asequible (servicios de chófer con Uber, o de estancia en apartamentos con Airbnb).
  - Las hojas de ruta que inciden en los mercados de lujo, como Amazon, que busca ser el mayor minorista del mundo, afectando a la distribución selectiva de este mercado.

### **3.6 Rebranding en la industria del lujo**

#### **3.6.1 Tendencias en la comunicación de marcas de lujo en el siglo XXI**

Como se expuso anteriormente, nos encontramos en un concepto de digitalización bastante complejo y dinámico, por lo que estas tendencias no han sido menos, ya que han ido muy de la mano.

Realizando una comparativa entre el pasado y el presente, es cierto que en primera instancia no han cambiado mucho los pilares de la comunicación del lujo. Lo que sí ha cambiado ha sido el formato.

Sabemos que el lujo siempre ha tenido como misión comunicacional, enviar ese mensaje de exclusividad y apoyarlo con aquellos valores intangibles y aspiracionales que lo diferencian de los demás sectores. Por ello, al igual que otros sectores, la idea de apoyarse suele ser utilizada mediante varias maneras, como la representación de esos valores en personas conocidas, ya

sean altos cargos, o gente contratada del exterior (famosos, modelos, etc); en eventos que organicen la marca para reforzarlos, u otras acciones, como pueden ser patrocinios o mecenazgos. Estas con el fin tanto de posicionarse, como darse a conocer a nuevos consumidores.

Tenemos actualmente en el sector de la moda, y con Loewe en concreto, la última colaboración conocida hasta la fecha con la artista Beyoncé; o si hablamos de otras empresas, Louis Vuitton y sus famosas presentaciones de sus colecciones, en las que abordan excéntricos espectáculos (museo Miho en Kyoto 2017, o “Isola Bella” lago Maggiore 2023).

En el pasado podíamos ver estas acciones cuando se dio a conocer Loewe como proveedor oficial de la casa real en el reinado de Alfonso XIII, que fue un muy buen apoyo para representar la cultura y los valores de la marca, convirtiéndose en una de las razones por las que ganó tanto prestigio en su momento.

Como está mencionado, no ha cambiado mucho la intención en qué se quiere comunicar sobre las marcas. No obstante, el formato sí ha tenido un cambio más profundo.

Desde el nacimiento de medios como la TV, las empresas han tenido que reinventarse rápidamente para adaptar sus campañas a estos formatos. En relación con lo que hemos ido analizando, las más importantes han sido desde la década de 1990, hasta la actualidad. Con la aparición de internet, móviles, ordenadores portátiles, nuevas formas de publicidad como pantallas digitales entre otras; sí que ha ocurrido un cambio mucho más influyente, ya que se puede llegar incluso directamente al target con las inserciones.

Este sector no ha escatimado en adaptación y se ha reinventado al paso de la evolución. El uso de influencers o personas reconocidas mediante las cuentas de redes sociales es uno de estos cambios. Poseen también las suyas propias, por las que reproducen la identidad y campañas. Todo para

alimentar ese deseo aspiracional, y que, gracias a la difusión del contenido multimedia, se “viralicen” y muestren a las masas imagen de grandeza y exclusividad. Como también mencionamos en el marco teórico, el ámbito de la incorporación de la I.A a las empresas y en las propias tiendas en sí, con el fin de aportar esa experiencia única junto a la omnipresencia de lo on line, y cohesionar esa omnicanalidad para que todo tenga una única identidad. Ya que hoy es prácticamente imposible separar lo digital de lo físico.

Estos son algunos de los cambios más relevantes que podemos mostrar. Por otro lado, la comunicación no deja de ser una profesión que da mucho pie a la creatividad, por lo que, junto a este rápido progreso de esta revolución tecnológica, no sería improbable que alguna entidad sorprenda en un futuro cercano con una idea totalmente nueva y readapte este campo por completo. Concluyendo con que cambia mucho el formato, pero aun así se espera que cambie mucho más.

(Cómo han cambiado con la digitalización y la publicidad, con formatos como influencers, o formatos más tecnológicos, spots de TV, eventos, etc...)

### **3.7 Historia y evolución de Loewe**

#### **3.7.1 Orígenes y evolución de la marca.**

Loewe es una de las marcas de lujo de origen español con más relevancia en este sector. Y no sólo sobre actualidad, ya que contamos con una firma que ha participado en tres siglos distintos en la historia, y tiene mucho que contar de ellas.

Nació en 1846 de la mano germánica de Enrique Loewe Roessberg, un apasionado de España y su forma de trabajar la piel. He ahí el porqué decidió

asentarse en una calle de Madrid (Lobo, actualmente llamada Echegaray) con un taller de marroquinería. Poco después, abrió su primera tienda llamada “E. Loewe” en 1872, la cual, gracias a su trabajo, consiguió escalar hasta el punto de convertirse en el proveedor oficial de la Casa Real en 1905 bajo el reinado de Alfonso XIII.

A medida que transcurría el siglo XX, la firma fue creciendo y dándose a conocer a la sociedad. De sus hitos más importantes tras su prestigio nacional por el nombramiento del rey, destacar su primer paso en la internacionalización, con la apertura de la primera tienda fuera del territorio en Londres (1959). Colaboraciones con Armani y Karl Lagerfeld. El periodo de “la edad de oro”, que abarcó desde la década de 1950 hasta la década de 1970. La creación del famoso anagrama de las 4 L entrelazadas de Vicente Vela (1970s). Su incorporación al conglomerado de origen francés LVMH (1996), y sus intentos de modernización que comenzaron en el año 2000, que dieron pie a el rebranding casi completo protagonizado por el director creativo Jonathan Anderson hasta lo que conocemos hoy en día.

Su relevancia e influencia han ido dirigidas desde el siglo de oro de la firma, por ser imagen e inspiración para muchas otras a lo largo de la historia. Gracias a su arquitectura, diseño de marca, e ideología como empresa, la cual, le ha llevado al éxito; han conseguido dichas metas. No obstante, como compañía, se debe seguir reinventando y adaptando a las tesituras que obstaculizan su progreso en el mercado para mantener su posición puntera.

### **3.7.2 Posicionamiento antes del rebranding**

A continuación, se abordará el periodo comprendido entre la década de 1990 y la incorporación de Jonathan Anderson como director creativo, una etapa relativamente breve, pero suficientemente significativa para contextualizar de manera sólida la evolución previa de la marca.

Como último de sus grandes hitos, fue su incorporación a la familia LVMH en 1996, acción que le ayudó a conseguir un mayor capital, conocimientos, y una mejor estructura organizativa. Desde entonces, no tuvo ningún momento en el que destacara tanto nacional, como internacionalmente.

Durante el periodo previo al rebranding, Loewe mantenía una identidad de marca fuertemente arraigada en su tradición marroquinera, considerada históricamente como su principal valor diferencial y elemento de prestigio. Este posicionamiento, centrado en productos de alta calidad y una estética clásica, estaba principalmente orientado a un público adulto y conservador, lo cual limitaba su capacidad de conexión con nuevas generaciones de consumidores, cuyas preferencias se inclinaban hacia propuestas más vanguardistas, disruptivas y alineadas con valores como la innovación, la diversidad o la sostenibilidad (Kapferer, 2017).

En este contexto, la firma no logró responder a tiempo a las transformaciones culturales y comunicativas propias del siglo XXI, lo que se tradujo en una estrategia de marca poco actualizada. Su identidad visual carecía de coherencia conceptual y formal, y la adaptación al entorno digital resultó tardía y deficiente, dificultando su posicionamiento en un mercado donde la presencia online ya se consolidaba como un elemento central en la construcción de marca (Keller, 2003).

Asimismo, aunque el legado en marroquinería seguía otorgando cierto reconocimiento, la propuesta de moda prêt-à-porter carecía de consistencia creativa, lo que debilitaba su diferenciación frente a otras casas de lujo. Esta falta de dirección artística clara se reflejaba en campañas con escasa cohesión narrativa y en una ausencia de storytelling efectivo, factores clave en la fidelización del público joven (Rocamora, 2009).

En consecuencia, Loewe proyectaba una imagen internacional poco destacada, sin atributos simbólicos sólidos que la distinguieran en un mercado altamente competitivo. La carencia de una hoja de ruta definida, unida a una narrativa de marca débil y desactualizada, ponía en riesgo su

relevancia y sostenibilidad futura, especialmente ante audiencias emergentes que percibían a la firma como una marca “obsoleta” o desconectada de su tiempo.

Su primer paso de reestructuración fue la llegada de Stuart Vevers como director creativo en 2008, que intentó una línea de refuerzo de esa esencia de Loewe, tanto en antigüedad, como en marroquinería.

Su intención fue marcar el factor diferenciador de la firma en todo aquello relacionado con el cuero. Apostó por destacar mediante la funcionalidad de sus productos, más que por su ornamentación y llamativo, buscando lo simple, y en todo aquello que era necesario evolucionar, supervisar que no perdiera esa esencia de la marca.

Esta estrategia fue la que ayudó a conformar una identidad bien cohesionada, uniendo la imagen española y su éxito en la marroquinería.

Por mucho que su intención principal fuera consolidarse en la marroquinería, también modificó otros aspectos relevantes:

- **Transformó la ropa prêt-à-porter.** Este término hace alusión a una expresión francesa que significa “listo para llevar”. Para este caso, se refiere a aquellas líneas de productos que ofrecen patrones similares según las demandas de los consumidores. Este movimiento surgió en las casas de lujo con el fin de salvarse de la quiebra, con la idea de producir estas prendas en masa, pero sin que perdieran la identidad de lujo pese a no ser diseños tan exclusivos como los que acostumbramos a ver.

Con la circunstancia de Loewe, era necesario por su poco destaque en las pasarelas y estancamiento. Por ello, se buscó mezclar la tradición española (una parte de la identidad de la firma) con lo

contemporáneo, ofreciéndonos diseños conocidos, como los inspirados en Picasso y la estética mediterránea.

- **Reorientación internacional.** Buscando localizaciones estratégicas en las que montar tiendas y hacerse ver, con el fin de ir consiguiendo reconocimiento fuera de las fronteras españolas. Según Chevalier y Mazzalovo (2008), el éxito de una marca de lujo en el plano internacional está íntimamente ligado a su presencia selectiva en ubicaciones emblemáticas, las cuales refuerzan su prestigio simbólico y comercial.
- **Acuerdos con artistas.** Para hacerse ver su posición más evolucionada y restaurar sus altibajos en los niveles de éxito en las campañas, comenzó a realizar colaboraciones con artistas del momento, como Carine Roitfeld, para mostrar que también había contemporaneidad en la empresa y no seguía estancada en lo tradicional pese a ser su fuerte.

Antes de irse a Coach en 2013, Stuart conformó las bases sobre las que otros futuros directores creativos desarrollarían sus ideas, y sobre las que Loewe comenzó a remontar en su desventaja frente a las otras empresas del lujo.

## **4. Análisis del rebranding de Loewe**

### **4.1 Cambio de dirección creativa: la llegada de Jonathan Anderson**

#### **4.1.1 Contexto de la industria en el momento del cambio (2013).**

Repasando el transcurso de la industria, el lujo se encontraba en un momento crítico. Las empresas no conseguían conectar con la nueva generación millennial dado que sus preferencias iban muy separadas de las de este sector: hacerte ver mucho, lo inmaterial antes que lo material, reconocimientos por lo digital, sostenibilidad, etc. No solo con esto, los constantes cambios digitales que acontecían obligaban a las empresas a

adaptarse y reinventarse en varias partes de ellas, como la omnicanalidad en compras, o el uso de redes sociales.

En el caso de Loewe, había conseguido establecer un poco su ruta hacia el cambio, aunque le faltaba mucho por remontar.

Bajo la intención de transformar la relación de la marca con una idea más creativa y actual, la firma LVMH decidió fichar a Jonathan Anderson como director creativo. Sus motivaciones fueron la identidad de Jonathan distinguida en el mundo de la moda, por ser conceptual, genderless, y en una vanguardia que conecta bien con lo que demandan los públicos. Pierre-Yves Roussel (en aquel momento, presidente y consejero delegado de la división de moda en LVMH) declaró que su potencial sería muy bueno plasmarlo en la firma y que conseguiría crecer notablemente (Modaes, 2013). Sus antecedentes con la marca "J.W Anderson" llamaron la atención y causó admiración por parte de la casa, así que tras trasladarse Stuart a la empresa Coach, se proclamó como máximo responsable de la moda a Jonathan en septiembre de 2013.

#### **4.2 Estrategia de Anderson para redefinir Loewe.**

La estrategia de Anderson tras su investigación de la firma se basaba en una máxima: "Una inyección de modernidad y conciencia cultural" (Modaes, 2014).

Su motivación fue la época dorada de Loewe (las décadas de 1950, 1960, y 1970 conocidas por ser las más brillantes de Loewe gracias a su gran reforma en la imagen y modernidad). Buscó reproducirlo aplicando una serie de cambios a varios niveles semejantes.

Por ello, se centró en la arquitectura, mobiliario, el anagrama de Loewe, y sus productos:

- 1. Arquitectura:** En esta área se propuso recuperar casi exactamente los interiores de las décadas de 1950 y 1960 creadas por Javier Carvajal. De entre todas las ideas, una de las que más destacaba, fue la incorporación de lo que en su momento fue una innovación en torno a la exposición del producto. Durante la época, destacó por en los escaparates “abrir el exterior manteniendo un diálogo con el interior” (Villanueva Fernández & Josa González, 2016).

Lo que notó el arquitecto, fue que existía una pared entre el exterior e interior de la tienda, por lo que Carvajal en sus diseños, rompió con ello y apostó por crear una conexión entre el escaparate y la tienda más visible, pues se demostró que aquello potenciaba los diálogos entre los potenciales clientes y la firma. La idea de permitir apreciar el interior desde la calle causó que la arquitectura se convirtiera en una de las herramientas más potenciales de esta casa y pionera en ello. Con su primera aportación en 1959 situada en la calle Serrano, pasó la firma a ser modelo de inspiración de las marcas de lujo y punto de inflexión para todos aquellos estereotipos, que, a causa del acontecimiento, fueron transformados.

Por otro lado, también sobresalía de la media por sus influencias escandinavas en los espacios, aspecto que también quiere recuperar Anderson y que veremos también en el apartado del mobiliario, alejado de los principios clasicistas que estableció Ferrer Bartolomé.

- 2. Mobiliario:** Como antes mencionamos, la tienda de la calle Serrano tuvo gran influencia en el sector. Jonathan escogió también entonces inspirarse en esta, en concreto para este nivel, en la "Silla Loewe".

Relacionándolo con la inyección cultural, Jonathan quería resaltar entre otros, la esencia de Loewe, que primaba por la calidad de los materiales y el buen hacer de la casa; y esta silla, fue el modelo perfecto para ello.

Este mueble destaca por sus materiales (referenciando a la artesanía y calidad de fabricación) y su misma influencia que iba de la mano de la escandinava también. El creativo fabricó una versión moderna para también conectar con la idea de modernidad. Este mueble junto a los otros que intentó recuperar de la época “tapicerías tostadas, sillones y mostradores, etc” obtuvieron las mismas remodelaciones.

- 3. El anagrama de Loewe:** En los rediseños, también se incluyeron los logotipos como aspectos a rediseñar. Se plantearon como objetivo transformar el icónico logo de Vicente Vela (principal líder junto a Javier Carvajal de la modernización de la época dorada) creado en 1970. Este logotipo destacó por ser las 4 L combinadas entre sí, creando la “figura del cangrejo”, y también por su mensaje cálido y personal con el diseño de la tipografía.

Michael Amzalag y Mathias Agustyniak (del estudio M/M) fueron los encargados de publicar el nuevo diseño nueve meses después de la llegada de Anderson. Su producción final fue dirigida por la idea de recuperar el origen histórico de la firma, que es el cuero como la primera materia prima de la casa por siempre. Por lo que su pieza, constaba sobre un logo de grosor más fino y simplificado, con la intención de asemejar el anagrama con un hierro de marcar ganado y pieles para resaltar la cultura y esencia de la marca, pero añadiendo cierta modernidad con una tipografía inspirada en la de Berthold Wolpe, acompañada con un guiño a Enrique Loewe Roesberg, dado que ambos son alemanes.

- 4. Productos:** El objetivo no varía de los otros campos: recuperar la esencia de la imagen moderna, apoyándose en la época dorada.

Renacer y regresar a donde nació la imagen moderna de Loewe, son algunos de los conceptos que marcan el paso para esta estrategia.

Mediante los productos, se centraron en modernizar aquellos que son iconos de la marca, y en escoger otros que resaltan la cultura española y esencia de la marca. Y, sobre todo, que cohesionen con la imagen de marca a la que se pretende llegar. A continuación, analizaremos algunos de los que se escogieron (características, por qué lo escogieron, etc).

- **Estuchería L- 60:** Su aire nórdico y alejado del clasicismo que complementa muy bien al rediseño de las tiendas, lo hizo una buena opción. Sus piezas destacan por ser geométricas, simples, y arquitectónicas. Lo más importante a destacar, es el rediseño caracterizado por su tono alejado de color piel. Con la intención de modernizar la firma, Jonathan se inclina por el uso de gamas más entonadas como la maíz, celeste, o topo verde, tonos arenosos neutros, camels, negros y azules; todas ellas inspiradas en los colores del juego Meccano de 1950 (referencia por su fecha a la época dorada). También reluce mucho su tonalidad oro, que junto a las demás gamas, se busca la fusión entre tradición y modernidad, y así no crear un cambio tan brusco para los públicos.
- **Bolso Amazona:** Su iconicidad en la firma desde su creación en 1974 por Darío Rossi lo hacen un importante ejemplar en el que canalizar muy bien la esencia de la marca. Por ello, nunca se ha dejado de comercializar desde entonces.
- **Bolso Flamenco:** Pese a pertenecer a la década de 1980, no deja de ser un producto muy importante e imprescindible en esta estrategia, ya que alude a la cultura y folclore español, una señal de identidad que la firma siempre ha querido

mantener (incluso Stuart Vevers comercializó este producto reversionándolo).

- **Bolso Puzzle:** Una pieza nueva nombrada como icono de la marca diseñada por Jonathan Anderson, la cual según Vogue actualmente continúa siendo su venta exitosa casi una década después (Ramzi, 2023).
- **La impronta cultural de la tradición española:** Estos artículos se centran en plasmar tanto la cultura española y modernidad con sus diseños, como de recordar esa esencia de la marca con la calidad artesanal gracias a sus materiales y cuero. Actualmente buscan innovar con el uso y tratamiento de estos materiales para estrechar y posicionar bien esa idea de innovar y adaptarse. Algunos de estos ejemplos, son los icónicos pañuelos hechos en 1970 que poseían ilustraciones diferenciativas con su inspiración en la tradición y cultura española. Entre ellos, hablar de las colecciones “Tauromaquia” y “Meninas”, o el uso del material napa con un tono dorado para las gabardinas de hombre, recordando la colaboración de 1979 con Ruvo Zengiano y su experimentación con este fino y liso cuero por primera vez en la marca.

#### **4.2.1 Principales cambios en la imagen y valores de marca**

Aparte de los que destacamos antes, como los cambios de anagrama, la intención de modernización no sólo afectó a esos pilares, sino que se fue creando una reacción en cadena que influyó en muchos más aspectos en los que sí pudimos notar de manera más directa en las tiendas y marca en sí.

La declaración de intenciones oficial del director creativo fue estrenada en la Semana de la Moda Masculina de 2013 con su colección primavera - verano. Una colección que según la afirmación de Jonathan, quería captar

la idea de “recuperar la esencia y añadir un toque de humor”. Constaba de camisas largas desiguales, pantalones pequeños oscuros con vueltas anchas en blanco, camisetas con remiendo de cuero negro, jerséis con motivos inspirados en los colores del juego Meccano que hablamos anteriormente, y una colección cápsula, hecha por accesorios nuevos, como broches, mantas de lana o calzado.

Por conclusión, sumando los cambios de imagen más generales del marco teórico respecto a sostenibilidad o tecnología, nos deja con una imagen inspirada en el pasado español y la época dorada de Loewe, fusionado por una dirección más juvenil y desenfadada, y la principal esencia de la casa; afirmando interesarse en el público del presente, y potencial en un futuro.

## **1. Estrategia visual y de comunicación**

### **a. Rediseño del logotipo y cambios en la identidad visual.**

Como se recalcó con el logotipo, se cambió en una colaboración con el estudio M/M en 2014, en la que se mantuvo el anagrama de la casa, pero con una línea más minimalista y refinada, mediante la tipografía y sus trazos más sencillos.

Este cambio se impuso en todas las tiendas para realinearlas al objetivo de manera profunda. Se pueden ver en las acciones del arquitecto Peter Marino, el encargado de rediseñar en aquel momento, las boutiques de la marca, encomendado de crear espacios que combinan la tradición artesanal con una estética contemporánea, con materiales nobles y una iluminación cuidada para resaltar los productos.

Otro ejemplo más simple, fue el cambio del packaging hacia un blanco más ahumado y cuadrado, según la declaración de Jonathan

para “evocar a libros de biblioteca”.

#### **b. Análisis de campañas publicitarias clave**

Las campañas con el rebranding, han destacado por su intención más artística y narrativamente elaborada. Junto a la colaboración del fotógrafo Steven Meisel, decidieron plasmar estos valores contiguos al arte, cultura y moda. A continuación, veremos algunos ejemplos:

- **Temporada otoño/invierno 2015:** en esta campaña se expusieron retratos re-fotografiados del archivo de Meisel junto a otras imágenes de los productos más clave de la colección. Esta conexión entre el pasado y presente era el quid para reflejar las intenciones de Anderson sobre juntar el pasado de la marca con la actualidad.
- **Temporada primavera/verano 2018:** bajo la idea de plasmar su interés e involucración de la cultura española con la marca, en esta ocasión lanzó una serie de obras clásicas de la literatura española, las cuales poseían portadas realizadas por el fotógrafo.
- **Temporada primavera/verano 2025:** aportando un ejemplo más actual, con el fotógrafo David Sims (uno de los máximos colaboradores en los últimos años), la campaña se apoyó en el paisaje catalán de carácter brumoso para la presentación de la colección. Una vez más, mostrando la narrativa cohesionada entre la cultura española y lo artístico de Loewe con sus productos.

### **c. Uso de redes sociales y nuevas formas de storytelling de marca**

Uno de sus movimientos más importantes fue la estrategia en este campo, que partía desde un punto de partida casi obsoleto. Su storytelling se llevó por la parte más artística y cultural, mostrando aparte de colaboraciones con museos, referentes e influencers del ámbito, archivos de la arquitectura, literatura, fotografía y procesos de taller; para ser considerados una puerta abierta a todo este universo, complementándose a la par con las producciones, de una identidad de calidad, creatividad en la artesanía y contemporaneidad.

En este caso, se distingue que se aleja del lujo ostentoso y floreciente del momento, y va más hacia lo emotivo y la cultura.

Con este contenido ha conseguido fidelizar más la marca en la digitalidad y mostrarla coherente con la imagen que aporta Jonathan.

## **4.3 Impacto en la percepción del consumidor y el mercado**

### **4.3.1 Recepción del rebranding por parte del público y expertos**

Este punto que supuso gran relevancia creó una opinión muy dividida. En concordancia, sus posiciones no llegaban a un punto medio, ni mucho menos en totalidad positivo por tratarse de una estrategia arriesgada por su vanguardismo y atrevimiento. No obstante, gracias a su desarrollo y éxito, se fue teniendo más perspectiva sobre los cambios y las personas apreciaron cada vez más su trabajo, llegando a ser uno de los más reconocidos hasta la fecha por su innovación, y por la atracción de gentes que supuso, tanto

nuevos consumidores interesados en esa línea, como expertos y críticos de la moda.

#### **4.3.2 Cambios en el perfil del consumidor de Loewe**

Su perfil anterior constaba de una imagen mucho más clásica, atrayendo públicos maduros e ideología conservadora. En cuanto ahora, gracias al rebranding consta de un abanico más diverso y juvenil, de ideología vanguardista que busca experimentar con lo creativo, artístico, y cultural. Convirtiéndose en un target mayoritario, y la marca en una potencial para los futuros.

#### **4.3.3 Resultados económicos y de posicionamiento en el mercado de lujo**

Los resultados económicos también fueron favorables, ya que según informes financieros, la firma durante el ejercicio financiero de 2023 ha experimentado un aumento del 36,4% en sus ingresos y del 62,5% en los beneficios los cuales poseen una cifra de 207, 3 millones de euros.

En cuanto a su posicionamiento, según la plataforma “Lyst Index” que identifica de manera trimestral las marcas y productos de moda más populares mundialmente, se volvió la top 1 en la primera ola de 2025, por delante de Miu Miu y Saint Lauren, reflejando el éxito y reconocimiento de la marca gracias al rebranding.

### **5. Final de Jonathan Anderson como único creativo**

#### **5.1 Salida y relevo**

En este año 2025, Jonathan anunció su salida como único director creativo de Loewe para trabajar con la marca Dior después de haber consolidado la marca como una de las más populares actualmente. Su salida marca el fin de una era para la marca, que se consolidó como una de las más innovadoras y deseadas del sector del lujo (Culted, 2025). Sus sustitutos anunciados en marzo son Jack McCollough y Lázaro Hernández, conocidos por ser los

fundadores de la marca Proenza Schouler. No obstante, todavía no ha habido una declaración de intenciones oficial en la que expliquen qué hacer con la firma durante su liderazgo, más que la necesidad de adaptación a las exigencias actuales en cuanto al crecimiento del metaverso, la sostenibilidad y la omnicanalidad (Fashion Dive, 2025).

## **6. Conclusiones y recomendaciones**

### **6.1 Evaluación del impacto del rebranding**

Este rebranding no ha influido solo en la marca como tal, sino también en su posicionamiento dentro del mercado, convirtiéndose en una marca rejuvenecida y adaptada al nuevo público joven gracias a su modernización de narrativa y estética. Estos resultados sustentados en las cifras económicas convierten este caso en éxito, acuñado a los factores de redefinición de la identidad visual con el logo actualizado bajo una estética contemporánea, la integración del arte y cultura en la narrativa, y un uso estratégico de las redes sociales para crear comunidad y un mensaje más visual.

### **6.2 Aprendizajes y aportaciones al sector del lujo**

El proceso de rebranding liderado por Jonathan Anderson ha evidenciado que la renovación de una marca de lujo puede lograrse sin renunciar a su herencia. Su enfoque creativo ha sabido reinterpretar la tradición de Loewe desde una perspectiva contemporánea, fusionando artesanía, cultura y vanguardia estética. Este equilibrio ha permitido conectar con nuevas generaciones de consumidores y posicionar a la firma como un referente internacional de innovación dentro del sector.

A nivel estratégico, el caso Loewe demuestra la importancia de contar con una dirección creativa sólida y coherente, capaz de integrar la narrativa de

marca en todos los puntos de contacto (desde el diseño del producto hasta la comunicación digital). Además, reafirma el valor de la omnicanalidad y del storytelling visual como herramientas clave para revitalizar el lujo en la era digital.

### **6.3 Dónde puede llegar a acabar Loewe**

Pese a que haya sido un éxito el trabajo de Jonathan Anderson, se aportan algunas estrategias que ayudarán a reforzar su posición y desenvolverse como una firma líder en el sector:

- **Potenciar su sostenibilidad y mostrarla.** Una de las mayores controversias puede ser su trato con el cuero para los productos. Una base fundamental de proyectar una actitud de una marca es mostrar su compromiso con la sostenibilidad, porque si no lo dices, el público no sabe de ello. Con las demandas de los nuevos públicos, si la firma expone su compromiso con el cuidado de animales y materiales, será un impacto positivo para su imagen.
- **Potenciar la omnicanalidad.** Con el auge de la digitalización que hemos visto, es muy importante que invierta y se enfoque en formar nuevas experiencias que les haga ponerse por delante en el sector.
- **Consolidar su esencia y legado artístico.** Siendo uno de los aspectos más relevantes de la marca, pienso que debe seguir construyéndose, atrayendo a talentos artísticos que aporten la esencia de Loewe, a la vez que innovación con sus ideas contemporáneas.

- **Explorar nuevas colaboraciones relacionadas con sus campos.**

Apoyándose de la estrategia anterior, en campos como su fundación, exposiciones, y algunas colecciones, relacionarse de manera más independiente con artistas contemporáneos ayudará a realzar su imagen de innovación en la marca.

## Bibliografía

- Alexander, E. (2010, 9 agosto). Loewe's handbag revamp. *British Vogue*.  
<https://www.vogue.co.uk/article/loewes-handbag-revamp>
- BoF. (2017). How Jonathan Anderson Made Loewe the Most Exciting Brand in Fashion. *Business of Fashion*. <https://www.businessoffashion.com>
- Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2008). *Chapter 9: International distribution*. En *Luxury brand management: A world of privilege*. Wiley.
- Culted. (2025). Lyst Index 2025 Q1: Hottest brands. <https://culted.com/lyst-index-2025-q1-hottest-brands/>
- De la Torriente, E. (2013, 25 de junio). *Stuart Vevers deja Loewe*. *El País*.  
[https://elpais.com/cultura/2013/06/25/actualidad/1372143538\\_861367.html](https://elpais.com/cultura/2013/06/25/actualidad/1372143538_861367.html)
- Ewen, L. (2025, 30 abril). Loewe unseats Miu Miu as the world's hottest brand. *Fashion Dive*. <https://www.fashiondive.com/news/lyst-index-q1-2025-loewe-miumiu-celine-kendrick-lamar/746722/>
- Faccioli, G. F., Martin, K. M., & Palombella, I. P. (2023). Global Powers of Luxury Goods 2023: Game changing steps in luxury [Conjunto de datos].  
<https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>
- Gaubert, M. (2014, 15 diciembre). Jonathan Anderson. *Interview Magazine*.  
<https://www.interviewmagazine.com/fashion/jonathan-anderson-loewe>
- González, J. (2015, 13 octubre). Los 4 significados del lujo (según Kapferer) Parte I. THINK&SELL. <https://thinkandsell.com/blog/los-4-significados-del-lujo-segun-kapferer-parte-i/>
- Kapferer, JN. K., Kernstock, J. K., Oliver Brexendorf, T. O. B., & M Powell, SM. P. (2017). *The End of Luxury as We Knew It?* (1.a ed.).  
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-51127-6>
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (2nd ed.). Pearson Education.

Loewe Campaigns - LOEWE. (s. f.). LOEWE.

[https://www.loewe.com/eur/es/loewecampaigns\\_about](https://www.loewe.com/eur/es/loewecampaigns_about)

LOEWE reports full year 2023 profits increase by 62,5% to 207,3 million euros. (s. f.).

<https://cpp-luxury.com/loewe-reports-full-year-2023-profits-increase-by-625-to-2073-million-euros/>

Loewe SS15 campaign – HERO. (s. f.). Hero. [https://hero-](https://hero-magazine.com/article/25620/loewe-ss15-campaign)

[magazine.com/article/25620/loewe-ss15-campaign](https://hero-magazine.com/article/25620/loewe-ss15-campaign)

Modaes. (2013, 25 septiembre). Jonathan Anderson releva a Stuart Vevers en Loewe.

Modaes. <https://www.modaes.com/empresa/jw-anderson-releva-a-stuart-vevers-en-loewe>

Modaes. (2014, 4 junio). Loewe cambia su imagen corporativa nueve meses después de

fichar a Jonathan Anderson. Modaes. <https://www.modaes.com/empresa/loewe-cambia-su-imagen-corporativa-nueve-meses-despues-de-fichar-a-jonathan-anderson>

Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). *Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity?* *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803–824.

<https://doi.org/10.1108/03090560610670007>

París viste al hombre de joven Loewe, asimétrico Margiela y largo Cerruti. (2014, 27 de junio). *El Día*. [https://www.eldia.es/2014-06-27/gente/1-Paris-viste-hombre-](https://www.eldia.es/2014-06-27/gente/1-Paris-viste-hombre-joven-Loewe-asimetrico-Margiela-largo-Cerruti.htm)

[joven-Loewe-asimetrico-Margiela-largo-Cerruti.htm](https://www.eldia.es/2014-06-27/gente/1-Paris-viste-hombre-joven-Loewe-asimetrico-Margiela-largo-Cerruti.htm)

Philippines, L. (2025, 20 enero). Loewe Spring/Summer 2025 ad campaign. *L'Officiel*

*Baltic*. <https://www.lofficielbaltic.com/en/mode/loewe-spring-summer-2025-ad-campaign>

Pinkermoda. (2008, 3 marzo). El estreno de Stuart Vevers para Loewe. *Pinker Moda -*

Últimas Noticias Sobre Moda. <https://pinkermoda.com/el-estreno-de-stuart-vevers-para-loewe/>

Ramzi, L. (2023, 6 marzo). Bolsas Loewe: las mejores, su historia y las que están de

moda. *Vogue*. <https://www.vogue.mx/moda/articulo/bolsas-loewe#:~:text=Bolsa%20Puzzle,-Al%20cabo%20de&text=Como%20todas%20las%20bolsas%20de,%2C%20peque%C3%B1o%2C%20mini%20y%20nano.>

- Reuters. (2024a, junio 9). Titan's CaratLane eyes growth, more stores as young Indians embrace low-carat jewellery. <https://www.reuters.com/world/india/titans-caratlane-eyes-growth-more-stores-young-indians-embrace-low-carat-2025-06-09>
- Reuters. (2024b, mayo 14). India's Kalyan Jewellers bets store-opening spree will fuel revenue growth, top executive says. <https://www.reuters.com/world/india/indias-kalyan-jewellers-bets-store-opening-sprees-will-fuel-revenue-growth-top-2025-05-14>
- Rocamora, A. (2009). *Fashioning the City: Paris, Fashion and the Media*. I.B. Tauris. <https://www.bloomsbury.com/uk/fashioning-the-city-9781845116676/>
- System Magazine. (2023, 18 junio). System Magazine. <https://system-magazine.com/issues/issue-7/mm-paris-jonathan-anderson-discuss-loewe>
- Van Den Broeke, T. (2022, 27 octubre). Q&A with Stuart Vevers of Loewe. Wallpaper\*. <https://www.wallpaper.com/fashion/qa-with-stuart-vevers-of-loewe>
- Vogue Business. (2024). India's \$130 billion wedding boom is a luxury opportunity. <https://www.voguebusiness.com>
- World Gold Council. (2021). Gold demand trends Q4 2021. <https://www.gold.org/goldhub/research/gold-demand-trends/gold-demand-trends-q4-2021>
- Zijp, S. (2025, 30 abril). Lyst Index Q1 2025: Loewe on top, notable shifts and newcomers. FashionUnited. <https://fashionunited.com/news/fashion/lyst-index-q1-2025-loewe-on-top-notable-shifts-and-newcomers/2025043065741>

## Anexos

### Anexo 1: Cronología del rebranding (1997 - 2025)

Año	Hito
1997	Llegada de Stuart Vevers como director creativo
2013	Nombramiento de Jonathan Anderson
2014	Rediseño del logo y estética por M/M (París)
2016	Apertura flagship <i>Casa Loewe</i> en Madrid
2017	Lanzamiento de la línea “Paula’s Ibiza”
2024 - 2025	Crecimiento internacional y campañas globales

## Anexo 2. Evolución del logotipo de Loewe

Figura A.1



Nota: Representación de los logos desde el surgimiento de la marca, hasta el diseño de Vicente Vela. Fuente Brandemia.

Figura A.2



Nota: Representación de los logos desde 1846 hasta 2014. Fuente: 1000logos.net.

Figura A.3

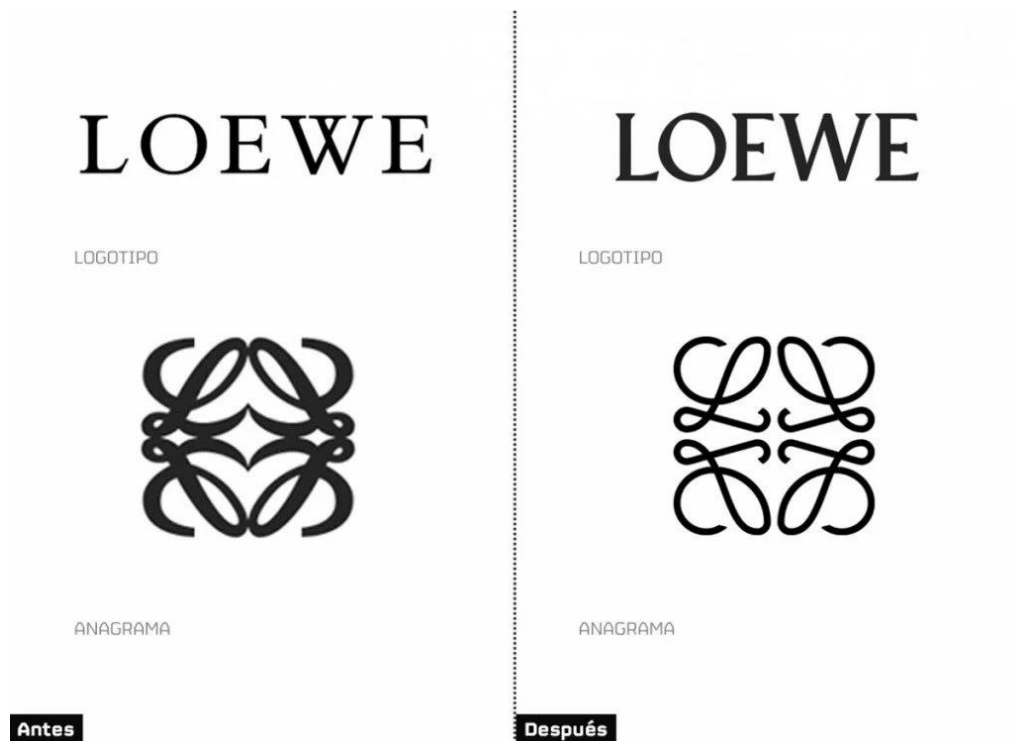


Imagen A.3: Representación de las modificaciones del logo hechas por el estudio M/M en 2014. Fuente "1000logos.net".

**Figura A.4**



Imagen A.4: Representación de los logos actuales en el packaging. Fuente "1000logos.net".