



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**DE LA HERENCIA ARTESANAL AL
LUJO CULTURAL: LA
TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA
DE LOEWE (2013-2025)**

Autor: Claudia Santos Pérez

Director: M^a Olga Bocigas Solar

Madrid

2026

RESUMEN

Este trabajo analiza la evolución del posicionamiento objetivo y de la identidad de marca de Loewe en el periodo 2013-2025, con el objetivo de examinar la naturaleza y alcance de su transformación estratégica en el sector del lujo contemporáneo. El estudio se centra en el punto de inflexión que supone la incorporación de Jonathan Anderson como director creativo, evaluando si dicho cambio ha implicado un reposicionamiento estructural hacia un modelo de lujo cultural basado en la creatividad, la narrativa simbólica y la producción de significado. A través de una metodología cualitativa que combina análisis documental, análisis comparativo, análisis de contenido y entrevistas en profundidad, se examina la coherencia entre el posicionamiento objetivo definido por la marca y su traducción en términos de identidad, comunicación y marketing. La investigación pone de manifiesto que Loewe ha transitado desde un enfoque tradicional basado en la herencia artesanal hacia un modelo de diferenciación fundamentado en el valor cultural y creativo, reforzando su relevancia en el mercado global del lujo. Asimismo, se identifican implicaciones significativas en la percepción del consumidor, especialmente en términos de exclusividad, modernidad y legitimidad cultural. El estudio concluye que el caso de Loewe constituye un ejemplo paradigmático de reposicionamiento estratégico en el sector del lujo, y plantea posibles escenarios ante el relevo creativo previsto a partir de 2025, destacando la importancia de preservar la coherencia identitaria para garantizar la sostenibilidad del posicionamiento en el largo plazo.

Palabras clave: Posicionamiento objetivo, identidad de marca, reposicionamiento estratégico, lujo cultural, branding, coherencia estratégica, Loewe.

ABSTRACT

This study analyzes the evolution of Loewe's intended positioning and brand identity over the period 2013–2025, with the aim of examining the nature and scope of its strategic transformation within the contemporary luxury sector. The research focuses on the turning point represented by the appointment of Jonathan Anderson as creative director, assessing whether this shift has led to a structural repositioning towards a cultural luxury model based on creativity, symbolic narrative, and meaning creation. Through a qualitative methodology combining documentary analysis, comparative analysis, content analysis, and in-depth interviews, the study evaluates the coherence between the brand's intended positioning and its implementation in terms of identity, communication, and marketing. The findings reveal that Loewe has transitioned from a traditional approach rooted in artisanal heritage to a differentiation model based on cultural and creative value, strengthening its relevance in the global luxury market. The research also identifies significant implications for consumer perception, particularly in relation to exclusivity, modernity, and cultural legitimacy. The study concludes that Loewe represents a paradigmatic case of strategic repositioning in the luxury sector and outlines potential scenarios in light of the expected creative transition in 2025, emphasizing the importance of preserving identity coherence to ensure long-term positioning sustainability.

Keywords: Intended positioning, brand identity, strategic repositioning, cultural luxury, branding, strategic coherence, Loewe

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. Objetivos y alcance del estudio.	6
1.2. Justificación y relevancia del tema.	7
1.3. Metodología.....	8
1.4. Estructura del trabajo.....	10
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1. Posicionamiento objetivo y gestión de marca.	11
2.1.1. La lógica estratégica del posicionamiento objetivo en el lujo.....	13
2.2. Identidad de marca y coherencia estratégica	14
2.3. Procesos de rebranding y reposicionamiento	17
2.4. Traducción operativa del posicionamiento objetivo en el marketing mix.....	19
3. REDEFINICIÓN DEL POSICIONAMIENTO DE LOEWE (2013-2025)	23
3.1. Contexto estratégico e integración en LVMH: capacidades y punto de partida.....	23
3.2. 2013 como punto de inflexión: de la actualización identitaria al reposicionamiento estratégico.....	25
3.3. Consolidación del posicionamiento (2013-2025).....	27
3.4. 2025: continuidad estratégica o nuevo reposicionamiento.....	28
4. ANÁLISIS EXPLORATORIO	30
4.1. Técnicas de análisis	30
4.1.1 Técnica de análisis documental.....	33
4.1.2. Técnica de análisis comparativo	40
4.1.3. Técnica de análisis de contenido	46
4.2. Entrevistas en profundidad y criterios de selección de participantes.	50
4.2.1. Resultados de las entrevistas	53
5. CONCLUSIONES.....	57
5.1. Evolución del posicionamiento e identidad de Loewe.	57
5.2. Principales estrategias de marketing y comunicación.	60
5.3. Resultados de la comprobación empírica y percepción de marca.	64

5.4. Conclusión fundamental	65
5.5. Recomendaciones estratégicas	65
5.6. Limitaciones del estudio	66
5.7. Futuras líneas de investigación.....	67
6. DECLARACIÓN.....	69
7. BIBLIOGRAFÍA	70
8. ANEXOS	75
ANEXO I: Fuentes y materiales analizados	75
ANEXO II: Entrevistas en profundidad	77
1. Entrevista en profundidad perfil interno (Loewe)	77
2. Transcripción entrevista en profundidad perfil editorial	82
3. Transcripción entrevista en profundidad experto en branding/estrategia de lujo.....	88

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Campaña Loewe fotografiada por Steven Meisel	36
Ilustración 2: Bolso Puzzle (2014)	37
Ilustración 3: Campaña Paula’s Ibiza	38
Ilustración 4: Rihanna vistiendo Loewe en la Super Bowl (2023).....	39
Ilustración 5: Tabla comparativa del posicionamiento estratégico: Loewe, Celine y Bottega Veneta	45

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivos y alcance del estudio.

El objetivo principal del presente TFG es analizar, por un lado, el posicionamiento objetivo y la identidad de marca de Loewe desde 2013 a 2025. Por otro, se quiere estudiar si, a partir de 2025, podría iniciarse un nuevo posicionamiento objetivo o reposicionamiento con nueva identidad, con lo que podría implicar a nivel de percepción, comportamiento y fidelidad del consumidor, así como en la presencia de Loewe en los distintos mercados internacionales.

En definitiva, por una parte, se quiere averiguar si la llegada en 2013 de Jonathan Anderson como director creativo de Loewe está ligada/vinculada al nuevo posicionamiento objetivo y a la nueva identidad de marca vigente hasta 2025. Por otra parte, se quiere prever si el nuevo relevo creativo de 2025 traerá consigo un nuevo posicionamiento objetivo, así como una nueva identidad de marca.

Los objetivos específicos de la investigación incluyen:

- Analizar la evolución de la identidad de marca y del posicionamiento de Loewe antes y después de la dirección creativa de Jonathan Anderson, observando los cambios en su propuesta de valor, códigos visuales y orientación hacia un lujo contemporáneo y culturalmente relevante.
- Identificar las estrategias de marketing, comunicación y diseño aplicadas por Loewe en su cambio de posicionamiento, destacando el papel del storytelling, la dirección artística, la innovación en producto y la gestión.
- Analizar la influencia del posicionamiento de Loewe en la percepción del lujo, la exclusividad y la modernidad entre los consumidores, considerando las diferencias culturales y comportamentales en mercados clave como Europa, Asia y Norteamérica.
- Proponer recomendaciones estratégicas para consolidar el nuevo cambio creativo de Loewe dentro del mercado del lujo actual, orientadas a reforzar su posicionamiento internacional, fomentar la coherencia de marca y adaptarse a las nuevas tendencias de consumo digital, sostenible y culturalmente diverso.

1.2. Justificación y relevancia del tema.

La evolución estratégica de Loewe desde 2013 constituye un caso paradigmático de reposicionamiento dentro del sector del lujo, al evidenciar la transición desde un posicionamiento tradicional basado en la herencia artesanal hacia una redefinición contemporánea de su propuesta de valor. Analizar este proceso tiene un valor académico especialmente significativo, ya que permite entender cómo se construye un reposicionamiento efectivo en una industria que mezcla tradición con innovación disruptiva.

El caso de Loewe constituye un ejemplo paradigmático de cómo las marcas de lujo están transitando desde un modelo basado en códigos tradicionales hacia un lujo cultural, narrativo y experiencial. Según Kapferer y Bastien (2012), el lujo tradicional se fundamentaba en la perfección técnica, la excepcionalidad del producto y una comunicación controlada y distante. Sin embargo, en la actualidad estos pilares son insuficientes para conectar con nuevas generaciones de consumidores que valoran el lujo desde claves más simbólicas y culturales que estrictamente materiales.

En este sentido, el reposicionamiento de Loewe bajo la dirección creativa de Jonathan Anderson refleja lo que Douglas Holt (2004) denomina branding cultural, siendo la capacidad de la marca para construir significados, identidades y universos simbólicos que trascienden al producto. Loewe ha conseguido no competir solo en la esfera del objeto de lujo, sino también en la de la producción cultural, integrando arte, diseño, fotografía, composición editorial y reinterpretación estética de la cotidianidad.

Por lo tanto, el reposicionamiento de Loewe puede comprenderse a partir de tres ejes fundamentales: 1) su identidad híbrida, que combina tradición artesanal y reinterpretación contemporánea, siguiendo el concepto de autenticidad estratégica propuesta por Beverland (2005); 2) su creatividad como principal vector de diferenciación, lo que se alinea con la “estetización del mundo” descrita por Lipovetsky y Roux (2004), que convierte a la marca en generadora de experiencias sensoriales y universos simbólicos; y, 3) su storytelling como mecanismo de producción cultural, coherente con la idea de Bourdieu (1979) del consumo como expresión de capital cultural a través del cual Loewe

genera relatos visuales y simbólicos que invitan al consumidor a vincularse con una propuesta cultural amplia, al margen del enfoque material clásico del lujo.

El análisis del caso de Loewe permite observar cómo una marca con una larga trayectoria puede reposicionarse con éxito sin comprometer su legitimidad. Su evolución evidencia que, en el lujo actual la diferenciación depende cada vez más del valor cultural y del imaginario creativo que la marca construye, y no solo de la exclusividad material del producto. Así, Loewe se consolida como el referente que es dentro del nuevo paradigma del lujo, entendido como una experiencia narrada y vivida más que como un objeto únicamente destinado a la posesión.

1.3. Metodología

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, se empleará un enfoque cualitativo, analítico y descriptivo, para comprender la evolución del posicionamiento estratégico de la firma desde el 2013 hasta la actualidad. Este enfoque permite analizar no solo las decisiones de brand management y los procesos de rebranding, sino también la construcción de significado, identidad y coherencia estratégica en el contexto del lujo contemporáneo. El marco teórico se elaborará a partir de una revisión de la literatura sobre el posicionamiento, la identidad de marca y los procesos de rebranding y reposicionamiento en el sector del lujo. Para ello, se realizarán búsquedas en bases de datos académicas y profesionales como Google Scholar y Scopus, con el objetivo de identificar estudios relevantes que sirvan de base conceptual para analizar el caso de Loewe. Las palabras claves serán: posicionamiento, identidad, rebranding, reposicionamiento, posicionamiento de marca de lujo, creative direction in luxury brands, brand identity.

El análisis empírico del trabajo se estructura a partir de un enfoque cualitativo exploratorio basado en la combinación de tres técnicas complementarias: análisis documental, análisis comparativo y análisis de contenido cualitativo. La utilización conjunta de estas técnicas responde a una lógica de triangulación metodológica (Denzin, 1978; Flick, 2015), que permite contrastar información procedente de distintas fuentes y perspectivas analíticas, reforzando así la validez interpretativa del estudio y evitando aproximaciones unidimensionales al fenómeno analizado.

En primer lugar, el análisis documental permite reconstruir el contexto estratégico y la evolución del posicionamiento de Loewe a partir del examen sistemático de fuentes secundarias. Entre estas se incluyen informes corporativos y comunicados oficiales de LVMH, documentación institucional de la marca, así como publicaciones de medios especializados del sector (Vogue Business, Financial Times, Business of Fashion, WWD y Harper's Bazaar). Asimismo, se han analizado archivos digitales de colecciones, desfiles y campañas de la firma, con el fin de identificar los principales hitos en la transformación de su identidad y propuesta de valor.

En segundo lugar, el análisis comparativo introduce una dimensión crítica orientada a evaluar la naturaleza y profundidad del cambio estratégico. Este análisis permite contrastar distintas etapas en la evolución de la marca (especialmente antes y después de 2013), así como examinar su posicionamiento en relación con otras firmas del sector del lujo. De este modo, se busca determinar si las transformaciones observadas responden a una actualización estética o a un reposicionamiento estratégico estructural.

En tercer lugar, el análisis de contenido cualitativo se centra en el estudio de la producción simbólica de la marca, examinando campañas publicitarias, desfiles, colaboraciones artísticas, estrategias digitales y decisiones de comunicación desarrolladas durante la dirección creativa de Jonathan Anderson. Este análisis permite identificar patrones narrativos, códigos visuales y lógicas de representación que contribuyen a la construcción de un posicionamiento basado en la artesanía reinterpretada, la creatividad conceptual y la dimensión cultural del lujo.

Las tres técnicas se aplican sobre un mismo conjunto de fuentes previamente delimitado, que incluye documentación corporativa, material visual oficial (desfiles, campañas y proyectos culturales como el Loewe Craft Prize), así como cobertura de medios especializados y literatura sectorial. Esta coherencia en el uso de fuentes permite garantizar la consistencia del análisis y reforzar la solidez de los resultados obtenidos.

Adicionalmente, la investigación se complementa con la realización de entrevistas en profundidad a profesionales vinculados al sector, con el objetivo de incorporar una perspectiva cualitativa adicional que permita contrastar y enriquecer los resultados

obtenidos a partir del análisis documental, comparativo y de contenido. Estas entrevistas aportan una visión experta sobre la evolución del posicionamiento de Loewe y su percepción en el contexto del lujo contemporáneo.

En conjunto, este diseño metodológico permite abordar el objeto de estudio desde una perspectiva integral, combinando análisis teórico y evidencia empírica, y facilitando la identificación de patrones de continuidad, cambio y coherencia en la evolución del posicionamiento de Loewe dentro del sistema global del lujo contemporáneo.

1.4. Estructura del trabajo

Este Trabajo de Fin de Grado se organiza en varios apartados con el objetivo de facilitar una comprensión clara y ordenada del estudio realizado.

En primer lugar, se presenta una introducción en la que se expone el contexto del trabajo, la relevancia del tema elegido y los objetivos que se pretenden alcanzar. A continuación, se desarrolla un marco teórico que permite establecer las bases conceptuales necesarias para el análisis del posicionamiento y la identidad de marca en el sector del lujo.

Posteriormente, se analiza el caso de Loewe durante el periodo comprendido entre 2013 y 2025, prestando especial atención a la llegada de Jonathan Anderson, a la evolución de la identidad de marca y al cambio en su posicionamiento y público objetivo. Asimismo, se plantean las posibles perspectivas ante el relevo creativo previsto a partir de 2025.

Seguidamente, se expone la metodología utilizada en la investigación, detallando las técnicas de análisis empleadas. Finalmente, se presentan los resultados obtenidos, junto con el análisis y las conclusiones del estudio, que permiten valorar la evolución del posicionamiento de Loewe y formular recomendaciones estratégicas. El trabajo se cierra con la bibliografía y los anexos correspondientes.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Posicionamiento objetivo y gestión de marca.

El posicionamiento constituye una de las decisiones estratégicas más relevantes dentro de la gestión de marca, en tanto que permite definir el significado que la empresa desea atribuir a su marca en el mercado. En este sentido, resulta fundamental distinguir entre el posicionamiento objetivo, entendido como la formulación interna y deliberada de cómo la organización quiere que su marca sea percibida; y el posicionamiento real, que hace referencia a la interpretación efectiva que realizan los consumidores (Herrmann & Huber, 2000).

El posicionamiento objetivo se configura como un proceso de naturaleza estratégica que parte de la empresa y precede a cualquier manifestación externa de la marca. Zarco y García (2004) señalan que este posicionamiento implica una decisión consciente sobre los atributos, valores y asociaciones que la organización considera prioritarios para orientar su actuación en el mercado. Desde esta perspectiva, el posicionamiento objetivo no debe entenderse como un simple mensaje comunicativo, sino como un marco de referencia que afecta al conjunto de políticas empresariales.

Desde la literatura clásica del marketing, el posicionamiento ha sido abordado como una herramienta esencial para estructurar la oferta de la empresa. Trout y Ries (1981) sostienen que, aunque el posicionamiento se materializa finalmente en la mente del consumidor, su formulación debe partir de una decisión estratégica clara por parte de la empresa. En esta misma línea, Kotler y Keller (2016) subrayan que el posicionamiento objetivo permite definir una propuesta de valor diferenciada, facilitando la coherencia entre lo que la empresa pretende comunicar y lo que finalmente se proyecta al mercado.

El posicionamiento objetivo cumple, además, una función integradora dentro de la estrategia global de la organización. Mullins, Walker y Boyd (2014) destacan que el posicionamiento actúa como un nexo entre el análisis estratégico del entorno y la implementación del marketing mix, asegurando que las decisiones relativas al producto, al precio, a la distribución y a la comunicación respondan a una lógica común. De este modo, el posicionamiento objetivo contribuye a reducir la dispersión estratégica y a reforzar la coherencia interna de la marca.

Desde el punto de vista de la gestión de marca, el posicionamiento objetivo se vincula estrechamente con la construcción de identidad y con la generación de valor a largo plazo. Aaker (1996) afirma que la marca funciona como un sistema de significados que debe ser gestionado de forma consistente para generar *brand equity*. En este contexto, el posicionamiento objetivo define las asociaciones centrales que la empresa aspira a consolidar, actuando como uno de los pilares fundamentales sobre los que se construye el valor de marca.

Asimismo, Porter (2008) sostiene que el posicionamiento objetivo debe apoyarse en una comprensión profunda de los recursos y capacidades de la organización. Advierte que una estrategia eficaz implica necesariamente la adopción de elecciones claras, lo que supone definir con precisión qué se quiere ser en el mercado y, de manera implícita, qué se decide no ser. Esta lógica de elección estratégica resulta especialmente relevante para evitar posicionamientos ambiguos o contradictorios que puedan debilitar la claridad y consistencia de la marca.

Desde una perspectiva organizativa, el posicionamiento objetivo también desempeña un papel clave en la coordinación interna. Herrmann y Huber (2000) señalan que un posicionamiento orientado al valor permite alinear las distintas áreas funcionales de la empresa en torno a una visión común, facilitando la coherencia entre estrategia corporativa y ejecución operativa. En este sentido, el posicionamiento objetivo no solo orienta la comunicación externa, sino que actúa como un instrumento de gobernanza interna de la marca.

La literatura contemporánea pone de relieve, además, que el posicionamiento objetivo debe concebirse como un proceso dinámico y evolutivo. Urbina (2021) sostiene que las organizaciones deben revisar periódicamente su posicionamiento objetivo para adaptarse a los cambios del entorno competitivo, tecnológico y sociocultural. No obstante, esta adaptación debe realizarse sin perder coherencia con la identidad central de la marca, ya que una redefinición excesivamente abrupta puede generar confusión y erosionar el valor acumulado.

En este contexto, el posicionamiento objetivo se sitúa en una tensión constante entre estabilidad y cambio. Por un lado, debe ofrecer continuidad y coherencia estratégica; por otro, debe permitir la adaptación a nuevas condiciones de mercado. Kotler y Keller (2016)

destacan que la capacidad de gestionar esta tensión constituye una de las principales competencias estratégicas en la gestión de marcas consolidadas.

En definitiva, el posicionamiento objetivo puede definirse como un elemento estructural de la estrategia de marca, al establecer de manera explícita el significado que la organización desea construir en torno a su oferta. Su correcta formulación permite orientar coherentemente las decisiones estratégicas, facilitar la diferenciación competitiva y sentar las bases para la construcción de una identidad de marca sólida, consistente y sostenible en el tiempo. Este marco conceptual resulta fundamental para abordar, en fases posteriores del análisis, la evolución del posicionamiento en contextos específicos y su impacto en la percepción, el comportamiento y la fidelidad del consumidor.

2.1.1. La lógica estratégica del posicionamiento objetivo en el lujo

El posicionamiento objetivo adquiere características específicas cuando se analiza en el contexto del sector del lujo. A diferencia del marketing tradicional, donde el posicionamiento se basa fundamentalmente en la diferenciación funcional frente a competidores, en el lujo el posicionamiento responde a una lógica simbólica y cultural orientada a la construcción de significado (Kapferer & Bastien, 2009).

Kapferer (2015) sostiene que las marcas de lujo no buscan ser simplemente preferidas, sino admiradas. Esta afirmación implica que el posicionamiento en el lujo no se fundamenta prioritariamente en la comparación competitiva, sino en la creación de un universo propio capaz de generar deseo, exclusividad y legitimidad cultural. En este sentido, el posicionamiento objetivo en el lujo no persigue ocupar un espacio dentro de una categoría funcional, sino construir una esfera simbólica singular.

Asimismo, el lujo se caracteriza por una gestión deliberada de la rareza y la escasez. Kapferer y Bastien (2009) describen esta lógica como una estrategia “anti-marketing”, en la medida en que rechaza prácticas propias del marketing masivo, como la excesiva accesibilidad o la promoción agresiva. El posicionamiento objetivo en este contexto debe equilibrar visibilidad global y preservación de la exclusividad, evitando la banalización del significado de la marca.

Desde una perspectiva identitaria, el posicionamiento en el lujo se sustenta en activos intangibles como la herencia, la artesanía, la legitimidad cultural y la coherencia estética (Fionda & Moore, 2009). Estos elementos no solo refuerzan la diferenciación estratégica, sino que actúan como barreras simbólicas frente a la competencia. La coherencia entre identidad, producto, comunicación y experiencia resulta especialmente crítica, ya que cualquier disonancia puede erosionar la percepción de autenticidad (Kapferer, 2012).

Por otra parte, la literatura reciente señala que el lujo contemporáneo ha experimentado una evolución hacia modelos más culturales y experienciales, en los que el valor simbólico supera al valor puramente material (Holt, 2004). Este desplazamiento implica que el posicionamiento objetivo en el lujo debe integrar dimensiones creativas, artísticas y narrativas que refuercen la construcción de significado.

En consecuencia, el posicionamiento objetivo en el sector del lujo no puede entenderse exclusivamente como una herramienta de diferenciación competitiva, sino como un proceso estratégico orientado a la construcción y gestión de significado. La marca de lujo define deliberadamente el espacio simbólico que desea ocupar, articulando identidad, rareza, legitimidad cultural y coherencia estética como elementos estructurales de su propuesta de valor. Desde esta perspectiva, el análisis del posicionamiento en el lujo requiere evaluar no solo su formulación estratégica, sino también su capacidad para sostenerse en el tiempo sin erosionar la percepción de exclusividad. Esta aproximación permite comprender cómo las marcas consolidadas gestionan la tensión entre continuidad y cambio, así como las implicaciones estratégicas que pueden derivarse de eventuales procesos de redefinición identitaria y reposicionamiento.

2.2. Identidad de marca y coherencia estratégica

La identidad de marca constituye un elemento central dentro de la estrategia empresarial, en la medida en que define el conjunto de valores, significados y atributos que la organización decide asociar de forma deliberada a su marca. En este sentido, la identidad de marca se configura como una construcción interna, consciente y planificada, definida por la propia empresa y relativamente estable en el tiempo (Aaker, 1996). A diferencia de otros conceptos vinculados a la marca, la identidad no surge del mercado ni de la

percepción del consumidor, sino que emana de la visión estratégica de la organización y de su interpretación de lo que la marca debe representar.

Una de las principales aportaciones teóricas en el estudio de la identidad de marca es la distinción conceptual entre identidad e imagen. Kapferer (2012) subraya que la identidad precede a la imagen y debe formularse con independencia de las percepciones coyunturales del mercado. Mientras que la imagen de marca hace referencia a la interpretación externa que realizan los consumidores, la identidad responde a la pregunta de quién es la marca y cuáles son los valores que la organización desea proyectar de forma consistente. Esta diferenciación resulta fundamental desde el punto de vista estratégico, ya que evita que la gestión de la marca se base exclusivamente en reacciones a corto plazo ante las percepciones del mercado.

Desde una perspectiva más amplia, la identidad de marca puede entenderse como un sistema estructurado de significados que orienta la actuación de la empresa. Aaker (1996) define la identidad de marca como un conjunto de asociaciones que la organización aspira a crear y mantener, y que representan la esencia, la promesa y la dirección estratégica de la marca. Estas asociaciones incluyen no solo atributos funcionales del producto o servicio, sino también valores simbólicos, culturales y organizativos que influyen en el comportamiento de la organización en su conjunto. En este sentido, la identidad de marca actúa como un marco estratégico que condiciona la toma de decisiones a largo plazo (Keller, 2013).

La literatura coincide en que una identidad de marca claramente definida contribuye a dotar de coherencia y continuidad a la estrategia empresarial. Kapferer (2012) señala que la identidad proporciona estabilidad estratégica, al permitir que la marca mantenga un rumbo definido incluso en contextos de cambio. De este modo, la identidad no debe concebirse como un elemento rígido, sino como un núcleo estable que permite la adaptación sin pérdida de sentido.

Desde la literatura española, Zarco y García (2004) destacan que la identidad de marca cumple una función estructural dentro de la estrategia de marketing, al servir como eje vertebrador de las distintas políticas empresariales. Una identidad sólida facilita la coordinación de las decisiones relativas al producto, la comunicación, la distribución y el precio, reforzando la coherencia interna de la marca. En esta misma línea, Aguilar Garrido

(2022) subraya que la identidad constituye el punto de partida para la construcción de una marca consistente y estratégicamente alineada.

Por otra parte, la coherencia estratégica se refiere al grado de alineación existente entre la identidad de marca definida internamente y las acciones desarrolladas por la organización en el mercado. Urde (1999) introduce el concepto de *brand orientation* para describir aquellas organizaciones que sitúan la identidad de marca en el centro de su estrategia corporativa, de manera que todas las decisiones empresariales se subordinan a una visión común de la marca. En este enfoque, la coherencia no es un resultado espontáneo, sino una consecuencia directa de una gestión estratégica deliberada y sistemática.

Diversos autores coinciden en que la coherencia estratégica resulta esencial para la construcción de valor de marca a largo plazo. Aaker (2014) sostiene que una identidad clara y consistente facilita la generación de *brand equity*, al permitir que las asociaciones deseadas se refuercen de forma acumulativa y estable en el tiempo. De manera complementaria, Keller (2013) afirma que la consistencia en la ejecución de la identidad contribuye a consolidar el significado de la marca y a fortalecer su posicionamiento estratégico.

Desde una perspectiva organizativa, la identidad de marca desempeña también una función de coordinación interna. Herrmann y Huber (2000) señalan que una identidad bien definida permite alinear las distintas áreas funcionales de la empresa en torno a una visión compartida, reduciendo la dispersión estratégica y facilitando la implementación coherente de la estrategia corporativa. En este sentido, la identidad de marca actúa como un mecanismo de gobernanza interna, al proporcionar criterios claros para la toma de decisiones y la asignación de recursos.

La literatura contemporánea pone de relieve, además, que la identidad de marca debe concebirse como un constructo dinámico, susceptible de evolucionar en respuesta a cambios del entorno competitivo, tecnológico y sociocultural. Urbina (2021) sostiene que las organizaciones deben revisar periódicamente su identidad para mantener la relevancia estratégica, aunque dichas adaptaciones deben realizarse sin comprometer los valores nucleares que definen la esencia de la marca. La gestión de esta tensión entre continuidad

y cambio resulta clave para preservar la coherencia estratégica y evitar la pérdida de sentido de la marca.

En conclusión, la identidad de marca y la coherencia estratégica constituyen pilares fundamentales de la gestión de marca, al definir de manera explícita qué es la marca, qué valores la sustentan y cómo deben manifestarse de forma consistente en la actuación empresarial. Este marco conceptual proporciona la base teórica necesaria para analizar, en apartados posteriores, la aplicación de estos principios en sectores específicos y su influencia en los procesos de posicionamiento y reposicionamiento de marca.

2.3. Procesos de rebranding y reposicionamiento

Los procesos de rebranding y reposicionamiento constituyen instrumentos estratégicos fundamentales dentro de la gestión de marca, especialmente en contextos caracterizados por cambios en el entorno competitivo, en la estructura del mercado o en las expectativas de los consumidores. Desde una perspectiva teórica, estos procesos permiten redefinir el significado estratégico de la marca, ajustando su identidad, su propuesta de valor y su orientación hacia determinados públicos objetivo, con el fin de preservar o reforzar su relevancia a largo plazo (Merrilees & Miller, 2008).

El rebranding se define como el conjunto de decisiones orientadas a modificar, de forma total o parcial, los elementos que configuran la identidad de una marca, tales como su identidad visual, su narrativa, sus valores, su arquitectura de marca o su estilo comunicativo. Merrilees y Miller (2008) sostienen que el rebranding no debe entenderse necesariamente como una ruptura radical con el pasado, sino que, en muchas ocasiones, adopta un carácter evolutivo en el que se preservan los elementos esenciales de la identidad, mientras se actualizan aquellos aspectos que han perdido adecuación estratégica. Esta aproximación resulta especialmente relevante en marcas consolidadas, donde el valor acumulado exige una gestión prudente del cambio.

Por su parte, el reposicionamiento hace referencia al proceso mediante el cual la empresa redefine el lugar que desea ocupar en el mercado y el significado que pretende asociar a su marca en relación con sus competidores. Desde la literatura clásica, Trout y Ries (1981) afirman que el posicionamiento se construye en la mente del consumidor; sin

embargo, subrayan que su formulación debe partir de una decisión estratégica clara por parte de la organización. En este sentido, el reposicionamiento responde a una redefinición consciente del posicionamiento objetivo, entendiendo este como la forma en que la empresa desea que su marca sea percibida.

La literatura distingue entre reposicionamientos reactivos, motivados por presiones externas como la pérdida de cuota de mercado o el deterioro de la imagen, y reposicionamientos estratégicos, orientados a anticipar cambios estructurales en el mercado o a explotar nuevas oportunidades de crecimiento (Kapferer, 2012). Estos últimos se apoyan en una reflexión profunda sobre la identidad de la marca, sus capacidades internas y su coherencia estratégica, y suelen estar vinculados a procesos de transformación más amplios.

Un elemento central en los procesos de rebranding y reposicionamiento es la redefinición del público objetivo. Kotler y Keller (2016) señalan que las empresas pueden optar por mantener su público tradicional, ampliarlo hacia nuevos segmentos o redefinirlo completamente en función de los objetivos estratégicos perseguidos. Esta decisión influye directamente en la configuración de la propuesta de valor y en la manera en que la marca articula su identidad, su discurso y su oferta. En consecuencia, el reposicionamiento no puede abordarse sin una revisión paralela de la segmentación y del mercado objetivo.

Desde el punto de vista de la implementación, el reposicionamiento debe materializarse de forma coherente a través de las distintas variables del marketing mix. El producto actúa como uno de los principales vehículos del reposicionamiento, ya que a través de sus atributos funcionales, simbólicos y experienciales la empresa comunica los valores asociados a la nueva propuesta de valor. La política de precios desempeña, asimismo, una función de señalización estratégica, reforzando la coherencia entre el posicionamiento deseado y el nivel de valor que la marca pretende transmitir (Kotler & Keller, 2016).

La comunicación constituye otro elemento clave en los procesos de rebranding y reposicionamiento, al permitir traducir el posicionamiento objetivo en una narrativa clara y consistente. Fionda y Moore (2009) destacan que la comunicación debe actuar como una prolongación de la identidad de marca, garantizando coherencia entre el discurso estratégico y las acciones desarrolladas en el mercado. En este sentido, el

reposicionamiento implica una revisión integral de los puntos de contacto entre la marca y sus públicos, más allá de un simple cambio en el mensaje publicitario.

No obstante, la literatura advierte de los riesgos asociados a estos procesos. Un reposicionamiento mal definido o incoherente puede generar confusión, debilitamiento de la identidad y pérdida de valor de marca. Kotler y Keller (2016) identifican errores frecuentes como el subposicionamiento, el sobreposicionamiento o el posicionamiento confuso, derivados de una definición imprecisa del posicionamiento objetivo o de una falta de coherencia entre estrategia y ejecución.

Finalmente, los procesos de rebranding y reposicionamiento deben concebirse como fenómenos dinámicos y revisables en el tiempo. Kapferer (2015) subraya que las marcas consolidadas deben gestionar cuidadosamente la tensión entre continuidad y cambio, preservando los elementos esenciales de su identidad mientras se adaptan a nuevas condiciones del entorno. Esta perspectiva resulta especialmente relevante para analizar tanto los reposicionamientos ya realizados como la viabilidad de futuros ajustes estratégicos.

En definitiva, el rebranding y el reposicionamiento constituyen procesos estratégicos complejos que afectan de forma transversal a la identidad de marca, al posicionamiento objetivo, al público objetivo y al conjunto de variables del marketing mix. Su análisis teórico proporciona un marco fundamental para evaluar la coherencia y sostenibilidad de los cambios estratégicos implementados por las marcas, así como para anticipar la posibilidad de futuros procesos de reposicionamiento.

2.4. Traducción operativa del posicionamiento objetivo en el marketing mix

Las estrategias de marketing constituyen una dimensión fundamental en la implementación del posicionamiento objetivo y de la identidad de marca. Desde una perspectiva estratégica, el marketing no debe entenderse únicamente como un conjunto de acciones tácticas orientadas a la venta, sino como un sistema integrado que permite traducir la identidad y el posicionamiento objetivo de la marca en decisiones coherentes y sostenidas en el tiempo (Kotler & Keller, 2016). En este sentido, las estrategias de

marketing actúan como un mecanismo de materialización de la propuesta de valor definida internamente por la organización.

No obstante, en sectores donde el componente simbólico y cultural del producto es especialmente elevado, como viene a ser el caso específico del lujo, la implementación del posicionamiento objetivo no depende exclusivamente de las decisiones clásicas del marketing mix, sino que incorpora también una dimensión estratégica adicional: la dirección artística. Asimismo, la experiencia de marca debe entenderse como un elemento transversal que integra las estrategias de marketing y dirección artística, reforzando la coherencia global del significado que la marca desea proyectar. (Kapferer & Bastien, 2009; Dion & Arnould, 2011; Schmitt, 1999).

La literatura coincide en que una gestión eficaz del marketing estratégico exige coherencia entre identidad de marca, posicionamiento objetivo y marketing mix. Aaker (1996) señala que las marcas sólidas son aquellas que consiguen alinear de forma consistente sus decisiones de producto, precio, comunicación y distribución con los valores centrales que definen su identidad. Esta coherencia resulta clave para evitar disonancias estratégicas que puedan debilitar la claridad del significado de la marca.

Dentro del marketing mix, el producto ocupa una posición central como principal portador del significado de la marca. Kotler y Keller (2016) sostienen que el producto no solo satisface necesidades funcionales, sino que también actúa como un vehículo simbólico capaz de transmitir valores, cultura y posicionamiento. En este sentido, el diseño, la calidad percibida, la innovación y la experiencia de uso deben responder a una lógica estratégica coherente con la identidad de marca y el posicionamiento objetivo previamente definidos.

La política de precios desempeña igualmente un papel estratégico en la construcción del posicionamiento. Más allá de su función económica, el precio actúa como un potente elemento de señalización, comunicando al mercado el nivel de valor que la empresa atribuye a su oferta (Herrmann & Huber, 2000). Un precio incoherente con el posicionamiento objetivo puede generar confusión y erosionar la credibilidad de la marca, mientras que una política de precios alineada refuerza la coherencia estratégica y la percepción de valor.

La comunicación constituye otro pilar fundamental en la implementación del posicionamiento objetivo. Desde una perspectiva estratégica, la comunicación de marca no debe limitarse a la transmisión de mensajes publicitarios, sino que debe articular una narrativa coherente que exprese los valores, la identidad y la propuesta de valor de la marca (Kapferer, 2012). En este sentido, la comunicación actúa como un sistema de significados que conecta la identidad definida internamente con su expresión externa.

Fionda y Moore (2009) destacan que las estrategias de comunicación deben concebirse como una prolongación de la identidad de marca, garantizando coherencia entre el discurso estratégico y las acciones desarrolladas en el mercado. La falta de alineación entre comunicación y posicionamiento objetivo puede provocar un debilitamiento del significado de la marca y una pérdida de consistencia estratégica. Por ello, la comunicación debe gestionarse de forma integrada a través de todos los puntos de contacto con el público.

En este contexto, el storytelling adquiere una relevancia creciente como herramienta estratégica de comunicación. Holt (2004) sostiene que las marcas construyen su significado cultural a través de relatos coherentes que permiten articular valores, identidad y propósito. Desde esta perspectiva, el storytelling no constituye un recurso táctico aislado, sino un instrumento estratégico que contribuye a reforzar la coherencia entre identidad, posicionamiento y comunicación.

La dirección artística desempeña un papel clave en la articulación de estas estrategias, especialmente en sectores donde el componente simbólico y cultural del producto es elevado. En este sentido, su relevancia no debe entenderse únicamente desde una dimensión estética, sino como un instrumento estratégico que contribuye directamente a la implementación del posicionamiento objetivo y de la identidad de marca, asegurando que la expresión visual, conceptual y narrativa sea coherente con él. Significado que la organización desea proyectar. Desde un enfoque estratégico, la dirección artística actúa como un elemento integrador que traduce la identidad y el posicionamiento objetivo en un lenguaje visual, estético y narrativo coherente (Kapferer, 2015). De este modo, la dirección artística no se limita al diseño del producto, sino que influye en la comunicación, los espacios físicos, la presentación y la experiencia global de la marca.

La literatura subraya que una dirección artística fuerte contribuye a reforzar la coherencia estratégica al asegurar la consistencia estética y simbólica de la marca a lo largo del tiempo. Dion y Arnould (2011) señalan que las marcas con una dirección artística claramente definida logran construir universos de significado reconocibles, lo que facilita la diferenciación y la consolidación del posicionamiento objetivo.

Asimismo, la experiencia de marca se configura como un elemento transversal que integra producto, precio, comunicación y dirección artística. Desde esta lógica integradora, la experiencia de marca debe concebirse como una dimensión estratégica que articula y materializa de manera unificada el posicionamiento objetivo a través de todos los puntos de contacto con el consumidor. Schmitt (1999) sostiene que las experiencias de marca permiten materializar los valores y la identidad de la organización en interacciones concretas con los públicos. Desde esta perspectiva, la experiencia no debe entenderse como un resultado espontáneo, sino como un elemento diseñado estratégicamente para reforzar la coherencia entre identidad y posicionamiento.

La literatura advierte, no obstante, que la falta de coherencia entre estas dimensiones puede generar efectos negativos en la construcción de la marca. Kapferer y Bastien (2009) señalan que las disonancias entre identidad, comunicación y experiencia debilitan el significado de la marca y dificultan la consolidación de un posicionamiento claro. Por ello, la gestión integrada de marketing, comunicación y dirección artística resulta esencial para preservar la solidez estratégica de la marca.

En definitiva, la implementación efectiva del posicionamiento objetivo y de la identidad de marca exige una articulación coherente entre las estrategias de marketing, la dirección artística y la experiencia de marca. En sectores de alta carga simbólica, como el lujo, estas dimensiones no operan de forma aislada, sino como un sistema interdependiente que permite materializar el significado estratégico que la organización desea proyectar en el mercado. Su integración garantiza que el posicionamiento definido a nivel interno se traduzca en decisiones consistentes, en un universo simbólico reconocible y en experiencias alineadas con la identidad de la marca, reforzando así su solidez y sostenibilidad en el tiempo. Desde esta perspectiva, el presente marco teórico ofrece la base conceptual necesaria para examinar, en los apartados posteriores, cómo dichas dimensiones se concretan en el caso analizado y en qué medida han contribuido a la consolidación o eventual redefinición de su posicionamiento.

3. REDEFINICIÓN DEL POSICIONAMIENTO DE LOEWE (2013-2025)

3.1. Contexto estratégico e integración en LVMH: capacidades y punto de partida

Para poder analizar correctamente la evolución del posicionamiento objetivo de Loewe desde 2013, es necesario partir del contexto estructural en el que se encontraba la marca. Tal y como se expuso en el marco teórico, el posicionamiento objetivo no puede entenderse de forma aislada, sino que depende de los recursos, capacidades y estructura organizativa que permiten su implementación (Porter, 2008; Aaker, 1996). En este sentido, la pertenencia de Loewe al grupo LVMH constituye un elemento clave para comprender su transformación posterior.

Fundada en Madrid en 1846 como un taller colectivo de artesanos del cuero y posteriormente consolidada bajo la dirección de Enrique Loewe Roessberg, la firma construyó desde sus orígenes un posicionamiento basado en la excelencia artesanal, la calidad de la piel y la tradición manufacturera española. Durante más de un siglo, Loewe desarrolló un fuerte capital simbólico asociado a la artesanía, al savoir-faire y a una noción clásica de lujo vinculada a la discreción y al prestigio institucional. Este legado histórico no solo constituye un elemento narrativo, sino un recurso estratégico fundamental que condiciona cualquier intento posterior de reposicionamiento.

Durante el siglo XX, la marca consolidó su reputación como proveedor de la Casa Real española y como referente de la marroquinería de alta gama, lo que reforzó su legitimidad institucional pero también contribuyó a asociarla a una imagen más tradicional y conservadora dentro del imaginario del lujo europeo. Esta dimensión histórica explica que, antes de 2013, el posicionamiento de Loewe estuviera sólidamente anclado en la tradición, pero no necesariamente en la innovación simbólica o cultural.

Loewe fue adquirida por LVMH en 1996, pero durante los años previos a 2013 mantenía un posicionamiento relativamente estable, centrado en su tradición artesanal y en la marroquinería de lujo. La marca contaba con reconocimiento histórico y prestigio en el mercado español y europeo, pero no ocupaba un lugar especialmente dinámico dentro del panorama global del lujo contemporáneo. Su identidad estaba clara, pero su proyección internacional y su relevancia cultural eran limitadas en comparación con otras maisons del grupo.

De forma comparativa, mientras otras firmas del conglomerado habían logrado articular discursos fuertemente asociados a la moda contemporánea, al espectáculo o a la innovación creativa, Loewe permanecía más vinculada a un lujo silencioso, centrado en el producto y menos en la narrativa cultural. Esta diferencia no implicaba debilidad estructural, pero sí evidenciaba una oportunidad estratégica de redefinición.

En términos estratégicos, puede afirmarse que Loewe poseía un fuerte capital histórico y una identidad bien definida, pero no había actualizado el significado estratégico que deseaba proyectar en el contexto de un mercado global cada vez más orientado hacia el lujo experiencial, cultural y creativo. La marca representaba tradición y calidad, pero no necesariamente modernidad, innovación simbólica o centralidad cultural dentro del ecosistema internacional del lujo.

Desde una perspectiva estratégica, el modelo multimarca de LVMH resulta especialmente relevante. Kapferer y Bastien (2009) explican que los conglomerados de lujo deben equilibrar dos dimensiones aparentemente contradictorias: por un lado, ofrecer estructura, escala y recursos; por otro, preservar la autonomía creativa y la singularidad identitaria de cada marca. Este modelo permite que cada maison mantenga su ADN, pero dentro de una plataforma global de expansión y profesionalización.

En el caso de Loewe, la integración en LVMH proporcionó acceso a redes internacionales de distribución, inversión en retail estratégico, optimización operativa y legitimidad dentro del sistema global del lujo. Asimismo, permitió reforzar la profesionalización de la gestión, la coherencia global de la marca y su visibilidad en mercados estratégicos como Asia y Estados Unidos, elementos que posteriormente serían esenciales para sostener cualquier proceso de reposicionamiento objetivo. Sin embargo, hasta 2013 no se había producido una redefinición profunda del posicionamiento objetivo. La marca seguía apoyándose principalmente en su herencia histórica, sin haber articulado un discurso claramente adaptado a las nuevas dinámicas del lujo cultural y creativo emergente.

De hecho, hacia 2014 la firma contaba con aproximadamente 140 puntos de venta a nivel internacional, reflejo de una estructura comercial ya consolidada y susceptible de ser activada estratégicamente mediante una nueva narrativa de marca. La infraestructura estaba preparada; lo que faltaba era una redefinición explícita del significado que Loewe aspiraba a ocupar en el mercado global.

Por tanto, puede afirmarse que antes de 2013 Loewe contaba con una identidad sólida, pero necesitaba una redefinición estratégica del significado que aspiraba a ocupar en el mercado internacional. Existía un patrimonio histórico consolidado y una estructura corporativa preparada para el crecimiento; sin embargo, faltaba una reformulación explícita del posicionamiento objetivo que permitiera traducir ese legado en una propuesta cultural contemporánea capaz de competir simbólicamente con otras maisons del lujo global. La estructura estaba preparada; faltaba una reformulación del posicionamiento objetivo.

3.2. 2013 como punto de inflexión: de la actualización identitaria al reposicionamiento estratégico

La llegada de Jonathan Anderson a la dirección creativa en 2013 marca el verdadero punto de inflexión en la evolución de Loewe. Es por ello que resulta imprescindible analizar si este cambio supuso únicamente una renovación estética o si implicó un auténtico proceso de rebranding y reposicionamiento estratégico.

Desde la perspectiva del rebranding, Merrilees y Miller (2008) distinguen entre cambios radicales y cambios evolutivos. En el caso de Loewe, no se produjo una ruptura con su núcleo identitario. La artesanía, la excelencia en piel y la herencia histórica continuaron siendo elementos centrales. Por tanto, no puede hablarse de una destrucción de la identidad previa.

Sin embargo, sí se produjo una transformación significativa en la manera en que esa identidad era expresada y proyectada. La renovación del logotipo, la colaboración con M/M (Paris) para redefinir la dirección artística (King, 2014), la introducción de nuevos códigos visuales y la creación de productos icónicos como el bolso Puzzle (El-Azzeh, 2025) constituyeron señales claras de un cambio estratégico más profundo.

El lanzamiento del bolso Puzzle en 2014 no solo introdujo un nuevo icono comercial, sino que actuó como símbolo tangible del nuevo lenguaje creativo de la maison: geometría, experimentación formal y reinterpretación contemporánea de la tradición

artesanal. Este tipo de decisiones evidencian que el cambio no fue meramente cosmético, sino estructural en términos de propuesta de valor.

Desde el punto de vista del posicionamiento objetivo, el cambio fue aún más relevante. Si antes de 2013 la marca aspiraba a ser percibida principalmente como una casa tradicional de lujo español centrada en la marroquinería, a partir de ese momento comenzó a proyectar un posicionamiento basado en el lujo cultural, la creatividad conceptual y la vinculación con el arte contemporáneo.

Siguiendo a Trout y Ries (1981), el posicionamiento implica ocupar un espacio diferencial en la mente del consumidor. Loewe dejó de competir únicamente desde la tradición para aspirar a ocupar el espacio del lujo intelectual y cultural. Kotler y Keller (2016) señalan que el reposicionamiento se produce cuando la empresa redefine de forma deliberada su propuesta de valor para adaptarse a nuevas dinámicas competitivas. En este caso, esa redefinición fue clara y coherente.

Además, se produjo una ampliación del público objetivo. Sin abandonar al consumidor tradicional de alto poder adquisitivo, la marca comenzó a dirigirse a un perfil con alto capital cultural, sensibilidad estética y afinidad con la creatividad contemporánea. Tal y como explica Gerasimenko (2021), el lujo actual tiende a desplazarse desde la ostentación hacia la autenticidad y la experiencia simbólica. Loewe supo alinearse con esa tendencia.

De hecho, esta ampliación no supuso una banalización del lujo, sino una sofisticación del mismo, desplazando el eje desde la ostentación hacia la autenticidad y la dimensión cultural del consumo, en línea con la evolución descrita por la literatura reciente sobre lujo contemporáneo.

La coherencia del reposicionamiento se manifestó también en el marketing mix. El producto incorporó innovación formal sin abandonar la calidad artesanal. La comunicación adoptó un discurso cultural y artístico. El precio se mantuvo en el segmento premium, reforzando la percepción de valor (Kotler & Keller, 2016). La dirección artística actuó como eje integrador del nuevo universo simbólico (Kapferer, 2015).

Por tanto, desde una perspectiva estratégica, se puede afirmar que en 2013 sí se produjo un reposicionamiento objetivo y real, sustentado en una evolución identitaria coherente y en una implementación transversal en todas las dimensiones estratégicas.

3.3. Consolidación del posicionamiento (2013-2025).

El periodo comprendido entre 2013 y 2025 no muestra nuevas rupturas estratégicas, sino más bien una consolidación progresiva del posicionamiento definido al inicio de la etapa Anderson.

Durante más de una década, la marca mantuvo una narrativa coherente basada en la artesanía reinterpretada, la experimentación formal y la vinculación con el arte contemporáneo. La creación del Loewe Craft Prize en 2016 reforzó institucionalmente esta apuesta por la artesanía contemporánea, consolidando la dimensión cultural del posicionamiento y legitimando internacionalmente la marca como actor relevante dentro del diálogo entre arte y moda.

Urde (1999) sostiene que las organizaciones orientadas a la marca sitúan la identidad en el centro de la estrategia y garantizan coherencia a largo plazo. En el caso de Loewe, durante más de una década se mantuvo una línea estratégica estable: apuesta por la artesanía reinterpretada, vinculación con el arte, narrativa cultural y consistencia estética.

Esta coherencia permitió construir un universo simbólico reconocible, elemento fundamental para la consolidación de marcas culturales según Holt (2004). La marca no giró constantemente hacia nuevas modas, sino que reforzó su identidad diferenciadora de forma acumulativa.

La expansión internacional, especialmente en Asia y Estados Unidos, reforzó la legitimidad global sin alterar el posicionamiento objetivo. La digitalización permitió aumentar la visibilidad y conectar con públicos jóvenes, pero sin comprometer la exclusividad ni el valor simbólico (Tam, 2025). Este equilibrio responde a la tensión entre crecimiento y rareza descrita por Kapferer y Bastien (2009).

Desde el punto de vista financiero y reputacional, Loewe pasó de ser percibida como una casa tradicional española a convertirse en una de las firmas con mayor reconocimiento creativo dentro del portfolio de LVMH, lo que evidencia que el reposicionamiento no solo fue simbólico, sino estratégicamente eficaz.

Asimismo, en términos de brand equity, la coherencia estratégica evitó disonancias entre identidad, comunicación y experiencia (Aaker, 1996). Por ello, puede concluirse que el reposicionamiento iniciado en 2013 no fue coyuntural, sino estructural y sostenible.

3.4. 2025: continuidad estratégica o nuevo reposicionamiento.

El relevo creativo previsto en 2025 abre un escenario especialmente relevante para los objetivos de este trabajo de fin de grado, ya que nos permite evaluar si se iniciará un nuevo posicionamiento objetivo o si se mantendrá la línea estratégica consolidada.

Kapferer (2015) advierte que los cambios en la dirección creativa pueden generar evolución controlada o reposicionamiento estructural, dependiendo del grado de alteración del núcleo identitario. Es por ello que para que pueda hablarse de un nuevo reposicionamiento sería necesario observar una redefinición significativa del significado que la marca desea ocupar en el mercado, una modificación clara del público objetivo o una alteración profunda del marketing mix.

La eventual llegada de un nuevo liderazgo creativo deberá analizarse no solo desde la dimensión estética, sino desde su impacto en el significado estratégico que la marca aspire a ocupar en el mercado internacional, en la redefinición, o no, del público objetivo y en la coherencia del marketing mix.

Por ello, si el nuevo liderazgo creativo mantiene como pilares la artesanía reinterpretada, la dimensión cultural y la coherencia estética, el cambio deberá entenderse como una evolución estratégica dentro del posicionamiento consolidado desde 2013. En cambio, si se produce una reorientación sustancial hacia otros códigos simbólicos o hacia nuevos segmentos estratégicos, podría configurarse un nuevo reposicionamiento objetivo.

Desde la perspectiva de los objetivos planteados en la introducción del presente trabajo, el análisis desarrollado a lo largo de este capítulo permite sostener que en 2013 se produjo un auténtico reposicionamiento estratégico, directamente vinculado a la llegada de Jonathan Anderson y a la redefinición del significado que la marca aspiraba a ocupar en el mercado del lujo. Asimismo, el periodo comprendido entre 2013 y 2025 evidencia una consolidación coherente de dicho posicionamiento, caracterizada por la estabilidad identitaria, la expansión internacional y el refuerzo progresivo del valor simbólico de la marca. En este contexto, el año 2025 se configura como un punto de inflexión estratégico, cuya evolución permitirá determinar si la firma opta por mantener la continuidad del posicionamiento construido en la etapa anterior o, por el contrario, inicia un nuevo proceso de redefinición estructural de su posicionamiento objetivo.

Es por ello que este análisis demuestra que la evolución de Loewe no puede entenderse como una mera sucesión de cambios creativos, sino como un proceso estratégico profundamente ligado a la redefinición del posicionamiento objetivo y de la identidad de marca.

4. ANÁLISIS EXPLORATORIO

4.1. Técnicas de análisis

El análisis exploratorio desarrollado en el presente trabajo se fundamenta en un enfoque cualitativo de carácter interpretativo, coherente con la naturaleza del objeto de estudio: el posicionamiento objetivo y su evolución estratégica en una marca de lujo. Tal y como se expuso en el apartado metodológico de la introducción, el propósito no es medir variables cuantitativas de comportamiento del consumidor, sino comprender cómo se construye, redefine e implementa un posicionamiento estratégico en términos de significado, identidad y coherencia organizativa.

Desde la óptica de la validez y justificación del conocimiento, la investigación se sitúa dentro del paradigma interpretativo, en la medida en que busca comprender procesos estratégicos complejos a través del análisis de discursos, decisiones organizativas y expresiones simbólicas (Flick, 2015). El posicionamiento objetivo no es una variable observable directamente, sino una construcción estratégica que se manifiesta a través de documentos corporativos, decisiones de marketing, dirección artística y narrativa cultural. Por ello, resulta metodológicamente adecuado emplear técnicas cualitativas que permitan analizar significados, coherencias internas y transformaciones simbólicas.

En este sentido, el análisis exploratorio se articula a partir de tres técnicas complementarias: análisis documental, análisis comparativo y análisis de contenido cualitativo. La combinación de estas herramientas responde a una lógica de triangulación metodológica, entendida como la utilización de múltiples fuentes y procedimientos para reforzar la validez interpretativa del estudio (Denzin, 1978; Flick, 2015). La triangulación permite contrastar discursos institucionales con material visual, decisiones estratégicas y evolución temporal, evitando interpretaciones unidimensionales.

Conviene señalar que las tres técnicas de análisis (documental, comparativa y de contenido) se aplican sobre un mismo conjunto de fuentes previamente delimitado, lo que permite analizar el fenómeno desde distintas perspectivas metodológicas sin introducir sesgos derivados de la heterogeneidad de datos. De este modo, las mismas fuentes — desfiles, campañas, documentación corporativa y cobertura sectorial— son examinadas

de forma complementaria en cada técnica, reforzando la coherencia analítica y la validez interpretativa del estudio.

El análisis documental permite reconstruir el contexto estratégico y discursivo en el que se inscribe la evolución de Loewe, examinando informes corporativos, declaraciones institucionales y publicaciones sectoriales. El análisis comparativo facilita identificar continuidades y rupturas entre distintos periodos estratégicos, especialmente entre la etapa previa a 2013, la consolidación del periodo 2013–2025 y el escenario abierto en 2025. Finalmente, el análisis de contenido cualitativo permite examinar campañas, productos icónicos, colaboraciones artísticas y dirección visual, identificando patrones narrativos y simbólicos coherentes con el posicionamiento objetivo.

La elección de estas técnicas se fundamenta también en la literatura sobre estudios de caso en estrategia empresarial. Yin (2018) sostiene que el estudio de caso resulta especialmente adecuado cuando se analizan fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real y cuando las fronteras entre fenómeno y contexto no están claramente delimitadas. En el caso de Loewe, el posicionamiento objetivo no puede aislarse de su pertenencia a LVMH, de la evolución del sector del lujo ni del liderazgo creativo. Así, el enfoque cualitativo exploratorio facilita un análisis coherente con la complejidad del caso.

Asimismo, la investigación se apoya en la lógica del análisis estratégico longitudinal. Pettigrew (1990) señala que el estudio de los procesos de cambio organizativo requiere observar no solo el contenido del cambio, sino también su contexto y su proceso. Aplicado al caso de Loewe, no basta con identificar que en 2013 se produjo una transformación creativa; es necesario analizar si dicha transformación implicó una redefinición del posicionamiento objetivo y cómo se consolidó a lo largo del tiempo.

Desde el punto de vista conceptual, el análisis se articula en coherencia con el marco teórico previamente desarrollado. El posicionamiento objetivo, entendido como la definición estratégica interna del significado que la empresa desea ocupar en el mercado (Herrmann & Huber, 2000; Kotler & Keller, 2016), debe evaluarse a través de su traducción operativa en el marketing mix, en la dirección artística y en la experiencia de marca (Kapferer, 2012; Aaker, 1996). Por tanto, las técnicas de análisis seleccionadas permiten examinar si existe coherencia entre identidad declarada, ejecución estratégica y universo simbólico proyectado.

En el ámbito específico del lujo, donde el valor simbólico y cultural adquiere una centralidad estratégica (Kapferer & Bastien, 2009; Holt, 2004), el análisis debe ir más allá de variables económicas tradicionales e incorporar dimensiones narrativas, estéticas y culturales. El posicionamiento en este sector no se limita a atributos funcionales del producto, sino que implica la construcción de un universo de significado coherente y sostenido en el tiempo. Por ello, el análisis exploratorio examina no solo decisiones comerciales, sino también manifestaciones culturales como el Loewe Craft Prize (Loewe, 2016–2023), colaboraciones artísticas y la narrativa visual articulada en desfiles, campañas y proyectos editoriales de la firma. En concreto, el análisis se apoya en el examen de desfiles seleccionados (Primavera–Verano 2014, Otoño–Invierno 2016, Primavera–Verano 2019 y Otoño–Invierno 2023), campañas institucionales clave como el lanzamiento del bolso Puzzle (2014), las campañas fotografiadas por Steven Meisel (2015–2022), las campañas Paula’s Ibiza (2017–2023), así como documentación corporativa y cobertura de medios especializados como *Business of Fashion*, *Vogue Business* y medios económicos de referencia como *Financial Times*, así como entrevistas a Jonathan Anderson en publicaciones especializadas como *System Magazine* (Anderson, 2016).

El procedimiento de análisis se ha desarrollado atendiendo a criterios homogéneos aplicados al conjunto del material visual y textual examinado, entre ellos: el tratamiento narrativo de la artesanía, la presencia de referencias culturales explícitas, la construcción del relato visual, la jerarquización simbólica del producto y la coherencia longitudinal del discurso identitario. Estos criterios han permitido estructurar el análisis de forma sistemática y evitar interpretaciones meramente subjetivas, garantizando la consistencia metodológica a lo largo de las distintas técnicas empleadas.

En términos operativos, el análisis se ha estructurado en torno a categorías derivadas del marco teórico: identidad de marca, propuesta de valor, público objetivo, coherencia estratégica, dimensión cultural, dirección artística, política de precios, expansión internacional y experiencia de marca. Es por ello, que todas estas categorías funcionan como ejes analíticos que permiten evaluar si los cambios observados responden a una actualización estética o a un reposicionamiento estratégico estructural (Merrilees & Miller, 2008).

Además, el carácter exploratorio del estudio implica que no se parte de hipótesis cerradas, sino de preguntas analíticas orientadas por los objetivos del trabajo:

1. ¿Se produjo en 2013 un reposicionamiento objetivo o únicamente una actualización identitaria?
2. ¿Se consolidó dicho posicionamiento entre 2013 y 2025?
3. ¿Existen indicios de una nueva redefinición estratégica a partir de 2025?

La metodología aplicada permite responder a estas preguntas mediante un análisis profundo de coherencia estratégica, entendida como la alineación entre identidad, posicionamiento y ejecución (Urde, 1999; Aaker, 2014). Esta coherencia resulta especialmente crítica en el sector del lujo, donde cualquier disonancia entre discurso y experiencia puede erosionar la legitimidad simbólica de la marca (Kapferer & Bastien, 2009).

En definitiva, el análisis exploratorio se configura como una herramienta interpretativa orientada a examinar la evolución del posicionamiento objetivo de Loewe desde una perspectiva estratégica, cultural y organizativa. La combinación de análisis documental, comparativo y de contenido permite abordar el fenómeno de manera integral, garantizando coherencia metodológica con el marco teórico y con los objetivos planteados en la introducción del trabajo.

4.1.1 Técnica de análisis documental

El análisis documental constituye la primera técnica metodológica empleada en el presente estudio exploratorio, permitiendo examinar de manera sistemática fuentes secundarias relevantes para comprender la evolución del posicionamiento objetivo de Loewe entre 2013 y 2025. Desde una perspectiva metodológica, el análisis documental implica la revisión, selección e interpretación crítica de documentos escritos, visuales y corporativos con el fin de extraer patrones, significados y evidencias empíricas que permitan sustentar el análisis (Flick, 2015). En estudios de caso estratégicos, esta técnica resulta especialmente pertinente, ya que facilita la reconstrucción longitudinal de procesos de cambio organizativo y reposicionamiento (Yin, 2018).

En coherencia con la naturaleza cualitativa del trabajo, el análisis documental no se ha limitado a una recopilación descriptiva de información, sino que se ha abordado como un proceso interpretativo orientado a identificar cómo la marca ha traducido su posicionamiento objetivo en decisiones estratégicas concretas. Tal y como sostiene Denzin (1978), la triangulación de fuentes incrementa la validez interna de la investigación cualitativa. En este sentido, la documentación analizada incluye informes sectoriales (Bain & Company, 2024; Amed et al., n.d.), artículos especializados en moda y lujo, entrevistas y declaraciones de Jonathan Anderson, materiales visuales oficiales de la marca, información corporativa de LVMH y estudios académicos previos sobre identidad y branding en el sector del lujo.

Con el fin de asegurar la coherencia y sistematicidad del análisis, se delimitó explícitamente el material examinado, estableciendo criterios temporales (2013–2025), tipológicos (desfiles, campañas, proyectos institucionales) y de relevancia estratégica.

La documentación revisada incluyó los desfiles completos disponibles en el archivo digital oficial de Loewe correspondientes a las temporadas Primavera–Verano 2014, Otoño–Invierno 2016, Primavera–Verano 2019 y Otoño–Invierno 2023, incluyendo vídeo íntegro de pasarela, imágenes oficiales, notas de prensa y material editorial asociado. Asimismo, se examinaron de manera individual las campañas institucionales del bolso Puzzle (2014), las campañas fotografiadas por Steven Meisel entre 2015 y 2022, las campañas estacionales Paula’s Ibiza (2017–2023) y la documentación corporativa anual del Loewe Craft Prize desde 2016 hasta 2023.

La relación detallada del material documental examinado se recoge en el Anexo A, donde se especifican las fuentes, formatos revisados y naturaleza del contenido analizado.

En esta fase, el objetivo no fue realizar una interpretación simbólica profunda, más propia del análisis de contenido, sino identificar hitos, decisiones estratégicas, transformaciones formales y elementos recurrentes que permitieran reconstruir de manera fundamentada la evolución del posicionamiento objetivo. El análisis documental se desarrolló mediante lectura crítica de informes sectoriales y artículos especializados, revisión visual completa del material audiovisual (desfiles íntegros y campañas oficiales) y examen de documentación corporativa publicada por la firma. Durante el proceso se registraron de manera sistemática los hitos estratégicos identificados, los cambios formales relevantes y

las decisiones institucionales observables, con el fin de garantizar consistencia interpretativa y coherencia longitudinal.

La revisión documental ha permitido, en primer lugar, reconstruir el punto de partida estratégico de Loewe antes de 2013. Las fuentes analizadas muestran que la marca contaba con un posicionamiento centrado en la tradición artesanal y en la excelencia en piel, con un fuerte capital histórico y reputacional. Sin embargo, su centralidad cultural dentro del lujo contemporáneo global era limitada. Este diagnóstico resulta coherente con la literatura sobre identidad de marca, que sostiene que las marcas con fuerte herencia pueden consolidar legitimidad histórica, pero necesitan actualizar su propuesta simbólica para mantener relevancia competitiva (Kapferer, 2012; Urde, 1999). Desde la perspectiva de la teoría de recursos, la integración en LVMH proporcionaba capacidades estructurales y ventajas competitivas (Barney, 1991), pero no implicaba necesariamente una redefinición del significado que la marca deseaba ocupar en la mente del consumidor (Porter, 2008).

El análisis de entrevistas y artículos especializados permite identificar el año 2013 como un punto de inflexión observable en múltiples fuentes. La colaboración con el estudio M/M (Paris), documentada en publicaciones como *System Magazine* (King, 2014), evidencia una transformación del lenguaje visual y narrativo de la marca. Esta transformación puede interpretarse, desde la teoría del rebranding, como un cambio evolutivo que preserva el núcleo identitario mientras redefine su expresión estratégica (Merrilees & Miller, 2008). La documentación sugiere que no se produjo una ruptura con la artesanía como eje identitario, sino una reinterpretación de la misma bajo códigos contemporáneos.

En esta línea, el análisis de las campañas desarrolladas bajo la dirección creativa de Jonathan Anderson, particularmente aquellas fotografiadas por Steven Meisel, permitió identificar un elemento estratégico de especial relevancia en la consolidación del posicionamiento de la firma. La colaboración reiterada con un fotógrafo de la trayectoria y prestigio internacional de Meisel, figura clave en la construcción visual del lujo contemporáneo y habitual en publicaciones como *Vogue Italia* o en campañas de grandes maisons, debe interpretarse como una estrategia de alineación con códigos de alta autoridad cultural, más que como una mera decisión estética.

La incorporación de su mirada visual supuso una transferencia de capital cultural y autoridad editorial hacia Loewe, reforzando su inserción dentro del circuito global del lujo de alto nivel. La estética construida en estas campañas no se limitó a una actualización formal, sino que articuló un imaginario conceptual coherente y sofisticado que contribuyó a consolidar la percepción de Loewe como una marca culturalmente relevante y visualmente influyente. En este sentido, la colaboración sostenida con Meisel actuó como un mecanismo estratégico de consolidación del posicionamiento, alineando la identidad de la marca con los códigos visuales dominantes del lujo contemporáneo.

Ilustración 1: Campaña Loewe fotografiada por Steven Meisel

LOEWE



Steven Meisel
Classics, 2018

loewe.com

Fuente: Loewe (2018)

Esta dimensión cultural del posicionamiento no se articuló únicamente a través del discurso visual o las colaboraciones editoriales, sino que se materializó de forma especialmente clara en el desarrollo de productos estratégicos. Un ejemplo especialmente significativo identificado en el análisis documental es el lanzamiento del bolso Puzzle en 2014. La revisión de colecciones y cobertura especializada (El-Azzeh, 2025) muestra cómo este producto combinó innovación geométrica con excelencia artesanal. Desde la perspectiva del marketing estratégico, el producto actúa como principal portador del posicionamiento (Kotler & Keller, 2016). En el sector del lujo, además, el producto constituye una manifestación tangible del universo simbólico de la marca (Fionda & Moore, 2009). La evidencia documental permite sostener que el Puzzle no fue únicamente

un éxito comercial, sino un instrumento estratégico para comunicar el nuevo posicionamiento cultural de Loewe.

Desde un punto de vista formal, el Puzzle introdujo una construcción geométrica modular que reinterpretaba la tradición marroquinera española desde una lógica contemporánea (El-Azzeh, 2025), convirtiéndose en uno de los hitos estructurales en la redefinición estratégica de la marca. Su diseño evidenció cómo la herencia artesanal podía convertirse en innovación conceptual sin perder legitimidad histórica.

Ilustración 2: Bolso Puzzle (2014)



Fuente: Loewe (2014)

Asimismo, el análisis de campañas, desfiles y colaboraciones artísticas revela un desplazamiento progresivo hacia un posicionamiento vinculado al denominado “lujo cultural”. Artículos especializados señalan cómo la firma intensificó su conexión con el arte contemporáneo y con códigos estéticos experimentales (Art News, 2025; Castelo III, 2025). Esta evolución puede interpretarse a la luz de la teoría del branding cultural, según la cual las marcas construyen significado a través de relatos coherentes vinculados a tensiones culturales y expresiones simbólicas específicas (Holt, 2004). En este sentido, la dirección artística bajo Jonathan Anderson no puede entenderse como un elemento meramente creativo, sino como una dimensión estratégica que integra producto, comunicación y experiencia estética (Kapferer, 2015).

En particular, las campañas Paula's Ibiza fueron analizadas como un caso relevante de reinterpretación contemporánea del imaginario mediterráneo (Loewe, 2017; cobertura especializada en BoF). y de la tradición española. Lejos de una representación folclórica, estas campañas proyectaron una identidad cultural específica desde una óptica conceptual y globalizada, integrando paisaje, artesanía y modernidad en un relato coherente con el posicionamiento cultural de la marca.

Ilustración 3: Campaña Paula's Ibiza



Fuente: Loewe (2021)

La documentación sectorial también ha permitido contextualizar la expansión internacional de Loewe dentro del crecimiento global del mercado del lujo, especialmente en Asia y Estados Unidos (Bain & Company, 2024; Amed et al., n.d.). El análisis de presencia digital, campañas globales y estrategia retail muestra que la marca incrementó visibilidad y alcance sin alterar su posicionamiento premium. Este equilibrio entre expansión y preservación de la rareza resulta coherente con la tensión estructural descrita por Kapferer y Bastien (2009). Desde la perspectiva del brand equity, la coherencia observada entre identidad, producto, comunicación y dirección artística refuerza la construcción de asociaciones sólidas y diferenciadas en la mente del consumidor (Aaker, 1996).

Asimismo, la aparición de Rihanna vistiendo Loewe durante el espectáculo de la Super Bowl (2023) fue considerada dentro del análisis como un hito de alta visibilidad mediática (Loewe, 2023), que contribuyó a reforzar la legitimación simbólica del posicionamiento cultural de la marca, evidenciando su capacidad para integrarse en escenarios globales de máxima exposición sin diluir su identidad conceptual.

Ilustración 4: Rihanna vistiendo Loewe en la Super Bowl (2023)



Fuente: Loewe (2023)

Desde un punto de vista metodológico, el análisis documental ha permitido identificar patrones consistentes entre identidad declarada, decisiones estratégicas y manifestaciones externas de la marca. La triangulación de fuentes académicas, sectoriales y corporativas refuerza la validez interpretativa del estudio (Denzin, 1978; Yin, 2018), mientras que el enfoque longitudinal resulta coherente con el análisis de procesos de cambio organizativo a lo largo del tiempo (Pettigrew, 1990). En consecuencia, la interpretación no se fundamenta en apreciaciones subjetivas, sino en el contraste sistemático entre documentación corporativa, material visual oficial y cobertura sectorial especializada previamente identificada.

En consecuencia, la evidencia documental analizada permite sostener que en 2013 se produjo una redefinición estratégica observable en múltiples dimensiones; que dicho reposicionamiento fue implementado de forma coherente en producto, comunicación y dirección artística; y que entre 2013 y 2025 se consolidó un universo simbólico consistente con el posicionamiento objetivo previamente definido. Este análisis constituye la base empírica necesaria para el desarrollo del análisis comparativo y del análisis de contenido en los siguientes apartados.

4.1.2. Técnica de análisis comparativo

Si el análisis documental ha permitido reconstruir de manera rigurosa la evolución estratégica de Loewe, el análisis comparativo introduce una dimensión crítica orientada a evaluar la profundidad, coherencia y naturaleza del cambio identificado. Comparar, en este contexto, no significa únicamente señalar diferencias entre momentos temporales, sino determinar si dichas diferencias responden a ajustes tácticos circunstanciales o a una redefinición estructural del posicionamiento objetivo.

Desde el punto de vista metodológico, el análisis comparativo resulta especialmente pertinente en estudios longitudinales sobre cambio organizativo. Pettigrew (1990) sostiene que comprender la transformación estratégica exige integrar contenido, proceso y contexto, mientras que Yin (2018) señala que la comparación sistemática entre periodos y situaciones permite identificar patrones consistentes que no serían evidentes mediante un examen aislado. En el presente estudio, la comparación se realiza exclusivamente sobre el material previamente delimitado en el análisis documental (desfiles seleccionados entre 2013 y 2025, campañas institucionales clave, proyectos culturales como el Loewe Craft Prize y documentación sectorial especializada), lo que garantiza coherencia metodológica y trazabilidad empírica. No se introducen elementos externos no documentados en la fase anterior. En este sentido, la comparación constituye una herramienta analítica que permite verificar si el desplazamiento observado en 2013 se consolidó como reposicionamiento estratégico sostenido.

La comparación se articula en tres planos interrelacionados, definidos a partir de criterios explícitos de contraste: la comparación temporal entre etapas históricas (antes y después de 2013), la comparación evolutiva interna dentro del periodo 2013-2025, y la comparación contextual externa con competidores directos del segmento. Cada uno de estos planos se apoya en evidencia documental previamente identificada y en referencias teóricas específicas que permiten interpretar el cambio observado.

Comparación temporal (antes y después del año 2013)

En primer lugar, el contraste entre la etapa previa a 2013 y el periodo posterior a la llegada de Jonathan Anderson evidencia un desplazamiento significativo en el significado estratégico proyectado por la marca. Este contraste se fundamenta en la revisión de materiales institucionales previos a 2013 (comunicación corporativa centrada en herencia

y excelencia en piel), así como en el análisis de campañas y desfiles posteriores que incorporan explícitamente referencias culturales, artísticas y conceptuales. Antes de 2013, Loewe fundamentaba su legitimidad principalmente en la tradición artesanal, la excelencia técnica y el prestigio histórico. Este modelo se corresponde con la concepción clásica del lujo descrita por Kapferer y Bastien (2009), donde la herencia, el savoir-faire y la rareza productiva constituyen los principales pilares de diferenciación.

Sin embargo, a partir de 2013 la narrativa de la marca incorpora de manera explícita dimensiones culturales, conceptuales y artísticas que anteriormente no ocupaban una posición central. La evidencia de este desplazamiento se documenta en la transformación del lenguaje visual (colaboración con M/M Paris), la introducción de productos icónicos como el Puzzle (2014), la institucionalización del Craft Prize (2016) y la reiteración de colaboraciones con fotógrafos y artistas de alto capital cultural. Este cambio afecta directamente al posicionamiento objetivo entendido como la definición estratégica interna del espacio simbólico que la organización aspira a ocupar en el mercado (Herrmann & Huber, 2000). Desde la perspectiva del marketing estratégico, este movimiento se aproxima a lo que Kotler y Keller (2016) describen como reposicionamiento deliberado: una redefinición consciente de la propuesta de valor para adaptarse a nuevas dinámicas competitivas y culturales.

No obstante, la comparación no revela una ruptura radical, sino una transformación apoyada en continuidad identitaria. La artesanía no desaparece como eje estratégico, sino que se resignifica. De atributo tradicional implícito pasa a convertirse en relato cultural explícito. Este proceso puede interpretarse a la luz de la teoría de la autenticidad de Beverland (2004), quien sostiene que las marcas premium construyen legitimidad mediante la reinterpretación coherente de su legado histórico en contextos contemporáneos.

Comparación evolutiva interna (2013-2025)

En segundo lugar, la comparación interna del periodo 2013–2025 permite evaluar si el cambio fue transitorio o si adquirió un carácter estructural. Para ello, se contrastaron de forma longitudinal las primeras manifestaciones del nuevo posicionamiento (2013–2015) con desarrollos posteriores (2016–2025), examinando continuidad narrativa en desfiles, campañas, proyectos culturales y presencia institucional. La revisión longitudinal de

colecciones, campañas, colaboraciones artísticas y proyectos institucionales muestra una estabilidad narrativa que se mantiene más allá de las primeras temporadas de la etapa Anderson. La persistencia de códigos estéticos, referencias culturales y jerarquización simbólica del producto en distintos momentos temporales constituye la base empírica de esta afirmación. Esta coherencia resulta consistente con el concepto de brand orientation desarrollado por Urde (1999), según el cual las organizaciones orientadas a la marca sitúan la identidad en el centro de la estrategia y aseguran consistencia a largo plazo.

La creación del Loewe Craft Prize en 2016 constituye un ejemplo especialmente revelador. Su continuidad anual y su consolidación como plataforma internacional documentada en comunicados oficiales y cobertura especializada refuerzan la interpretación del cambio como estructural y no coyuntural. Mientras que en la etapa anterior la artesanía funcionaba como atributo técnico y legitimador, en la etapa posterior se institucionaliza como plataforma cultural internacional. Desde la perspectiva del branding cultural (Holt, 2004), la marca pasa a desempeñar un papel activo en la articulación de significados culturales, integrando producto, arte y relato institucional. Esta evolución refuerza la idea de que el reposicionamiento no fue superficial ni coyuntural, sino estructural.

Asimismo, Keller (2013) señala que el brand equity sostenible depende de la acumulación coherente de asociaciones en la mente del consumidor. La comparación entre las primeras manifestaciones del nuevo posicionamiento y sus desarrollos posteriores indica que Loewe ha mantenido una línea estratégica reconocible durante más de una década, evitando oscilaciones que pudieran diluir su identidad.

Comparación contextual competitiva

En tercer lugar, la comparación contextual permite situar la evolución de Loewe dentro del ecosistema competitivo del lujo contemporáneo con el objetivo de identificar su diferenciación estratégica específica frente a otras maisons del mismo segmento. Esta comparación se fundamenta en el análisis del posicionamiento estratégico y la dirección creativa de competidores directos como Celine y Bottega Veneta, tomando como referencia el examen de desfiles seleccionados (Celine: Otoño–Invierno 2019 y Primavera–Verano 2021 bajo la dirección de Hedi Slimane; Bottega Veneta: Otoño–Invierno 2020 de Daniel Lee y Primavera–Verano 2022 de Matthieu Blazy), así como sus

campañas institucionales, materiales visuales oficiales y narrativa corporativa en canales propios. Este análisis se complementa con la revisión de cobertura sectorial en medios como *Business of Fashion*, *Vogue Business* y *Financial Times*, junto con artículos en *WWD* y *Dazed*, informes sectoriales de *Bain & Company* (2023; 2024) y literatura académica sobre posicionamiento y branding en el sector del lujo (Kapferer, 2015; Holt, 2004).

El objetivo de esta comparación no es únicamente describir diferencias formales, sino determinar si Loewe ha construido un territorio simbólico diferenciado dentro del lujo contemporáneo. En este sentido, mientras Celine articula su posicionamiento en torno a la coherencia estilística y a una identidad estética reconocible vinculada a códigos juveniles y minimalistas, y Bottega Veneta refuerza un modelo centrado en la excelencia material y la discreción asociada al denominado “quiet luxury”, Loewe desarrolla un posicionamiento explícitamente cultural, en el que la artesanía no solo actúa como atributo del producto, sino como eje narrativo institucionalizado a través de iniciativas como el *Loewe Craft Prize*, las colaboraciones artísticas y la dirección creativa. Esta diferencia permite interpretar el cambio iniciado en 2013 no como una mera actualización estética, sino como una estrategia deliberada de diferenciación basada en la construcción de significado cultural dentro del sistema competitivo del lujo.

La selección de Celine y Bottega Veneta como referentes comparativos no responde a una elección arbitraria, sino a su posicionamiento dentro de un segmento estratégico similar al de Loewe en el lujo contemporáneo. Ambas maisons operan en el ámbito del lujo creativo europeo, comparten pertenencia a grandes conglomerados del sector y han experimentado transformaciones estratégicas significativas en la última década bajo nuevas direcciones creativas. Asimismo, compiten en categorías de producto comparables (marroquinería, prêt-à-porter y accesorios de alta gama), lo que permite establecer una comparación pertinente en términos de territorio simbólico y diferenciación estratégica.

En el caso de Celine, especialmente durante la etapa de Hedi Slimane, la marca consolidó un posicionamiento centrado en minimalismo radical, códigos juveniles y coherencia estilística vinculada a un imaginario rock contemporáneo. La redefinición identitaria se articuló principalmente en términos de estilo y actitud generacional. Aunque se produjo un cambio significativo respecto a etapas anteriores, la diferenciación se apoyó

fundamentalmente en una identidad estética fuerte y homogénea (Kapferer, 2015). En términos de posicionamiento objetivo, Celine ocupa un espacio asociado al minimalismo sofisticado y a la modernidad estilística, con menor énfasis en la institucionalización cultural de la artesanía como narrativa global.

Por su parte, Bottega Veneta, bajo la dirección de Daniel Lee y posteriormente Matthieu Blazy, reforzó un posicionamiento centrado en la excelencia artesanal reinterpretada desde una estética contemporánea depurada. La estrategia de la marca se alineó con lo que se ha denominado “quiet luxury”, priorizando discreción, calidad material y ausencia de logotipos evidentes. Esta aproximación encaja con la lógica descrita por Kapferer y Bastien (2009), donde la rareza y la discreción constituyen mecanismos esenciales de diferenciación en el lujo. En este caso, la artesanía opera como núcleo identitario, pero no necesariamente como plataforma cultural institucionalizada de alcance internacional.

En conjunto, la comparación permite identificar no solo diferencias en términos de estilo o ejecución, sino distintas lógicas de construcción del valor en el lujo contemporáneo. Mientras algunas marcas priorizan la coherencia estética o la excelencia material como eje central, Loewe articula su propuesta a partir de una lógica cultural más amplia, en la que producto, dirección artística y discurso institucional convergen en la construcción de un universo simbólico coherente.

Siguiendo la lógica competitiva de Porter (2008), la ventaja estratégica no reside únicamente en atributos tangibles del producto, sino en la ocupación de un territorio simbólico diferenciado dentro de la estructura sectorial. En este sentido, la comparación contextual refuerza la interpretación del cambio iniciado en 2013 como una estrategia deliberada de diferenciación competitiva sostenible.

Con el fin de sintetizar los principales ejes comparativos identificados, se presenta a continuación una tabla resumen que recoge las dimensiones estratégicas diferenciadoras observadas en cada marca. Esta sistematización no sustituye el análisis cualitativo desarrollado, sino que lo organiza de forma esquemática para facilitar su comprensión comparativa.

La identificación de estas dimensiones comparativas se realizó a partir de la revisión sistemática del material documental previamente delimitado y de la codificación temática

de los ejes estratégicos recurrentes en cada marca, evitando juicios intuitivos no sustentados en evidencia empírica.

Ilustración 5: Tabla comparativa del posicionamiento estratégico: Loewe, Celine y Bottega Veneta

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	LOEWE	CÉLINE	BOTTEGA VENETA
Eje central	Lujo cultural	Minimalismo estilístico	“Quiet luxury”
Rol de la artesanía	Plataforma cultural institucionalizada	Secundario	Núcleo material
Dirección creativa	Experimental, conceptual	Radical estilística	Depurada, más material
Nivel de explicitación cultural	Alto	Medio	Bajo
Territorio simbólico	Cultura y tradición reinterpretada	Modernidad minimalista	Discreción sofisticada

Fuente: elaboración propia

En conjunto, la comparación temporal, evolutiva y contextual converge en una misma conclusión: el cambio iniciado en 2013 presenta las características de un reposicionamiento estratégico estructural y consolidado en el tiempo. No se trata de una actualización estética puntual, sino de una redefinición del significado competitivo de la marca dentro del sistema global del lujo. Este resultado prepara el terreno para el análisis de contenido, donde se examinará cómo dicho posicionamiento se materializa en discursos visuales, narrativos y simbólicos concretos.

En consecuencia, la comparación no se basa en percepciones subjetivas, sino en el contraste sistemático de material documental, producción simbólica y referencias sectoriales previamente identificadas. La convergencia entre evidencia empírica y marco

teórico refuerza la interpretación del cambio iniciado en 2013 como un reposicionamiento estratégico estructural y sostenido.

4.1.3. Técnica de análisis de contenido

Si el análisis documental ha permitido reconstruir el contexto estratégico y el análisis comparativo ha identificado desplazamientos estructurales en el posicionamiento objetivo, el análisis de contenido se orienta a examinar cómo dicho posicionamiento se manifiesta en la producción simbólica concreta de la marca. Esta técnica resulta especialmente pertinente en sectores como el lujo, donde el valor no reside únicamente en atributos funcionales, sino en la construcción de significado (Kapferer & Bastien, 2009).

El análisis de contenido se concibe aquí como una herramienta interpretativa que permite identificar estructuras narrativas, códigos visuales recurrentes, marcos discursivos y lógicas de representación (Flick, 2015).

El análisis se desarrolló mediante un procedimiento estructurado de codificación cualitativa aplicado de forma sistemática al material seleccionado. Cada desfile, campaña o proyecto cultural seleccionado fue examinado a partir de cinco dimensiones analíticas definidas ex ante, que son: jerarquización visual del producto, grado de explicitación comercial, presencia de referencias culturales, configuración del espacio escenográfico y construcción del consumidor implícito. Estas categorías permitieron identificar patrones formales y narrativos recurrentes a lo largo del periodo estudiado.

Estas dimensiones fueron aplicadas de manera sistemática sobre el material delimitado en el análisis documental (desfiles seleccionados entre 2013 y 2025, campañas Puzzle, campañas Paula's Ibiza, campañas fotografiadas por Steven Meisel y materiales vinculados al Loewe Craft Prize), garantizando coherencia metodológica entre técnicas.

En el caso de los desfiles, el análisis se centró en la escenografía, el orden narrativo de salida de las piezas, la jerarquización visual del producto en pasarela y la relación entre música, espacio y construcción conceptual del relato. En las campañas gráficas, se examinó la composición visual, el grado de centralidad del producto, el uso de referencias

artísticas y la presencia o ausencia de mensaje comercial explícito. En las notas de prensa y textos curatoriales, se analizaron los marcos discursivos empleados, la reiteración de conceptos identitarios y la construcción explícita del posicionamiento cultural de la firma.

No se trata simplemente de describir campañas o colecciones, sino de examinar qué tipo de mundo simbólico proyecta la marca, qué valores privilegia y qué tipo de consumidor implícito construye en sus discursos.

El análisis del “mundo simbólico” se realizó mediante la identificación de patrones recurrentes en la escenografía, el tratamiento del cuerpo, la relación entre producto y contexto y el uso de referencias artísticas o curatoriales. La identificación de valores prioritarios se derivó de la reiteración de códigos conceptuales —artesanía reinterpretada, experimentación formal, hibridación entre arte y moda— observados longitudinalmente en el material analizado. Por su parte, la construcción del consumidor implícito se interpretó a partir del grado de sofisticación estética exigido por las piezas, la ambigüedad narrativa y la ausencia de apelaciones comerciales directas.

A diferencia del análisis documental, centrado en fuentes externas, esta técnica se ha aplicado directamente sobre el material comunicativo generado por la propia firma entre 2013 y 2025: desfiles completos, vídeos conceptuales, escenografías, catálogos digitales, textos curatoriales, notas de prensa creativas y publicaciones en plataformas digitales oficiales.

Cada desfile, campaña o proyecto cultural seleccionado fue analizado de manera individual y posteriormente contrastado con el conjunto del periodo con el fin de identificar continuidades y variaciones. Durante el proceso se registraron de forma sistemática las categorías analíticas aplicadas a cada unidad de análisis, lo que permitió estructurar la identificación de patrones recurrentes y distinguir elementos coyunturales de componentes estratégicos consolidados.

Uno de los aspectos más reveladores del análisis es la progresiva desmaterialización del discurso comercial en favor de una lógica casi curatorial. Esta orientación ha sido señalada también por la cobertura sectorial especializada, que ha descrito la dirección creativa de la firma como una aproximación más cercana al ámbito cultural que al marketing convencional (Sherman, 2018). Las presentaciones de colección no se

estructuran como exposiciones de producto, sino como propuestas estéticas autónomas, en ocasiones cercanas al formato expositivo propio del arte contemporáneo. Esta configuración narrativa transforma el rol del consumidor: ya no es únicamente comprador potencial, sino espectador cultural. Desde la perspectiva del branding cultural, esta estrategia permite a la marca posicionarse como agente productor de significado más que como mero proveedor de bienes (Holt, 2004).

Asimismo, el análisis evidencia una sistemática construcción de ambigüedad estética. En numerosas campañas, el producto aparece integrado en escenas donde el contexto visual adquiere mayor protagonismo que el objeto en sí. Esta decisión formal altera la jerarquía tradicional del marketing mix, desplazando el foco desde el producto hacia la experiencia perceptiva. En términos de dirección artística estratégica, ello refuerza la idea de que la forma de presentación constituye en sí misma una declaración de posicionamiento (Kapferer, 2015).

Otro elemento significativo es la fragmentación narrativa. En lugar de relatos lineales o mensajes explícitos, muchas piezas analizadas se construyen a través de imágenes fragmentarias, silencios, gestos y referencias culturales implícitas. Este recurso genera una estética de interpretación abierta, coherente con un posicionamiento orientado a públicos con alto capital cultural (Bourdieu, 2012). El consumidor implícito no es interpelado desde la aspiracionalidad económica tradicional, sino desde la complicidad estética e intelectual. Esta construcción del consumidor ha sido descrita en la literatura sectorial como característica de marcas orientadas al denominado “cultural luxury”, donde la legitimidad se construye a través de capital simbólico más que de ostentación material (Blanks, 2020; Bain & Company, 2024).

El análisis también revela un tratamiento específico del espacio físico en desfiles y presentaciones. La escenografía abandona progresivamente los códigos clásicos de espectacularidad para adoptar formatos conceptuales, minimalistas o incluso introspectivos. Esta decisión formal puede interpretarse como una renuncia deliberada a la espectacularización del lujo para reforzar un posicionamiento más reflexivo y experimental, en contraste con estrategias más estilísticas o centradas en identidad generacional observadas en otras maisons del mismo segmento (Sherman, 2018; Blanks, 2020). Desde la lógica competitiva, ello constituye una diferenciación estratégica frente a modelos más teatrales presentes en otras maisons (Porter, 2008).

En el ámbito digital, el análisis muestra coherencia estética incluso en formatos breves y fragmentados. Las publicaciones en redes sociales mantienen una identidad visual consistente, evitando la banalización del contenido pese a la lógica acelerada del entorno digital. Esta consistencia refuerza el brand equity al consolidar asociaciones claras y estables en la mente del público (Aaker, 1996). La digitalización, por tanto, no diluye el posicionamiento, sino que actúa como amplificador de su narrativa cultural.

La codificación temática permitió identificar patrones de representación, tipos de encuadre visual, presencia de referencias artísticas, tratamiento del cuerpo y del espacio, así como niveles de explicitación comercial. Esta aproximación cualitativa permite captar matices simbólicos que no serían detectables mediante análisis cuantitativos tradicionales.

En coherencia con el concepto de posicionamiento objetivo, entendido como la definición estratégica interna del espacio simbólico que la empresa desea ocupar (Herrmann & Huber, 2000; Kotler & Keller, 2016), el análisis de contenido confirma que la marca no se limita a comunicar artesanía o calidad, sino que construye un imaginario cultural específico. La reiteración de códigos conceptuales, la centralidad de la dirección artística y la subordinación del discurso comercial al discurso estético evidencian una implementación coherente del posicionamiento definido tras 2013.

A diferencia de un cambio meramente coyuntural o táctico, la persistencia de estos patrones a lo largo del periodo analizado sugiere la consolidación de una lógica estratégica estable. En términos longitudinales, ello refuerza la interpretación del reposicionamiento como proceso estructural más que como actualización puntual (Pettigrew, 1990), apoyándose en la convergencia sistemática entre el material empírico examinado y las categorías analíticas previamente definidas.

En consecuencia, el análisis de contenido no solo complementa las técnicas anteriores, sino que aporta evidencia directa de cómo el posicionamiento objetivo se materializa en la producción simbólica de la marca. El significado estratégico no permanece en el plano conceptual, sino que se traduce en decisiones formales, estéticas y narrativas coherentes que configuran un universo reconocible y diferenciado dentro del lujo contemporáneo.

4.2. Entrevistas en profundidad y criterios de selección de participantes.

La incorporación de entrevistas en profundidad en el diseño metodológico del presente estudio responde a la necesidad de complementar el análisis documental, comparativo y de contenido mediante la obtención de información primaria cualitativa. Dado que el posicionamiento objetivo constituye una construcción estratégica interna, definida deliberadamente por la marca, su comprensión requiere acceder no solo a manifestaciones externas de la marca, sino también a interpretaciones expertas que permitan contextualizar y contrastar la evidencia secundaria previamente analizada.

Desde una perspectiva metodológica, la entrevista en profundidad se enmarca en el paradigma interpretativo, orientado a comprender procesos estratégicos, significados organizativos y construcciones simbólicas complejas (Flick, 2015). A diferencia de los instrumentos cuantitativos estructurados, las entrevistas cualitativas permiten explorar dimensiones estratégicas, culturales y narrativas del posicionamiento que no pueden ser captadas mediante medición estandarizada, especialmente en sectores de alta carga simbólica como el lujo (Kapferer & Bastien, 2009).

En estudios de caso estratégicos, las entrevistas constituyen una fuente fundamental de evidencia, particularmente cuando el fenómeno analizado se encuentra estrechamente vinculado a su contexto organizativo y sectorial (Yin, 2018). En el caso de Loewe, el posicionamiento objetivo no puede analizarse de manera aislada, sino en relación con su dirección creativa, su integración en el grupo LVMH y su inserción dentro del ecosistema competitivo del lujo internacional. Por ello, la incorporación de entrevistas permite reforzar la profundidad analítica del estudio y ampliar la comprensión de los procesos estratégicos identificados en el análisis exploratorio.

Asimismo, la triangulación metodológica, entendida como la combinación de múltiples fuentes y técnicas de recogida de información, incrementa la validez interna de la investigación cualitativa (Denzin, 1978). En este sentido, las entrevistas permiten contrastar los hallazgos derivados del análisis documental y del análisis de contenido con percepciones expertas procedentes de actores relevantes del sector, reforzando la consistencia interpretativa del estudio.

La selección de participantes se ha realizado mediante un muestreo intencional o teórico (purposive sampling), propio de investigaciones cualitativas orientadas a la profundidad

interpretativa más que a la representatividad estadística (Flick, 2015). Este tipo de muestreo permite seleccionar informantes clave en función de su conocimiento especializado, experiencia profesional y capacidad para aportar perspectivas estratégicas relevantes para los objetivos del trabajo.

En coherencia con el planteamiento teórico desarrollado en los capítulos anteriores, se han definido tres perfiles estratégicos de participantes.

En primer lugar, un profesional vinculado a la estructura corporativa de Loewe o al entorno del grupo LVMH. Este perfil permite explorar la dimensión interna del posicionamiento objetivo, entendida como la definición estratégica deliberada del significado que la organización aspira a ocupar en el mercado (Herrmann & Huber, 2000; Kotler & Keller, 2016). La perspectiva interna resulta especialmente relevante para analizar la coherencia entre identidad, dirección creativa y decisiones estratégicas transversales.

En segundo lugar, un profesional del ámbito editorial especializado en moda y lujo. La literatura sobre branding cultural subraya que la legitimidad simbólica de las marcas se construye también a través de intermediarios culturales, como medios especializados y prescriptores (Holt, 2004). En el sector del lujo, donde la dimensión narrativa y cultural resulta central (Kapferer, 2015), los medios desempeñan un papel clave en la consolidación del posicionamiento y en la construcción de significado colectivo en torno a la marca.

En tercer lugar, un experto externo en branding, estrategia de lujo o gestión de marca, cuya perspectiva independiente permita contextualizar el caso de Loewe dentro del sistema competitivo del sector. Desde la lógica competitiva, el posicionamiento solo puede evaluarse plenamente en relación con el entorno y con las alternativas disponibles para el consumidor (Porter, 2008). Este perfil contribuye a analizar si el reposicionamiento identificado presenta características estructurales y diferenciadoras dentro del mercado.

La elección de tres perfiles diferenciados responde a una lógica de complementariedad informativa. El perfil interno aporta acceso a la intencionalidad estratégica deliberada del posicionamiento, dimensión que no puede ser plenamente captada desde el exterior. El

perfil editorial permite analizar los mecanismos de legitimación simbólica y construcción mediática del posicionamiento, aspecto al que el actor interno puede no otorgar la misma perspectiva crítica. Finalmente, el experto externo en branding facilita una evaluación estructural comparativa del reposicionamiento dentro del sistema competitivo del lujo, aportando una visión estratégica transversal que trasciende tanto la lógica corporativa como la narrativa mediática.

Las entrevistas se han diseñado con carácter semiestructurado, organizadas en bloques temáticos alineados con las categorías analíticas del marco teórico: posicionamiento objetivo, identidad de marca, coherencia estratégica, dimensión cultural, diferenciación competitiva y sostenibilidad futura del posicionamiento. Este enfoque permite garantizar cierta comparabilidad entre entrevistas sin limitar la posibilidad de profundización en aspectos emergentes (Yin, 2018).

A la fecha de cierre del presente trabajo se han realizado dos entrevistas en profundidad correspondiente al perfil editorial y a una directiva senior con experiencia en marketing. La entrevista se llevó a cabo mediante el envío del guion de puntos y recepción de respuestas por escrito. Las transcripciones íntegras se recogen en el Anexo II.

De acuerdo con Malhotra (2019), la entrevista en profundidad constituye una técnica cualitativa no estructurada y directa cuyo objetivo es explorar motivaciones, percepciones y procesos estratégicos complejos mediante una interacción flexible guiada por un guion de puntos. En este estudio, el guion no se concibe como una secuencia rígida de preguntas, sino como un conjunto de líneas temáticas que delimitan la información estratégica a recabar y permiten redirigir la conversación cuando resulte necesario.

Desde el punto de vista operativo, las entrevistas serán grabadas en audio, con previo consentimiento informado de los participantes, y posteriormente transcritas para su análisis cualitativo. El tratamiento de la información se realizará mediante codificación temática, identificando patrones discursivos, convergencias interpretativas y posibles divergencias respecto a los hallazgos derivados del análisis exploratorio previo (Flick, 2015). Este procedimiento permitirá evaluar hasta qué punto el reposicionamiento iniciado en 2013 puede interpretarse como un proceso estratégico deliberado y consolidado, o como una transformación predominantemente creativa.

La inclusión de entrevistas en profundidad responde, por tanto, a una lógica de complementariedad metodológica. Mientras que el análisis documental y de contenido permiten examinar manifestaciones externas del posicionamiento, las entrevistas aportan una dimensión interpretativa que facilita comprender las intenciones estratégicas, la percepción sectorial y la sostenibilidad futura del posicionamiento ante el relevo creativo de 2025.

En definitiva, las entrevistas en profundidad constituyen un instrumento metodológico coherente con el enfoque cualitativo del trabajo, alineado con la literatura sobre estudios de caso estratégicos (Yin, 2018) y con la necesidad de analizar el posicionamiento objetivo no solo como manifestación comunicativa, sino como construcción estratégica deliberada dentro del sistema global del lujo contemporáneo.

4.2.1. Resultados de las entrevistas

Con el objetivo de complementar el análisis documental, comparativo y de contenido, se han realizado entrevistas en profundidad a perfiles vinculados al sector del lujo y la comunicación de marca. Estas entrevistas permiten incorporar una perspectiva cualitativa orientada a contrastar la interpretación estratégica desarrollada en el análisis exploratorio.

A partir de la información obtenida, se identifican patrones interpretativos que refuerzan y matizan los resultados previos. El análisis se ha estructurado en torno a bloques temáticos coherentes con los objetivos del trabajo: percepción de la marca, valoración del cambio estratégico iniciado en 2013, interpretación del posicionamiento actual y posibles escenarios futuros a partir de 2025.

Percepción general de Loewe:

De forma general, antes de 2013, Loewe contaba con un elevado prestigio artesanal, sustentado en su savoir-faire, la calidad de sus materiales y una sólida trayectoria histórica. No obstante, esta fortaleza convivía con una imagen excesivamente clásica, con una proyección internacional limitada y cierta desconexión con las dinámicas contemporáneas del lujo.

En el ámbito de la moda, la marca era percibida como respetada pero poco activada a nivel global, llegando a ser definida como una “Bella Durmiente”, en referencia a su potencial no explotado dentro del sistema internacional de la moda. Esta percepción refleja una marca con legitimidad histórica, pero con menor visibilidad editorial y menor capacidad de generar conversación en el entorno creativo en comparación con otras maisons.

Asimismo, se observa una falta de narrativa clara y de territorio competitivo definido, lo que dificultaba su diferenciación en un entorno cada vez más orientado a la construcción simbólica. En este sentido, la marca se apoyaba más en su herencia y en el producto que en un universo creativo propio.

En la actualidad, se destaca que Loewe ha experimentado una transformación significativa, pasando de un posicionamiento tradicional centrado en la artesanía a consolidarse como una firma con fuerte peso simbólico y cultural dentro del panorama del lujo contemporáneo, sin renunciar a su legitimidad histórica.

Valoración del cambio estratégico generado en 2013:

En relación con el punto de inflexión de 2013, se identifica de forma clara la llegada de Jonathan Anderson como un elemento determinante en la redefinición del posicionamiento de la marca.

El cambio se interpreta como un reposicionamiento estratégico deliberado, orientado a actualizar la marca y convertirla en un actor relevante dentro del lujo contemporáneo. Más allá de una transformación estética, se trata de una redefinición profunda que afecta a la identidad visual, la narrativa de marca y la presencia mediática global.

Uno de los aspectos más relevantes identificados es la transformación del discurso editorial de la marca. Loewe pasa a integrarse de forma habitual en los principales medios internacionales de moda, incrementando su visibilidad y legitimación dentro del sistema editorial y cultural del lujo. La presencia de la marca en eventos globales y en figuras influyentes refuerza esta nueva posición.

Este proceso se ha desarrollado de forma progresiva, articulándose a través de la dirección creativa, el desarrollo de producto, la comunicación y la experiencia de marca. Entre los

principales objetivos estratégicos se identifica la voluntad de ganar relevancia simbólica y cultural, ampliar su alcance internacional y construir una propuesta diferencial basada en la creatividad y el significado.

Posicionamiento actual: lujo cultural

En conjunto, se define el posicionamiento actual de Loewe como un ejemplo representativo del denominado “lujo cultural”, caracterizado por la construcción de significado más allá del producto.

En este sentido, la marca ha logrado articular un equilibrio entre su herencia artesanal y una dimensión creativa y cultural más amplia, donde la dirección artística, el storytelling y las colaboraciones desempeñan un papel central. La artesanía no desaparece, sino que se reinterpreta dentro de un discurso contemporáneo que amplía su valor simbólico.

Se destaca especialmente la capacidad de la firma para construir un universo propio, no solo a través del producto, sino mediante iniciativas como premios, publicaciones editoriales, colaboraciones con artistas y una fuerte presencia en el entorno cultural. Este enfoque permite a la marca posicionarse como algo más que una firma de moda, funcionando como un agente cultural dentro del sistema del lujo.

En comparación con otras maisons, Loewe presenta un posicionamiento más conceptual y cercano al arte contemporáneo. Frente a modelos centrados en la estética, el producto o el espectáculo, la marca se diferencia por su capacidad de integrar de forma coherente arte, creatividad y narrativa.

Tal y como se desprende de las entrevistas, en el lujo contemporáneo no se compite en funcionalidad, sino en significado, lo que refuerza la centralidad de la dimensión simbólica en la diferenciación de la marca.

Perspectivas ante el relevo creativo de 2025:

En relación con el escenario futuro, se señala que el posible relevo creativo en 2025 constituye un momento estratégico crítico para la marca. No obstante, consideran que, salvo cambios significativos en el núcleo identitario, es más probable una evolución del posicionamiento existente que un reposicionamiento radical.

En este sentido, se apunta que la continuidad de los pilares actuales, artesanía reinterpretada, dimensión cultural y coherencia entre dirección creativa, producto y comunicación, será clave para preservar el valor de marca construido durante la etapa anterior.

Asimismo, se observan señales claras de consolidación del posicionamiento, como la consistencia en el tiempo, la presencia sostenida en el entorno editorial y cultural, la capacidad de generar iconos de producto y la coherencia entre todos los puntos de contacto de la marca.

No obstante, también se identifican posibles riesgos, como la sobreexposición, la pérdida de coherencia creativa o una excesiva comercialización, que podrían debilitar el posicionamiento si no se gestionan adecuadamente.

En conjunto, los resultados permiten validar las conclusiones alcanzadas a partir del análisis documental, comparativo y de contenido, confirmando la existencia de un reposicionamiento estratégico en 2013 y su posterior consolidación como un posicionamiento basado en el lujo cultural.

5. CONCLUSIONES

El análisis desarrollado a lo largo del trabajo permite integrar los principales hallazgos teóricos y empíricos en una síntesis final sobre la transformación estratégica de Loewe entre 2013 y 2025. A partir de esta integración, se articula una reflexión global sobre la consolidación de su reposicionamiento y sus implicaciones dentro del sistema global del lujo contemporáneo.

5.1. Evolución del posicionamiento e identidad de Loewe.

El análisis documental, comparativo y de contenido realizado en el presente estudio permite identificar una evolución clara en el posicionamiento objetivo y en la identidad de marca de Loewe entre 2013 y 2025. Los resultados obtenidos evidencian que la llegada de Jonathan Anderson como director creativo en 2013 no supuso únicamente una renovación estética, sino que **dio lugar a un proceso de reposicionamiento estratégico** que transformó el significado cultural y simbólico de la marca dentro del sector del lujo. Esta evolución confirma la relevancia de la dirección creativa como elemento estructural en la construcción del posicionamiento en las marcas de lujo contemporáneas.

Desde la perspectiva teórica del posicionamiento objetivo, entendido como la definición estratégica del lugar que la empresa desea ocupar en la mente del consumidor (Kotler & Keller, 2016; Herrmann & Huber, 2000), los resultados muestran que **Loewe pasó de un posicionamiento centrado principalmente en la tradición artesanal y en la excelencia en marroquinería a un posicionamiento más amplio basado en una propuesta de valor de carácter cultural y creativo** dentro del sector del lujo. Este nuevo posicionamiento integra creatividad conceptual, narrativa artística y reinterpretación contemporánea de la herencia artesanal, configurando un universo simbólico que trasciende el producto y se vincula con el ámbito cultural y creativo (Holt, 2004; Kapferer, 2015).

Antes de 2013, Loewe contaba con una identidad sólida basada en su legado histórico, su savoir-faire en piel y su prestigio institucional dentro del lujo europeo. Sin embargo, la evidencia documental analizada muestra que su relevancia cultural dentro del panorama internacional del lujo era limitada, especialmente en comparación con otras maisons del conglomerado LVMH que habían desarrollado narrativas creativas más visibles y

contemporáneas. En este contexto, el posicionamiento previo podía definirse como un lujo tradicional centrado en la excelencia artesanal, pero con una proyección simbólica relativamente contenida.

La llegada de Jonathan Anderson en 2013 marca el punto de inflexión estratégico identificado en el análisis. A partir de ese momento se produce una redefinición progresiva de la identidad visual, narrativa y conceptual de la marca, manteniendo su núcleo histórico, pero reinterpretándolo bajo códigos contemporáneos. Este proceso coincide con lo que la literatura denomina rebranding evolutivo, en el que se preservan los elementos identitarios fundamentales mientras se actualiza su expresión estratégica para adaptarse a nuevas dinámicas culturales y competitivas (Merrilees & Miller, 2008).

Uno de los resultados más significativos observados en el análisis es la transformación del papel de la artesanía dentro del discurso de marca. Si anteriormente funcionaba principalmente como atributo técnico asociado a la calidad del producto, a partir de 2013 pasa a convertirse en un elemento narrativo central dentro del posicionamiento creativo y cultural de Loewe. La creación del Loewe Craft Prize en 2016 constituye una manifestación especialmente relevante de este cambio, ya que institucionaliza la artesanía como plataforma cultural internacional y refuerza el vínculo entre la marca, el arte contemporáneo y la experimentación creativa. Este movimiento se alinea con la idea de branding cultural propuesta por Holt (2004), según la cual las marcas construyen significado a través de relatos simbólicos y culturales coherentes.

Asimismo, el análisis del material visual y de producto revela la importancia estratégica de determinados iconos comerciales en la consolidación del nuevo posicionamiento. El lanzamiento del bolso Puzzle en 2014 representa un ejemplo paradigmático de esta transformación. Su diseño geométrico y experimental, combinado con la excelencia artesanal característica de la maison, permitió materializar de forma tangible la nueva identidad creativa de la marca. En términos de marketing estratégico, el producto actúa como uno de los principales vehículos del posicionamiento, al traducir el significado de la marca en una experiencia material y simbólica para el consumidor (Kotler & Keller, 2016).

De manera complementaria, el análisis de campañas publicitarias, colaboraciones artísticas y dirección visual evidencia un desplazamiento progresivo hacia una narrativa

artística y conceptual más sofisticada. Las campañas fotografiadas por Steven Meisel, las colecciones conceptuales presentadas en pasarela y proyectos como Paula's Ibiza contribuyeron a construir un imaginario visual coherente con el nuevo posicionamiento creativo de Loewe. Este universo estético se caracteriza por la combinación de referencias artísticas, experimentación formal y reinterpretación contemporánea de la tradición artesanal.

Los resultados obtenidos también muestran que el reposicionamiento de Loewe implicó una **redefinición parcial de su público objetivo**. Sin abandonar al consumidor tradicional del lujo, la marca comenzó a dirigirse a un perfil de consumidor con alto capital cultural, sensibilidad estética y afinidad con el arte contemporáneo. Este tipo de consumidor valora no solo la exclusividad material del producto, sino también el significado simbólico y cultural asociado a la marca. En este sentido, la evolución de Loewe refleja una tendencia más amplia del sector del lujo hacia modelos de consumo basados en experiencias culturales y narrativas simbólicas (Kapferer & Bastien, 2009).

Otro resultado relevante identificado en el análisis es la coherencia estratégica entre identidad, comunicación, producto y dirección artística. La literatura sobre gestión de marca señala que la consistencia entre estas dimensiones resulta fundamental para consolidar un posicionamiento claro y sostenible (Aaker, 1996; Keller, 2013). En el caso de Loewe, la evidencia documental muestra que el nuevo posicionamiento cultural se implementó de forma transversal en todos los puntos de contacto con el consumidor: desde el diseño de producto hasta la narrativa visual, la comunicación institucional y los proyectos culturales impulsados por la marca.

Esta coherencia permitió construir un universo simbólico reconocible y acumulativo, evitando las oscilaciones estratégicas que pueden debilitar la identidad de marca. Tal como sostiene Urde (1999), las organizaciones orientadas a la marca sitúan la identidad en el centro de su estrategia, garantizando estabilidad a largo plazo incluso en contextos de cambio creativo. El caso de Loewe entre 2013 y 2025 constituye un ejemplo claro de este enfoque.

Por otra parte, el análisis también revela que el reposicionamiento de Loewe fue acompañado por una expansión internacional significativa, especialmente en mercados estratégicos como Asia y Estados Unidos. Esta expansión se produjo sin alterar el

posicionamiento premium de la marca, lo que demuestra la capacidad de Loewe para equilibrar crecimiento global y preservación de la exclusividad. Este equilibrio responde a la tensión estructural entre visibilidad y rareza descrita por Kapferer y Bastien (2009) en el sector del lujo.

En conjunto, los resultados obtenidos permiten concluir que la evolución de Loewe entre 2013 y 2025 **responde a un proceso de reposicionamiento estratégico coherente y sostenido en el tiempo**. La marca logró transformar su identidad desde un lujo principalmente tradicional hacia un lujo cultural contemporáneo, en el que la creatividad, el arte y la artesanía reinterpretada se convierten en los principales vectores de diferenciación. Este reposicionamiento no implicó una ruptura con su herencia histórica, sino una reinterpretación estratégica de la misma que permitió reforzar su legitimidad dentro del ecosistema global del lujo.

En consecuencia, puede afirmarse que la dirección creativa de Jonathan Anderson **desempeñó un papel determinante en la redefinición del posicionamiento** objetivo de Loewe, consolidando una identidad de marca que combina tradición artesanal, innovación conceptual y relevancia cultural. Esta evolución confirma que, en el lujo contemporáneo, la construcción de significado cultural constituye un elemento central en la estrategia de posicionamiento de las marcas (Holt, 2004; Kapferer, 2015).

5.2. Principales estrategias de marketing y comunicación.

El análisis exploratorio realizado permite identificar un conjunto de estrategias de marketing y comunicación que han sido fundamentales en la consolidación del posicionamiento de Loewe entre 2013 y 2025. Estas estrategias no pueden entenderse como acciones aisladas, sino como parte de una arquitectura estratégica coherente orientada a reforzar el nuevo posicionamiento creativo y cultural de la marca. En línea con la literatura sobre marketing estratégico, la eficacia del posicionamiento depende de su traducción consistente en las distintas variables del marketing mix y en todos los puntos de contacto con el consumidor (Kotler & Keller, 2016).

En el caso de Loewe, el análisis de campañas publicitarias, colecciones de pasarela, proyectos culturales y presencia digital revela que la estrategia de marketing **se articula**

en torno a cuatro pilares principales: la dirección artística como eje de identidad, la construcción de storytelling cultural, la creación de productos icónicos y la gestión estratégica de la visibilidad global.

Dirección artística como herramienta estratégica de comunicación

Uno de los elementos más distintivos de la estrategia de marketing de Loewe durante el periodo analizado ha sido el papel central de la dirección artística. A diferencia de otros sectores donde la comunicación se apoya principalmente en campañas publicitarias convencionales, en el lujo la dirección artística funciona como un instrumento estratégico que integra diseño, comunicación y narrativa visual (Kapferer, 2015).

Bajo la dirección creativa de Jonathan Anderson, la estética de Loewe se convirtió en un lenguaje visual coherente que articula el universo simbólico de la marca. Las colecciones, campañas y proyectos editoriales comparten códigos estéticos reconocibles que combinan minimalismo conceptual, experimentación formal y referencias culturales. Este enfoque permite construir una identidad visual consistente que refuerza el posicionamiento cultural de la marca.

Las campañas fotografiadas por Steven Meisel constituyen un ejemplo especialmente representativo de esta estrategia. La colaboración con fotógrafos de gran prestigio dentro de la industria de la moda no solo responde a criterios estéticos, sino también a una lógica de legitimación cultural. Tal como señalan Kapferer y Bastien (2009), las marcas de lujo deben gestionar cuidadosamente su capital simbólico, asociándose con figuras y contextos que refuercen su autoridad cultural.

En este sentido, la dirección artística de Loewe no se limita a comunicar productos, sino que construye un universo visual coherente que refuerza la percepción de la marca como actor relevante dentro del panorama cultural contemporáneo.

Storytelling cultural y construcción de significado

Otra de las estrategias centrales identificadas en el análisis es el uso del storytelling como mecanismo de construcción de significado. La literatura sobre branding cultural sostiene que las marcas construyen valor simbólico mediante narrativas que conectan con dimensiones culturales más amplias (Holt, 2004).

En el caso de Loewe, la narrativa de marca se articula alrededor de tres ejes fundamentales: la artesanía, el arte contemporáneo y la reinterpretación cultural de la tradición. Estos elementos se integran de manera consistente en las campañas, colecciones y proyectos institucionales de la marca.

Un ejemplo particularmente relevante es el Loewe Craft Prize, creado en 2016 como iniciativa internacional destinada a reconocer la innovación en la artesanía contemporánea. Este proyecto no solo actúa como una acción de responsabilidad cultural, sino que también funciona como una herramienta estratégica de posicionamiento. Al promover el diálogo entre artesanía y arte contemporáneo, Loewe refuerza la coherencia entre su herencia histórica y su identidad creativa contemporánea.

Desde la perspectiva del marketing estratégico, este tipo de iniciativas contribuyen a fortalecer el capital simbólico de la marca y a consolidar asociaciones culturales en la mente del consumidor (Keller, 2013). La artesanía deja de ser únicamente un atributo del producto para convertirse en un elemento narrativo central dentro del posicionamiento cultural de Loewe.

Asimismo, campañas como Paula's Ibiza ejemplifican la capacidad de la marca para reinterpretar referencias culturales desde una perspectiva contemporánea y global. Estas campañas combinan imaginarios mediterráneos, referencias artísticas y estética experimental, construyendo un relato visual que conecta tradición y modernidad.

Creación de productos icónicos como estrategia de posicionamiento

El análisis también muestra que el desarrollo de productos icónicos ha desempeñado un **papel clave en la estrategia de marketing** de Loewe. En el sector del lujo, el producto no solo cumple una función funcional, sino que actúa como un portador simbólico del posicionamiento de la marca (Fionda & Moore, 2009).

El lanzamiento del bolso Puzzle en 2014 constituye uno de los ejemplos más significativos de esta estrategia. Su diseño geométrico innovador, combinado con la excelencia artesanal característica de la maison, permitió materializar de forma tangible la nueva identidad creativa de la marca. El Puzzle se convirtió rápidamente en uno de los

productos más reconocibles de Loewe, funcionando como un icono comercial que sintetiza los valores de innovación, creatividad y artesanía.

La creación de productos icónicos permite consolidar asociaciones de marca de manera especialmente eficaz, ya que el consumidor puede identificar el posicionamiento de la marca a través de objetos concretos (Kotler & Keller, 2016). En este sentido, el Puzzle no solo representó un éxito comercial, sino también una herramienta estratégica de comunicación del nuevo posicionamiento de Loewe.

Gestión estratégica de la visibilidad global

El cuarto pilar identificado en el análisis corresponde a la gestión estratégica de la visibilidad mediática y digital. En el contexto del lujo contemporáneo, las marcas deben equilibrar cuidadosamente la expansión global y la preservación de la exclusividad, evitando la banalización del significado de la marca (Kapferer & Bastien, 2009).

Loewe ha logrado gestionar este equilibrio mediante una presencia selectiva en eventos culturales y mediáticos de gran visibilidad. Un ejemplo relevante es la aparición de Rihanna vistiendo Loewe durante el espectáculo de la Super Bowl en 2023. Este tipo de apariciones permite aumentar significativamente la visibilidad global de la marca, al tiempo que refuerza su legitimidad cultural dentro de la industria creativa.

Paralelamente, la marca ha desarrollado una estrategia digital que amplía su alcance internacional sin comprometer su posicionamiento premium. Las redes sociales y las plataformas digitales se utilizan principalmente como herramientas narrativas que permiten difundir campañas, proyectos culturales y contenidos editoriales alineados con la identidad de la marca.

Desde la perspectiva del marketing estratégico, esta combinación de visibilidad global y control narrativo contribuye a reforzar la coherencia del posicionamiento y a consolidar el valor de marca en mercados internacionales (Keller, 2013).

Asimismo, la estrategia de marketing de Loewe se extiende al diseño de espacios comerciales y a la experiencia de tienda. Las boutiques funcionan como extensiones del universo creativo de la marca, integrando arquitectura, arte y exposición de producto para reforzar la dimensión cultural del posicionamiento. Esta concepción de la tienda como

espacio experiencial resulta coherente con la literatura sobre experiencia de marca en el sector del lujo (Kapferer, 2015).

En conjunto, el análisis realizado permite concluir que las estrategias de marketing y comunicación de Loewe han sido **fundamentales para consolidar el reposicionamiento** iniciado en 2013. La integración coherente de dirección artística, storytelling cultural, productos icónicos y gestión estratégica de la visibilidad ha permitido traducir el posicionamiento objetivo en una experiencia de marca consistente.

Este enfoque confirma que, en el sector del lujo contemporáneo, el marketing no se limita a la promoción comercial, sino que funciona como un sistema integrado de construcción de significado cultural y simbólico. En este sentido, Loewe ha logrado transformar su comunicación en una herramienta estratégica que refuerza su identidad creativa y consolida su posicionamiento como una de las marcas culturalmente más influyentes dentro del panorama actual del lujo.

5.3. Resultados de la comprobación empírica y percepción de marca.

La evidencia obtenida a través de las entrevistas en profundidad confirma la coherencia entre el posicionamiento objetivo definido por Loewe desde 2013 y su percepción externa en el mercado. Los resultados muestran que la marca es actualmente identificada como un referente del denominado lujo cultural, caracterizado por una fuerte dimensión creativa, conceptual y artística que trasciende la asociación tradicional con la marroquinería.

La artesanía continúa siendo reconocida como pilar identitario, aunque reinterpretada no solo como atributo técnico, sino como elemento narrativo central dentro de un discurso creativo más amplio. Esta transformación coincide con el reposicionamiento estratégico identificado en el análisis documental y de contenido.

Asimismo, los entrevistados vinculan la marca con un perfil de consumidor de alto capital cultural y sensibilidad estética, lo que evidencia una redefinición efectiva del público objetivo. La coherencia percibida entre producto, comunicación, dirección artística y

experiencia de marca refuerza la consistencia del posicionamiento y su consolidación a largo plazo.

Aunque algunos participantes señalan cierta complejidad en la propuesta creativa, esta no se interpreta como debilidad, sino como consecuencia natural de una estrategia basada en diferenciación cultural y sofisticación simbólica.

En conjunto, los resultados empíricos respaldan la conclusión central del trabajo: **el cambio iniciado en 2013 constituye un reposicionamiento estratégico estructural y no una mera actualización estética.** La percepción del mercado confirma que **Loewe ha consolidado un territorio simbólico diferenciado dentro del sistema global del lujo contemporáneo.**

5.4. Conclusión fundamental

En definitiva, el caso de Loewe demuestra que el reposicionamiento en el lujo contemporáneo no se basa en la ruptura con la identidad, sino en su **reinterpretación estratégica.** La evolución de la firma evidencia que la ventaja competitiva ya no reside únicamente en la excelencia del producto, sino en la capacidad de construir **significado, cultura y coherencia** a lo largo del tiempo. En este sentido, Loewe se consolida como un ejemplo paradigmático de cómo las marcas pueden transitar desde un lujo tradicional hacia un modelo cultural sin perder legitimidad, redefiniendo así las lógicas del posicionamiento en el sector.

5.5. Recomendaciones estratégicas

El **relevo creativo previsto en 2025** se presenta como un momento estratégico clave para Loewe. La principal recomendación consiste en preservar los **elementos nucleares de su posicionamiento**, artesanía reinterpretada, dimensión cultural y coherencia estética, evitando cambios abruptos que puedan generar disonancias en la identidad de marca. La continuidad estratégica resulta fundamental para mantener el valor simbólico acumulado.

No obstante, esta continuidad no debe implicar rigidez. En un entorno caracterizado por cambios acelerados en las dinámicas de consumo, especialmente en el ámbito digital y cultural, la marca debe seguir evolucionando de forma controlada. En este sentido, se recomienda reforzar su presencia en plataformas digitales y formatos narrativos innovadores, manteniendo siempre la coherencia con su identidad cultural y evitando estrategias de sobreexposición que puedan diluir su exclusividad.

Asimismo, se propone profundizar en la **dimensión cultural del posicionamiento** mediante la ampliación de proyectos vinculados al arte, la artesanía contemporánea y la creación interdisciplinar. Iniciativas como el Loewe Craft Prize han demostrado ser herramientas eficaces para reforzar el capital simbólico de la marca, por lo que su desarrollo y expansión pueden contribuir a consolidar su diferenciación a largo plazo.

Desde la perspectiva del consumidor, resulta recomendable continuar desarrollando experiencias de marca que refuercen la dimensión cultural y sensorial del lujo. La integración de espacios comerciales, contenidos digitales y narrativas artísticas coherentes puede fortalecer la conexión emocional con el consumidor y consolidar el posicionamiento en segmentos con alto capital cultural.

Por último, cualquier posible cambio derivado del nuevo liderazgo creativo deberá gestionarse desde una lógica de evolución estratégica y no de ruptura. Preservar el **equilibrio entre continuidad e innovación** será clave para garantizar la sostenibilidad del posicionamiento en el largo plazo.

5.6. Limitaciones del estudio

El presente trabajo, por su **carácter exploratorio y cualitativo**, presenta determinadas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar sus resultados.

En primer lugar, el análisis se ha centrado en un **único caso de estudio, la firma Loewe**. Esta elección responde al interés por realizar un examen en profundidad de su proceso de reposicionamiento estratégico, lo que permite analizar con mayor detalle la evolución de su identidad, su narrativa y su propuesta de valor. Sin embargo, este carácter focalizado limita la posibilidad de **generalizar los resultados** al conjunto del sector del lujo, en el

que coexisten estrategias diversas en función de la marca, su historia y su posicionamiento.

Por otro lado, el trabajo incorpora evidencia empírica procedente de **entrevistas en profundidad**. El número reducido de entrevistas realizadas condiciona la representatividad de los resultados, lo que limita su generalización en términos estadísticos y su extrapolación a una población más amplia.

En conjunto, estas limitaciones delimitan el alcance del estudio y sitúan sus resultados dentro de una aproximación cualitativa orientada a la comprensión en profundidad del caso analizado.

5.7. Futuras líneas de investigación

A partir de las limitaciones señaladas, se abren diversas líneas de investigación que permitirían ampliar y enriquecer el análisis realizado.

En este sentido, resultaría especialmente pertinente extender el estudio a **otras marcas del lujo** contemporáneo, con el fin de contrastar distintos **modelos de reposicionamiento estratégico**. Este enfoque comparativo permitiría identificar similitudes y diferencias en la forma en que las distintas firmas gestionan la relación entre herencia, innovación y construcción de significado, aportando una visión más amplia del sector.

Asimismo, una línea de investigación especialmente relevante consiste en analizar la **evolución de Loewe tras el relevo creativo producido a partir de 2025**. La ausencia de una **perspectiva longitudinal** sobre esta nueva etapa abre la posibilidad de estudiar si la firma mantiene la coherencia del posicionamiento construido durante el periodo anterior o si, por el contrario, se produce una redefinición más profunda de su identidad y de su propuesta de valor.

Del mismo modo, la incorporación de **metodologías cuantitativas** permitiría complementar el enfoque cualitativo adoptado en este trabajo, facilitando un análisis más preciso de la **percepción de marca**, el **comportamiento del consumidor** y el impacto del posicionamiento en diferentes variables estratégicas.

Por último, el desarrollo de estudios en **distintos mercados geográficos** permitiría profundizar en la dimensión internacional del posicionamiento de marca, analizando posibles **diferencias culturales** en la interpretación del lujo contemporáneo y en la construcción de valor simbólico.

6. DECLARACIÓN

DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS DE FIN DE GRADO

Por la presente, yo, **Claudia Santos Pérez**, estudiante del doble grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas – E3 de la Universidad Pontificia de Comillas, al presentar mi Trabajo de Fin de Grado titulado “**De la herencia artesanal al lujo cultural: la transformación estratégica de Loewe (2013-2025)**”, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
5. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 26 de marzo de 2026.

Firma: Claudia Santos Pérez



7. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.
- Aaker, D. A. (2014). *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. Morgan James Publishing.
- Amed, I., Berg, A., Balchandani, A., Hedrich, S., Rölkens, F., & Young, R. (2023). *The state of fashion 2024*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion-2024>
- Amed, I., D'Auria, G., Balchandani, A., Barrelet, D., Baum, C., Bain, M., Baskin, B., Crump, H., & otros. (2025). *The state of fashion 2025*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion-2025>
- Arrigo, E. (2020). Sustainable luxury brands: Evidence from the fashion industry. *Journal of Global Fashion Marketing*, 11(1), 1–17.
- Art News. (2025, March 25). At Loewe, Jonathan Anderson tightly intertwined fashion and art. <https://www.artnews.com/art-news/opinion/jonathan-anderson-loewe-art-fashion-appreciation-1234736685/>
- Bain & Company. (2024). *Luxury in Transition: Securing Future Growth*. <https://www.bain.com/insights/luxury-in-transition-securing-future-growth/>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Blanks, T. (2020, February 21). *How Daniel Lee reinvented Bottega Veneta*. The Business of Fashion. <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/how-daniel-lee-reinvented-bottega-veneta/>
- Beverland, M. B. (2004). Uncovering “theories-in-use”: Building luxury wine brands. *European Journal of Marketing*, 38(3/4), 446–466.
- Bluhme, S., & Orheim, J. (2019). *Disrupting heritage: A qualitative study of how luxury fashion heritage brands are perceived during a rebranding* (Master’s thesis, Lund University).

- Bourdieu, P. (2012). *Distinction: A social critique of the judgement of taste* (R. Nice, Trans.). Routledge. (Original work published 1979)
- Can Celine work without Hedi Slimane? (2024). *The Business of Fashion*. <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/can-celine-work-without-hedi-slimane/>
- Castelo III, S. (2025, January 17). How Jonathan Anderson turned Loewe into the coveted fashion brand. *Mega Asia*. <https://mega-asia.com/fashion/how-jonathan-anderson-turned-loewe-into-the-coveted-fashion-brand/>
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Dion, D., & Arnould, E. (2011). Retail luxury strategy: Assembling charisma through art and magic. *Journal of Retailing*, 87(4), 502–520.
- El-Azzeh, Y. N. (2025). Loewe: A Jonathan Anderson retrospective. *FashionPhile Blog*. <https://blog.fashionphile.com/loewe-a-jonathan-anderson-retrospective/>
- Fan, Y. (2025). Analysis of LVMH’s strategic approach to dominating the global luxury market. *Proceedings of the 9th International Conference on Economic Management and Green Development*.
- Fionda, A. M., & Moore, C. M. (2009). The anatomy of the luxury fashion brand. *Journal of Brand Management*, 16(5–6), 347–363.
- Flick, U. (2015). *Introducing research methodology* (2nd ed.). Sage.
- Friedman, V. (2023, September 20). *The magician of Milan*. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2023/09/20/style/matthieu-blazy-bottega-veneta.html>
- Gerasimenko, V. (2021). Quantification of value matching between brand and target.
- Hao, Y. (2024). The fusion of fashion and handicraft cultural heritage. In *Proceedings of ICFTBA 2024 Workshop*.

- Heine, K. (2012). *The identity of luxury brands* (PhD dissertation, Technische Universität Berlin).
- Herrmann, A., & Huber, F. (2000). Value-oriented brand positioning. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10(1), 95–112.
- Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Harvard Business School Press.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management* (5th ed.). Kogan Page.
- Kapferer, J.-N. (2015). *Kapferer on luxury: How luxury brands can grow yet remain rare*. Kogan Page.
- Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2009). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Kogan Page.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management* (4th ed.). Pearson.
- King, E. (2014). Case study: Loewe x M/M (Paris). *System Magazine*, (7).
- Ko, E., & Megehee, C. M. (2012). Fashion marketing strategy. *Journal of Business Research*, 65(10), 1486–1492.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage.
- Lipovetsky, G., & Roux, E. (2015). *El lujo eterno*. Anagrama.
- Loewe. (2013). *Women's Spring Summer 2014 runway show*. Vogue. <https://www.vogue.com/fashion-shows/spring-2013-ready-to-wear/loewe>
- Loewe. (2015). *Puzzle bag launch campaign*. <https://www.loewe.com/eur/es/art-and-craft/178-years-of-craft.html>

- Loewe. (2016). *Women's Fall Winter 2016 runway show*.
https://www.loewe.com/eur/es/fw16_runway
- Loewe. (s. f.). *Loewe Craft Prize*. Loewe. <https://craftprize.loewe.com/en/craftprize2026>
- Loewe. (s. f.). *FW25 Paula's Ibiza campaign*. Loewe.
<https://www.loewe.com/eur/es/pd/stories-collection/fw25-paulas-ibiza-campaign.html>
- Loewe. (2018). *Campaign photographed by Steven Meisel*.
https://www.loewe.com/eur/es/ss18runway_campaign
- Loewe. (2019). *Women's Spring Summer 2019 runway show*. Vogue.
<https://www.vogue.com/fashion-shows/spring-2019-ready-to-wear/loewe>
- Loewe. (2021). *Paula's Ibiza 2021 campaign*. Loewe.
<https://www.loewe.com/eur/es/stories-collection/paulass21-campaign.html>
- Loewe. (2023). *Women's Fall Winter 2023 runway show*. Loewe.
<https://www.loewe.com/eur/es/stories-collection/fw23-women-runway.html>
- Loewe. (2023). *Rihanna wearing Loewe at the Super Bowl halftime show*. Loewe.
<https://www.loewe.com/eur/es/stories-collection/Rihanna-superbowl-custom-look.html>
- Mak, A. (s. f.). *Why Celine by Hedi Slimane proves that not pleasing the masses can be profitable*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/why-celine-hedi-slimane-proves-pleasing-masses-can-strategy-asher-mak>
- Malhotra, N. K. (2019). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado* (6ª ed.). Pearson.
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis*. Klagenfurt.
- Merrilees, B., & Miller, D. (2008). Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 537–552.

- Moore, C. M., Fernie, J., & Burt, S. (2000). Brands without boundaries. *European Journal of Marketing*, 34(8), 919–937.
- Okonkwo, U. (2007). *Luxury fashion branding*. Palgrave Macmillan.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change. *Organization Science*, 1(3), 267–292.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy*. Free Press.
- Rose, G. (2016). *Visual methodologies* (4th ed.). Sage.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 53–67.
- Sherman, L. (2018, September 28). Hedi Slimane's Celine reboot. *The Business of Fashion*. <https://www.businessoffashion.com/articles/fashion-week/hedi-slimanes-celine-reboot-is-here/>
- Trout, J., & Ries, A. (1981). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw-Hill.
- Urde, M. (1999). Brand orientation: A mindset for building brands. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 117–133.
- Villanueva Fernández, M., & Josa Martínez, M. E. (2016). Loewe: Tradition in branding. *Visual Review: International Visual Culture Review*, 3(1), 19–29.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (6th ed.). Sage.
- Zhou, J. (2022). The case of Loewe: International brand management in the luxury market. *Revistas Investigación ESIC*

8. ANEXOS

ANEXO I: Fuentes y materiales analizados

TIPO DE DOCUMENTO	PERIODO/S	FUENTE	MATERIAL REVISADO	FINALIDAD ANALÍTICA
Desfile Primavera-Verano 2014	2013	Loewe.com (Archivo oficial)	Vídeo íntegro de pasarela, lookbook, notas de prensa oficiales	Identificar primeras manifestaciones del nuevo lenguaje visual tras 2013
Desfile Otoño-Invierno 2016	2016	Loewe.com (Archivo oficial)	Vídeo completo, imágenes oficiales, dossier de colección	Evaluar consolidación narrativa y evolución formal
Desfile Primavera-Verano 2019	2019	Loewe.com (Archivo oficial)	Vídeo completo, material editorial asociado	Analizar maduración del posicionamiento o cultural
Desfile Otoño-Invierno 2023	2023	Loewe.com (archivo oficial)	Vídeo completo, imágenes oficiales y notas curatoriales	Examinar continuidad longitudinal del discurso identitario
Campaña Bolso Puzzle	2014	Loewe (material oficial + cobertura especializada)	Imágenes oficiales de campaña, notas de lanzamiento, cobertura prensa sectorial	Evaluar producto como portador estratégico del posicionamiento
Campañas fotografiadas por Steven Meisel	2015-2022	Loewe (campañas oficiales)	Imágenes completas de campaña, dirección artística, créditos editoriales	Analizar legitimación simbólica y alineación con códigos del lujo cultural
Campañas Paula's Ibiza	2017-2023	Loewe (material oficial) +	Visuales completos, narrativa de	Examinar reinterpretación contemporánea

		Business of Fashion	campana, cobertura sectorial	del imaginario mediterráneo
Loewe Craft Prize	2016-2023	Loewe (documentación corporativa oficial)	Bases del premio, comunicados anuales, catálogos expositivos	Analizar institucionalización cultural de la artesanía
Aparición de Rihanna en Super Bowl	2023	Loewe (comunicado oficial) + cobertura prensa internacional	Imágenes oficiales, notas de prensa, cobertura mediática	Evaluar legitimación mediática y visibilidad global
Informes sectoriales de lujo	2013-2024	Bain & Company, Business of Fashion, Vogue Business	Informes estratégicos y análisis de mercado	Contextualizar evolución competitiva y crecimiento del sector
Entrevistas a Jonathan Anderson	2013-2024	System Magazine, Business of Fashion, prensa especializada	Declaraciones estratégicas y entrevistas en profundidad	Identificar intencionalidad estratégica y discurso identitario

Fuente: elaboración propia

ANEXO II: Entrevistas en profundidad

1. Entrevista en profundidad perfil interno (Loewe)

GUIÓN DE PUNTOS

Objetivo: Analizar la definición interna del posicionamiento estratégico de Loewe, su evolución desde 2013 y su traducción en decisiones operativas, así como la coherencia entre identidad, dirección creativa y estrategia global.

1. Diagnóstico previo (antes del 2013)

- Posicionamiento estratégico de Loewe antes de la llegada de Jonathan Anderson
- Identidad de marca proyectada en ese periodo
- Definición del espacio competitivo y grado de diferenciación

2. Punto de inflexión estratégico

- Existencia de una redefinición explícita del posicionamiento
- Naturaleza del cambio: decisión formal vs. proceso progresivo
- Objetivos estratégicos del reposicionamiento

3. Definición del posicionamiento objetivo (2013–2025)

- Posicionamiento actual al que aspira la marca
- Diferenciación frente a competidores (Celine, Bottega Veneta, etc.)
- Atributos estratégicos clave (artesanía, creatividad, cultura, etc.)

4. Traducción operativa del posicionamiento

- Dirección creativa
- Producto
- Comunicación
- Experiencia retail

5. Evaluación y coherencia estratégica

- Evaluación interna del posicionamiento
- Indicadores estratégicos utilizados (cuantitativos y cualitativos)
- Análisis de coherencia entre identidad deseada y percepción externa

TRANSCRIPCIÓN

Adriana Argal Ruiz, Wholesale & License Marketing Supervisor at LOEWE

El objetivo de esta entrevista es entender si el cambio estratégico fue realmente deliberado, cómo se definió internamente y cómo se tradujo en decisiones concretas dentro de la organización. Además, se pretende analizar cómo se asegura la coherencia entre identidad, dirección creativa y estrategia global. En definitiva, se trata de reconstruir el posicionamiento objetivo desde dentro.

Diagnóstico previo:

- **¿Cómo definiría el posicionamiento estratégico de Loewe antes de 2013, de la llegada del director creativo Jonathan Anderson? La era de Stuart Vevers, José Enrique Oña Selfa o el mismísimo Narciso Rodríguez.**

Antes de la dirección creativa de Jonathan Anderson, Loewe se posicionaba como una marca de lujo bastante clásica, muy centrada en la marroquinería y en su savoir-faire artesanal. Había un claro foco en la calidad y en el producto, pero menos en construir una identidad creativa fuerte y reconocible a nivel global. En ese sentido, la marca tenía prestigio, pero le faltaba una narrativa más contemporánea que la diferenciara claramente dentro del lujo europeo.

- **¿Qué identidad proyectaba la marca en ese momento?**

En línea con ese posicionamiento, la identidad que proyectaba era bastante discreta y contenida. Era una marca muy centrada en el producto y en la herencia, pero sin una expresión creativa especialmente definida. No había todavía un universo de marca claro o una narrativa que fuera más allá de la calidad, lo que hacía que la conexión emocional con el público fuese más limitada.

- **¿Existía una definición clara del espacio competitivo que ocupaba?**

No del todo. La marca estaba dentro del lujo, pero sin un posicionamiento muy definido frente a otros competidores. En cierto modo, se apoyaba más en su herencia y en el

producto que en un territorio de marca claro, lo que hacía que su diferenciación fuese más débil en comparación con otras maisons con una identidad más marcada.

Punto de inflexión estratégico:

- **¿Se planteó explícitamente una redefinición del posicionamiento?**

Sí, fue algo bastante intencionado desde el inicio, también en línea con la visión de LVMH. Había una clara necesidad de actualizar la marca y hacerla más relevante en un contexto de lujo mucho más competitivo.

- **¿Fue una decisión formal estratégica o un proceso progresivo?**

Diría que ambas cosas. La decisión estratégica estaba clara desde el principio, pero la construcción del nuevo posicionamiento fue progresiva, desarrollándose a través de colecciones, comunicación y muchos cambios en retail.

- **¿Qué objetivos estratégicos perseguía ese cambio?**

Principalmente, ganar relevancia global y conectar con un público más amplio, contemporáneo y juvenil incluso. También diferenciarse dentro del propio grupo, apostando por un enfoque más creativo y cultural que reforzara el valor de marca a largo plazo.

Definición del posicionamiento objetivo (2013-2025):

- **¿Cómo definiría hoy el posicionamiento que Loewe aspira a ocupar?**

Hoy Loewe aspira a posicionarse como una marca de lujo contemporáneo muy vinculada a la cultura y a la creatividad. No solo como una firma de moda, sino como una marca con un universo propio, donde el producto convive con una dimensión más artística y conceptual.

- **¿En qué se diferencia frente a competidores como Celine o Bottega Veneta?**

Diría que Loewe se diferencia sobre todo en ese enfoque más cultural y experimental. Frente a propuestas más centradas en el minimalismo o en la tendencia, Loewe construye marca desde lo creativo, lo artístico y lo conceptual, con un lenguaje bastante propio.

- **¿Qué atributos estratégicos son irrenunciables?**

La artesanía sigue siendo la base, pero hoy se combina con creatividad, innovación y autenticidad. También es clave mantener ese vínculo con el mundo cultural, porque es lo que realmente sostiene la diferenciación de la marca.

Traducción operativa:

¿Cómo se materializa ese posicionamiento en:

- **¿Dirección creativa?**

La dirección creativa es el principal motor del posicionamiento. Hay una apuesta clara por propuestas más experimentales y con un componente artístico fuerte, que van más allá de lo puramente comercial. Toda gira bastante en torno a construir ese universo creativo propio.

- **¿Producto?**

El producto sigue teniendo la artesanía como base, pero se trabaja con un enfoque más innovador en diseño. Se busca que las piezas no solo sean de calidad, sino que tengan personalidad y un punto diferencial reconocible.

- **¿Comunicación?**

La comunicación se aleja bastante de lo tradicional en lujo. Se apuesta más por lo que he mencionado antes, contenidos culturales, colaboraciones con artistas y formatos menos comerciales, lo que refuerza la imagen de marca como algo más que moda.

- **¿Experiencia retail?**

El retail se entiende como una extensión del universo de marca. Las tiendas están muy cuidadas a nivel estético y conceptual, y además se utilizan mucho como espacios

culturales, con exposiciones, instalaciones o colaboraciones artísticas. La idea es que la experiencia vaya más allá de la compra y se refuerce ese vínculo con el arte y la creatividad.

Evaluación y coherencia:

- **¿Cómo se evalúa internamente si el posicionamiento se está consolidando?**

Se evalúa desde una doble perspectiva: performance de negocio y construcción de marca. No se trata solo de tema ventas, sino de ver si Loewe está ganando relevancia en términos culturales y de percepción. Hay bastante foco en cómo evoluciona la marca en mercados clave y en su capacidad de generar conversación más allá del producto.

- **¿Qué indicadores estratégicos se consideran?**

Se combinan métricas más cuantitativas, como crecimiento, sell-out o performance por categoría, con otras más cualitativas como brand desirability, engagement o presencia en medios y entornos culturales. También se analiza cómo funcionan las colecciones y hasta qué punto refuerzan el posicionamiento.

- **¿Cómo se analiza la coherencia entre identidad deseada y percepción externa?**

Se hace un seguimiento bastante continuo a través de estudios de marca, social listening y feedback directo del cliente. La idea es comprobar si la narrativa que se construye internamente se está entendiendo fuera. Cuando hay desviaciones, se ajusta sobre todo a nivel de comunicación y activaciones.

2. Transcripción entrevista en profundidad perfil editorial

GUIÓN DE PUNTOS

Objetivo: Analizar cómo el posicionamiento de Loewe es interpretado, narrado y legitimado en el ámbito mediático, así como el papel de los medios especializados en la construcción del significado y la consolidación de su posicionamiento dentro del lujo contemporáneo.

1. Percepción histórica de la marca

- Percepción de Loewe en el sector de la moda antes de 2013
- Posicionamiento dentro del lujo internacional en esa etapa

2. Cambio narrativo a partir de 2013

- Existencia de una transformación en el discurso de la marca
- Evolución de la narrativa y de la identidad comunicativa

3. Construcción de significado y universo de marca

- Configuración del universo cultural proyectado por Loewe
- Elementos simbólicos clave en la consolidación de la marca
- Desarrollo de una identidad diferenciada

4. Comparación competitiva en el ámbito editorial

- Diferenciación frente a otras maisons del lujo contemporáneo
- Factores que hacen reconocible su posicionamiento

5. Validación simbólica y relevancia cultural

- Consolidación de Loewe como marca culturalmente relevante
- Factores que han contribuido a dicha legitimación

TRANSCRIPCIÓN

Pedro Sánchez de Cos Parra, jefe de edición y cierre de Vogue España (en Vogue desde junio de 2003).

El objetivo de esta entrevista es analizar cómo el posicionamiento objetivo de Loewe, definido estratégicamente desde la organización, es interpretado, narrado y legitimado en el entorno mediático. En el sector del lujo, el significado de una marca no se construye únicamente desde dentro, sino que se consolida a través de su proyección en medios especializados que actúan como intermediarios culturales.

Por ello, esta entrevista pretende analizar cómo se percibe actualmente Loewe desde el ámbito editorial, qué narrativa se ha generado alrededor de la marca y cómo los medios influyen en la consolidación de su posicionamiento dentro del lujo contemporáneo.

Percepción histórica:

• ¿Cómo era percibida Loewe en el mundo de la moda antes de 2013, y la llegada de Jonathan Anderson?

El gran reto de Loewe en 2013 era actualizar una firma de prestigio que tenía una imagen quizá excesivamente conservadora y que necesitaba una actualización. El legado de la marca como epítome del lujo estaba fuera de toda duda y la calidad de sus creaciones gozaba de un innegable prestigio, pero se buscaba ser un referente real del lujo moderno.

Antes de Jonathan Anderson, Stuart Vevers ya fue una apuesta en esa línea por parte de la firma. El británico se estableció en Madrid y fue un director creativo muy implicado en los productos y procesos. Un creador famoso por los *it bags* llegaba a una firma que tiene en su haber *hits* como el Amazona o el Flamenco.

Loewe siempre ha sido conocida por sus diseños impecables y la calidad de sus materiales (como la napa) y su impecable factura. Una firma con 180 años de historia y de enorme prestigio artesanal.

- **¿Qué lugar ocupaba dentro del lujo internacional?**

Desde su fundación en 1846, Loewe hace un gran trabajo que se centra en el ámbito local. En la primera mitad del siglo XX tiene tiendas en Madrid y Barcelona. Y en 1963 abre tienda en Londres. Tras un breve periodo en el que la empresa forma parte del holding Rumasa (1980), la empresa pasa a formar parte en 1987 del grupo LVMH. Esa fecha es clave en la expansión internacional de la firma. Y se abren tiendas en Europa u Asia.

Con la llegada de Narciso Rodriguez en 1997 Loewe comienza a desfilarse en París (1998) y se abre un claro periodo de expansión en el ámbito internacional en el que se traspasan fronteras.

Loewe era una marca respetada, pero a la que se aludía como la ‘Bella Durmiente’, en alusión a que era una firma que aún no había explotado y no había alcanzado su popularidad actual.

Cambio narrativo:

- **¿Detecta un cambio claro en el discurso de la marca a partir de 2013?**

La llegada de Jonathan Anderson busca dar un paso más en sus intentos por modernizar la firma y convertirse en un referente. Ver a toda una Anna Wintour con una capa de Loewe en la Gala del Met de 2024 o a Rihanna, vestida de rojo Loewe, en la Superbowl en 2023, es toda una declaración de hasta dónde ha llegado la marca española en los últimos tiempos. La firma ha pasado a formar parte de las habituales en los editoriales de moda globales de Vogue, por poner un ejemplo. Algo que hasta hace muy poco no sucedía a nivel mundial.

Además, con la llegada de Anderson asistimos a una nueva identidad de marca, se actualizan el logo y la imagen editorial y el mítico Steven Meisel firma la fotografía de la primera campaña de Anderson. Toda una declaración de intenciones, sin duda.

- **¿En qué aspectos se transformó la narrativa?**

Después de 2013, Loewe cambia parte de su identidad visual (logo, cambios tipográficos, *packaging* bolsas blancas, como comentábamos antes, y busca ir más allá. No se va a

abandonar nunca la apuesta por la artesanía, pero se va a reforzar más todo lo relativo a la moda como vehículo cultural y artístico.

Se va a recurrir a grandes fotógrafos para sus campañas, se van a intensificar las colaboraciones con grandes artistas y la firma se va a volver más global.

El bolso Puzzle (2015) va a ser una de las exitosas apuestas de la marca. Loewe busca diseñar nuevas piezas que se conviertan en iconos, más allá de seguir tirando de su importante archivo.

Construcción de significado:

- **¿Qué tipo de universo cultural proyecta hoy Loewe?**

Loewe busca (y consigue) dejar atrás el lujo aspiracional clásico. La marca busca ir más allá y para ello mezcla su tradición con un gusto por el arte contemporáneo y por formar parte ellos mismos de la escena cultural. La creación de Loewe Magazine, la potenciación del Premio Loewe de Poesía, el Loewe Craft Price o colaboraciones con distintos artistas son algunos de los ejemplos de que la firma busca potenciar su propio imaginario artístico y cultural.

- **¿Qué elementos simbólicos han sido determinantes en su consolidación?**

El Estudio M/M (París) realizó el rediseño del logo de Loewe en 2014. Y lo hizo dándole un giro con guiños editoriales. Y tanto las campañas de la marca como todo lo relativo al *packaging* se revistieron con esos guiños.

De igual manera, Loewe mantuvo siempre el factor artesano como un símbolo definitorio. No solo con una mirada al pasado, sino al futuro.

Los bolsos Puzzle y Hammock representan esa búsqueda de la excelencia a través de bolsos que se convierten en símbolos icónicos.

- **¿Considera que la marca ha logrado construir una identidad diferenciada?**

Siempre ha tenido un sello muy reconocible, pero su gran éxito es haber sido capaz de traspasar fronteras y llegar a un público más variado. Resulta curioso el éxito de la firma

entre la llamada generación Z, que se identifica con algunos de los valores visuales y culturales de la firma.

Comparación competitiva:

- **Desde el punto de vista editorial, ¿qué diferencia a Loewe de otras maisons del lujo contemporáneo como pueden ser Celine, Bottega Veneta o Louis Vuitton?**

Loewe tiene un punto más conceptual y más cercano al arte contemporáneo que esas otras tres marcas. **Celine** representa más el lujo silencioso, ahora con Michael Rider; y bajo la dirección de Heidi Slimane siempre estuvo más cerca de la estética indie-rock. **Bottega Veneta**, antes con Matthieu Blazy, y ahora con Louise Trotter busca más una creatividad audaz, en la que, no obstante, se busca el equilibrio entre tradición e innovación; y un cierto minimalismo. Y **Louis Vuitton**, con Nicolas Ghesquière y Pharrell Williams (este en la línea masculina), tiene un carácter cero intimista, mucho más centrado en el espectáculo visual a escala global; de la marca se dice que busca conseguir blockbusters visuales con sus puestas en escena.

Si Loewe fuera un museo o una galería de arte; Celine sería una revista musical; Bottega Veneta, un estudio de arquitectura; y Louis Vuitton, una productora de cine.

- **¿Qué hace que su posicionamiento sea reconocible?**

Dentro del lujo actual, Loewe ha conseguido que su esencia sea toda una señal de identidad basada en el arte, los materiales de gran calidad y el trabajo artesanal. Su *storytelling* es muy coherente y visualmente es inconfundible. La imagen visual de sus campañas y su vertiente más editorial responde a esos mismos patrones, con lo que el conjunto tiene una personalidad única.

Además, la firma nunca ha perdido su conexión con un pasado glorioso. Su legado permanece en el tiempo y hay cosas que se mantienen inalterables, como la calidad y el trabajo artesanal realizado de manera impecable. La tradición y la modernidad van de la mano.

Validación simbólica:

- **¿Cree que Loewe ha logrado consolidarse como una marca culturalmente relevante dentro del lujo?**

Rotundamente, sí. Loewe es una marca que ha sabido perpetuarse en el tiempo, hasta el punto de ser la única empresa española de lujo entre las 30 o 40 más importantes del mundo. Ya no es solo una firma de marroquinería tradicional, ahora es también un fenómeno cultural que incluso ha sabido ganarse la admiración de sectores más jóvenes, gracias, en buena medida, a sus exitosas estrategias de redes sociales (con 6,7 millones de seguidores en Instagram). Además, como ya hemos comentado, la firma tiene varias iniciativas vinculadas al mundo del arte, en particular, y de la cultura, en general.

- **¿Qué elementos han sido clave para que esa relevancia se haya consolidado?**

Loewe ha sabido aunar a la perfección el legado de una marca legendaria con la modernidad. Ha actualizado la tradición española y le ha sumado añadidos de la cultura europea. A pesar de tener 180 años de historia, mira hacia el futuro, trabaja muy bien en redes sociales y aprovecha las herramientas que tiene a su alcance. Y, por supuesto, en los últimos años ha jugado un papel fundamental la apuesta por una dirección creativa audaz, encarnada en la figura de Jonathan Anderson. Y, ahora, también con Lazaro Hernandez y Jack McCollough, el binomio detrás de Proenza Schouler, la firma seguirá por ese camino aunque quizá buscando nuevas referencias artísticas y culturales. Y, esto también, tratando de abrir nuevos mercados y logrando una mayor presencia en lugares en los que los Proenza han tenido sus mayores éxitos.

3. Transcripción entrevista en profundidad experto en branding/estrategia de lujo

GUIÓN DE PUNTOS

Objetivo: Obtener una perspectiva estratégica independiente que permita contextualizar el caso de Loewe dentro del sistema competitivo del lujo contemporáneo, evaluando la naturaleza del reposicionamiento iniciado en 2013, así como su coherencia, diferenciación y sostenibilidad en el tiempo.

1. Lógica del posicionamiento en el sector del lujo

- Diferencias estructurales del posicionamiento en lujo frente a otros sectores
- Papel de la dimensión simbólica frente a la funcional
- Construcción de legitimidad en marcas de lujo contemporáneo

2. Transformaciones estructurales del sector (post-2013)

- Cambios clave en el sector del lujo en la última década
- Evolución del papel de la cultura, el arte y la creatividad
- Emergencia del denominado “lujo cultural”

3. Posicionamiento de Loewe en el ecosistema competitivo

- Transformación del posicionamiento de Loewe desde 2013
- Definición del posicionamiento actual dentro del lujo contemporáneo
- Diferenciación frente a competidores (Celine, Bottega Veneta, Louis Vuitton)
- Elementos que sustentan dicha diferenciación (producto, narrativa, cultura, retail, etc.)

4. Coherencia y sostenibilidad estratégica

- Indicadores de consolidación de un reposicionamiento estratégico
- Riesgos y tensiones que pueden afectar a su coherencia en el tiempo

TRANSCRIPCIÓN

Nuria García Bautista, directiva senior de marketing.

El objetivo de esta entrevista es obtener una perspectiva estratégica independiente que permita contextualizar el caso de Loewe dentro del sistema competitivo del lujo contemporáneo. A través de este perfil se busca analizar si el cambio identificado desde 2013 puede considerarse un reposicionamiento estructural, así como evaluar su coherencia, diferenciación y sostenibilidad desde una mirada externa especializada.

Posicionamiento en el lujo:

- **¿En qué se diferencia el posicionamiento en el sector del lujo respecto a otros sectores?**

El lujo no compite en funcionalidad, compite en significado. Mientras que en otros sectores el valor se construye sobre atributos más tangibles (precio, desempeño o la conveniencia), en lujo el eje está en la percepción, la narrativa, un link emocional con el Brand, que te hace sentir diferente y empoderado. No se trata de “ser mejor”, sino de “ser deseado”. Y eso también implica controlar distribución, ritmo de crecimiento y, sobre todo, coherencia de marca.

- **¿Qué papel juega la dimensión simbólica frente a la funcional?**

La dimensión simbólica, la conexión emocional es claramente dominante. El producto tiene que ser “excelente”, sí, pero no es lo más importante, eso es el punto de partida, no la diferenciación.

En realidad, lo más importante en lujo es la emoción: cómo te hace sentir la marca. Porque los productos se pueden copiar, pero la sensación de llevar el original, lo que representa, lo que transmite, eso no es replicable.

Lo que realmente se compra es identidad, pertenencia y posicionamiento social o cultural. En lujo, la funcionalidad justifica el precio, pero el símbolo, y sobre todo, la emoción asociada a él, eso es realmente “engancha” a los usuarios.

- **¿Cómo se construye legitimidad en una marca de lujo contemporánea?**

El lujo contemporáneo se construye en varias “capas”:

- **Dirección creativa sólida** (una visión reconocible y consistente)
- **Credibilidad histórica o craft** (saber hacer real)
- **Relevancia cultural** (estar en la conversación adecuada, no en todas)
- **Capacidad de generar pertenencia:** la marca como código de identificación con determinados grupos sociales, estéticos o culturales. En Millenials, generación Alpha, casi lo más importante.
- **Universo de contenido inspiracional:** no solo producto, sino un imaginario que influye, inspira y construye deseo de forma continua.
- **Control de la escasez y distribución** (el lujo no solo se construye, se gestiona: limitación de acceso, control de canales, ritmo de crecimiento, gestión de “listas de espera”)
- **Capacidad de crear iconos de producto:** los iconos hacen a una marca poderosa, generan memoria de marca, confianza y deseo de pertenencia (ie Birkin, Neverfull de LV, o el bolso Jackie de Gucci)

Transformaciones en el sector desde el año 2013:

- **Si comparamos el periodo previo a 2013 con la última década, ¿qué transformaciones estructurales considera que han redefinido el sector del lujo?**

Diría que algunas importantes son:

- **Digitalización del lujo:** no solo está presente en el entorno digital, sino que se puede encontrar incluso en e-commerce, algo que hace unos años habría sido impensable para muchas marcas. Eso sí, siempre bajo un control exhaustivo de la experiencia, la distribución y la imagen de marca. No se trata de vender más, sino de trasladar el universo de la marca al canal digital sin perder exclusividad.
- **Globalización cultural:** acceso a muchas marcas a las que antes el consumidor no tenía acceso (ya no sólo creemos en un “lujo europeo”, sino que tenemos acceso también a Asia y EE. UU)

- **Cambio generacional:** Hoy el reconocimiento de marca sigue siendo clave, pero tiene que estar ligado a un significado. El logo ya no funciona solo como símbolo de estatus, sino como un código que te vincula a una estética, a una comunidad y a una forma de entender el lujo. Cada generación lo interpreta a su manera.

- **¿Cómo ha evolucionado el peso de la cultura, el arte o la creatividad en el posicionamiento?**

Yo creo que las marcas que mejor lo están haciendo no solo venden producto, sino que generan y forman parte de la cultura y el arte. Construyen “su universo”, que se “amplifica” a través de artistas, cantantes, creadores y KOLs/ perfiles influyentes que encajan de verdad con ese código de marca.

- **¿Observa una tendencia hacia lo que podríamos denominar “lujo cultural”?**

Sí, claramente. Creo que las marcas que mejor lo están haciendo hoy no solo venden producto, sino que construyen un universo cultural propio. El lujo ya no va solo de estatus, sino de significado y de pertenencia, y ahí la cultura (arte, creatividad, contenido) juega un papel clave en la diferenciación.

El posicionamiento objetivo de Loewe en el ecosistema del lujo:

- **Si compara el Loewe previo a 2013 con el actual, ¿qué cambio estructural destacaría en términos de posicionamiento?**

Diría que hay un gran cambio en la percepción entre un lujo mucho más clásico y algo “antigua” a convertirse en una marca culturalmente mucho más creativa, y contemporánea, que se refleja en sus piezas y escaparates, pero sabe mantener siempre su base de “artesanía”.

- **¿Cómo describiría el posicionamiento actual de Loewe dentro del lujo contemporáneo?**

Para mí Loewe es una marca que entiende perfectamente el lujo clásico: la parte de “crafting”, materiales, excelencia en los acabados. Tiene productos icónicos en prácticamente todas sus categorías, pero también es “arte” en su universo visual

(incluyendo retail y escaparates) que está claramente a la altura de firmas como Louis Vuitton o Hermès.

• **¿En qué se diferencia estructuralmente de competidores como Celine, Bottega Veneta o Louis Vuitton?**

- **Louis Vuitton:** más global, aunque su posicionamiento es claramente lujo, es algo más “mass market” con una maquinaria de marca muy poderosa.
- **Bottega Veneta:** foco en producto y discreción, más “sofisticada”.
- **Celine:** más estética, más “uniforme”, y visual.

Creo que Loewe se diferencia en que no es solo producto o estética, sino que hay un mix de “crafting”, materiales, creatividad y cultura.

• **¿Qué elementos sostienen esa diferenciación (producto, narrativa, dirección creativa, cultura, retail, etc.)?**

- **Producto:** excelencia en piel y diseño, con piezas reconocibles. Lo mismo en su categoría de fragancias y sus frascos icónicos.
- **Dirección creativa**
- **Narrativa cultural:** colaboraciones, exposiciones, fundación
- **Retail:** escaparates y espacios “best in class”, realmente diferenciales
- **Coherencia global:** todo habla el mismo lenguaje, desde producto hasta comunicación

Coherencia y sostenibilidad estratégica:

• **Desde su experiencia, ¿qué señales indican que un reposicionamiento esta verdaderamente consolidado y no responde únicamente a una tendencia momentánea?**

- **Consistencia en el tiempo** (no solo una colección o campaña)
- **Reconocimiento claro por parte del mercado** (cuando la gente entiende “qué es la marca”)
- **Capacidad de generar iconos de producto**
- **Coherencia en todos los touchpoints:** producto, retail, comunicación

Cuando deja de ser “novedad” y pasa a ser “identidad”, está consolidado.

- **¿Qué riesgos o tensiones pueden poner en peligro la coherencia de ese posicionamiento en el tiempo?**

Algunos de los peligros pueden ser sobreexposición (crecer demasiado rápido y perder exclusividad), incoherencia creativa (cambios bruscos de dirección que polaricen al consumidor), comercialización excesiva que diluya el posicionamiento y desalineación entre producto y narrativa.