



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

**DESAFIANDO EL EDADISMO:
ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES EN
LA INDUSTRIA DE LA MODA**

Autor: Casilda De La Nuez Sánchez

Director: Miryam Martín Sánchez

MADRID | Junio 2025

RESUMEN

Este trabajo analiza el fenómeno del edadismo en la industria de la moda, entendido como la discriminación hacia las personas mayores, especialmente las mujeres, en términos de representación estética y visibilidad comercial. A partir del estudio de caso de la marca Adolfo Domínguez y su campaña “Sé más viejo”, se plantea cómo este fenómeno, lejos de ser una amenaza, puede convertirse en una oportunidad estratégica.

El objetivo principal del trabajo es explorar de qué manera la representación de personas mayores en los medios de comunicación vinculados al mundo de la moda puede generar ventajas competitivas para las marcas. Para ello, se ha utilizado una metodología cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas a profesionales vinculados con la marca y en el análisis sistemático del discurso mediante el modelo Gioia.

Los resultados revelan que la campaña “Sé más viejo” no solo desafía los estereotipos edadistas, sino que lo hace desde una coherencia profunda entre mensaje, producto y cultura de marca. Además, se identifica al target sénior como un público con alto poder adquisitivo, fidelidad y afinidad con valores como la autenticidad y la sostenibilidad. Se concluye que una representación inclusiva, cuando está bien integrada en la estrategia de marca, no solo es ética, sino rentable.

Palabras clave: edadismo, moda, representación, marketing inclusivo, consumidores mayores

ABSTRACT

This paper analyzes the phenomenon of ageism in the fashion industry, understood as the exclusion or underrepresentation of older people—especially women—in commercial and aesthetic narratives. Through the case study of the Spanish brand Adolfo Domínguez and its campaign “Be Older” (“Sé más viejo”), the research explores how this issue can be reframed as a strategic opportunity.

The main objective of the study is to explore how the representation of older people in media related to the fashion world can generate competitive advantages for brands. To this end, a qualitative methodology was used, based on semi-structured interviews with professionals linked to the brand and a systematic discourse analysis using the Gioia model.

The findings show that the campaign “Be Older” not only challenges ageist stereotypes, but does so through a consistent alignment between message, product and brand culture. The senior consumer is identified as a high-value target, with purchasing power, brand loyalty, and a strong connection to values like authenticity and sustainability. The study concludes that inclusive representation, when integrated authentically, is not just ethical—it’s also strategically sound.

Keywords: ageism, fashion, representation, inclusive marketing, senior consumers

Índice de contenido

INTRODUCCIÓN	6
MARCO TEÓRICO	7
1.1 Impacto económico de la moda	7
1.2 La moda como agente cultural. Estereotipos estéticos.	9
2. Edadismo y moda	11
2.1 Noción de edadismo	11
2.2 Edadismo de género en la moda	12
2.3 Oportunidad de mercado en la industria de la moda: El potencial de los consumidores mayores	13
2.4 Representación de mujeres mayores en redes sociales y campañas de marketing	14
METODOLOGÍA	19
3.1 Diseño de la investigación	19
3.2 Unidad de estudio: Adolfo Domínguez “Sé más viejo”	21
3.3 Historia y evolución	21
ANÁLISIS	23
4.1 Contexto estratégico de la campaña	24
4.2 Aplicación del modelo Gioia	26
RESULTADOS	29
5.1 Revalorización del target sénior	29
5.2 Moda transformadora con impacto social	30
5.3 Coherencia estratégica de marca	30
DISCUSIÓN	31
CONCLUSIONES	34
BIBLIOGRAFÍA	36
ANEXO 1	39
ANEXO 2	46

Índice de Figuras

Figura 1: Joan Didon para Céline	15
Figura 2: Maggie Smith en Loewe	16
Figura 3: Instagram de Graece Ghanem	17
Figura 4: Instagram de Iris Apfel	18
Figura 5: Transformación de citas textuales en conceptos de primer orden según modelo Gioia	26
Figura 6: Modelo analítico basado en Gioia.....	28

Índice de tablas

Tabla 1: Fuentes de información utilizadas para el análisis del estudio de caso	20
Tabla 2: Detalle de las entrevistas cualitativas	21
Tabla 3: Indicadores económicos de AD de sus cuentas anuales 2023	23

INTRODUCCIÓN

La industria de la moda refleja muchos de los cambios y tensiones que existen en la sociedad actual. Uno de ellos es el edadismo, es decir, la discriminación o invisibilización de las personas por razón de edad (Butler, 1969). Aunque este sesgo ha estado presente durante años, sobre todo por la fuerte presencia de modelos jóvenes en campañas y pasarelas, en los últimos tiempos ha empezado a cuestionarse. Cada vez más marcas incluyen a personas mayores en su comunicación visual y algunas lo hacen de forma estratégica.

Este trabajo fin de grado tiene como objetivo analizar cómo las marcas pueden convertir este cambio en una oportunidad. Para ello, se estudia el caso de la campaña “Sé más viejo” de Adolfo Domínguez, una propuesta que ha conseguido dar visibilidad a las personas mayores sin recurrir a tópicos, apostando por una imagen más real y coherente con sus valores. El interés del estudio está en entender cómo esta representación puede ser también una ventaja competitiva dentro del mercado actual.

El edadismo afecta especialmente a las mujeres mayores, que muchas veces no se sienten representadas ni en los medios ni en las marcas. Esta falta de visibilidad no solo tiene consecuencias sociales, sino también comerciales. La llamada generación Silver — personas mayores de 50 años— tiene poder adquisitivo, tiempo y ganas de consumir con sentido (Datta, 2021). Atender sus expectativas puede ser una oportunidad real para las empresas que sepan conectar con ellas.

Para desarrollar esta investigación se ha utilizado un enfoque cualitativo, con entrevistas semiestructuradas a profesionales relacionados con la campaña y un análisis de contenido. El método elegido ha sido el modelo Gioia permite organizar y dar sentido a los datos a partir de las propias palabras de los entrevistados (Gioia et al., 2013). Este tipo de análisis es especialmente útil cuando se quiere entender un fenómeno desde dentro, tal como ocurre en los estudios de caso.

Este trabajo parte de la idea de que la representación importa: no solo porque permite que más personas se vean reflejadas en lo que ven y consumen, sino porque puede ayudar a las marcas a diferenciarse y conectar mejor con su público. En un sector como la moda,

donde durante años la juventud ha sido el ideal dominante, incluir otros referentes no es solo una cuestión ética, sino también una estrategia de marca.

La pregunta de investigación que guía este estudio es: **¿cómo puede la representación de personas mayores en la moda convertirse en una ventaja competitiva para las empresas?** Para responderla, se analiza una campaña concreta y se comparan los resultados con lo estudiado en la literatura. El objetivo es aportar ideas y ejemplos que ayuden a repensar la comunicación en la moda desde una mirada más amplia y realista.

El trabajo se divide en cinco capítulos. En el primero se describe el impacto económico y simbólico de la moda. El segundo capítulo trata sobre el edadismo, su relación con la imagen, y el papel de los consumidores mayores. El tercero explica la metodología cualitativa y el caso de estudio elegido. En el cuarto se presenta el análisis con base en entrevistas y citas textuales. Finalmente, el quinto capítulo recoge las conclusiones generales del trabajo.

MARCO TEÓRICO

1.1 Impacto económico de la moda

La industria de la moda es un sector dinámico y global que ha experimentado cambios significativos a lo largo de las últimas dos décadas. La globalización y la diversificación de las expectativas de los consumidores obligan a las compañías de moda a adaptarse a los ciclos de vida cortos de los productos y a los cambios rápidos de la demanda (Nenni et al., 2013). Este desarrollo ha llevado a las empresas a promover estrategias más personalizadas para satisfacer las necesidades de los clientes, manteniéndose competitivas en un entorno cambiante.

Esta industria es un sector fundamental en la economía global, con un valor estimado en aproximadamente 2,5 billones de dólares. Esto la coloca entre las mayores industrias del mundo en términos de ingresos y contribución al Producto Interno Bruto (PIB) (Congress of the United States, 2019). Según el informe *The State of Fashion 2025* elaborado por McKinsey & Company y BoF, la rentabilidad económica (EP) de la industria de la moda ha alcanzado niveles récord en los últimos años. Aunque se prevé que el crecimiento se modere hasta un 5 % en 2024, sigue siendo positivo, aunque inferior al de 2023. Este mismo informe destaca que la industria ha experimentado una notable recuperación desde

las caídas de 2020, con un aumento de la rentabilidad del 16 % entre 2022 y 2023. No obstante, también subraya los desafíos que enfrenta el sector, como la presión para reducir su impacto ambiental y el aumento de los costes de producción, lo que obliga a las empresas a innovar y adaptarse a un entorno cada vez más complejo (McKinsey & Company, 2024)

A nivel laboral, la moda proporciona empleo a millones de personas en diversas etapas de la cadena de producción, desde la manufactura en países de bajos costes hasta los empleos especializados en diseño, marketing y ventas en economías desarrolladas (Thorisdottir & Johannsdottir, 2020). En Estados Unidos, por ejemplo, más de 1,8 millones de personas están empleadas en sectores relacionados con la moda (Congress of the United States, 2019). La moda en Nueva York genera un impacto económico de más de 11,3 mil millones de dólares en salarios y 3,2 mil millones de dólares en ingresos fiscales (Congress of the United States, 2019).

Esta industria tiene una contribución significativa tanto en economías desarrolladas como en desarrollo. En los países desarrollados, es un sector estratégico, mientras que en las economías emergentes actúa como un motor de crecimiento económico y facilita la diversificación de exportaciones. Países como China, Bangladesh, India y Vietnam, con costes laborales competitivos y una infraestructura en expansión, se han convertido en centros clave de manufactura y exportación (McKinsey & Company, 2024). Como indica Nguyen et al. (2020) estos países no solo benefician a las grandes marcas de moda rápida, sino que también han experimentado mejoras en sus economías locales gracias a la generación de empleo y al aumento en la exportación de productos textiles, aunque estas oportunidades económicas traen consigo importantes desafíos en términos de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

La globalización ha transformado drásticamente la industria de la moda, permitiendo que las empresas deslocalicen la producción y aprovechen cadenas de suministro globales que optimizan costes. En el marco de la moda rápida, la globalización ha sido un pilar clave para la reducción de costes y la aceleración de los ciclos de producción (Thorisdottir & Johannsdottir, 2020). Con los avances en digitalización y la creciente competitividad en el mercado global, empresas líderes están invirtiendo en la digitalización de sus cadenas de suministro para mejorar la eficiencia y la trazabilidad de productos, lo cual responde a la presión por prácticas más sostenibles (Rathore, 2021).

La relevancia de la moda no se limita a su impacto global, sino que también desempeña un papel esencial en economías locales, como la de España. El Informe Económico de la Moda en España de 2023 señala que esta industria representa un 2,8% del Producto Interior Bruto (PIB), con una cifra de negocio que alcanzó los 14.765 millones de euros en 2022, de los cuales 6.652 millones corresponden al sector textil (Modaes & Centro de Información Textil y de la Confección (Cityc), 2023). Además de su contribución económica, la moda es un generador clave de empleo en España, donde 129.894 personas trabajan en este ámbito, y el 36% de ellas en la industria textil.

Adicionalmente, las exportaciones de moda en España alcanzaron una cifra histórica en 2022, causada por la inflación y la recuperación de la industria, creciendo un 12,5% en comparación con el año anterior, alcanzando los 23.574 millones de euros. Estas exportaciones provienen esencialmente de empresas como Inditex, Mango y Desigual, que lideran este mercado tanto nacional como internacionalmente. Cabe destacar que el número de empresas de la industria en España en 2022 alcanzaba las 19.676 empresas. Según los datos del Fashion United el gasto anual estimado en la moda es de 23.000 millones de euros en 2023, lo cual refleja el dinamismo del consumo, la demanda continua y la adaptación de la industria de la moda en España

1.2 La moda como agente cultural. Estereotipos estéticos.

Históricamente, en la industria de la moda se han establecido unos ideales que asocian la belleza con la delgadez, la frescura y lo novedoso, lo cual ha excluido la representación de cuerpos más envejecidos (Twigg, 2007). Los ideales de belleza han oscilado entre cánones específicos y restrictivos, como el modelo de las medidas "90-60-90" (asociado fuertemente a la feminidad ideal durante los años 80, 90 y 2000) y movimientos contemporáneos como el "body positive".

Perdomo Colina (2023) señala cómo en determinados contextos y culturas, por ejemplo, en como Colombia, los concursos de belleza y los medios han consolidado estándares físicos que asocian la feminidad con un ideal definido. Estos cánones relacionan la delgadez y unas medidas particulares con la belleza y el éxito personal (Frederick et al., 2015; Perdomo Colina (2023). Sin embargo, Afful & Ricciardelli (2015) exploran cómo el "body positive" ha empezado a desafiar estos discursos, promoviendo la aceptación de

la diversidad corporal y revalorizando los cuerpos más allá de las normas de belleza tradicionales.

Este cambio discursivo impulsa un rechazo hacia la imposición de los estándares de delgadez, cuestionando las restricciones y las presiones estéticas impuestas por las instituciones de salud pública y los medios de comunicación (Afful & Ricciardelli, 2015). Aunque aún se enfrenta resistencia, este movimiento ha sentado las bases para incluir a personas que tradicionalmente fueron excluidas por la industria de la moda.

Más allá de su impacto económico, la moda actúa como un agente cultural clave en la configuración de imaginarios sociales sobre el cuerpo, la belleza y la edad (Twiggy, 2007). Históricamente, esta industria ha promovido ideales estéticos normativos que asocian la belleza con la juventud, la delgadez y la raza blanca, excluyendo así a cuerpos envejecidos, no normativos o pertenecientes a minorías étnicas (Treviños-Rodríguez & Díaz-Soloaga, 2021).

Diversos estudios recientes, véase, por ejemplo, Pérez-Curiel et al., 2023 o Moret et al., 2023) demuestran cómo las revistas femeninas de moda siguen priorizando la representación de mujeres jóvenes, delgadas y caucásicas, con ausencia significativa de mujeres mayores, de talla grande o con rasgos no convencionales. En este sentido, la imagen femenina sigue anclada a cánones poco realistas y excluyentes, a pesar del creciente discurso de diversidad.

Una investigación comparativa de las revistas Vogue y GQ evidencia cómo, si bien hay avances hacia la inclusividad, persiste un sesgo hacia estéticas normativas: delgadez extrema, juventud, rostro sin imperfecciones y predominio de raza blanca (Pérez-Curiel et al., 2023). Las identidades de género no normativas, como la fluidez o androginia, están presentes en algunos casos, aunque frecuentemente mediatizadas por la notoriedad de celebridades o prescriptores famosos.

Por su parte, Akdemir (2018) argumenta que la moda ha sido históricamente un campo de construcción y también de deconstrucción de los estereotipos de género. La irrupción de colecciones “genderless” o “gender fluid” ha transformado la forma de entender las prendas como símbolos identitarios, permitiendo a las personas expresar su subjetividad sin los límites de lo binario.

A pesar de estos avances, se observa una brecha entre el discurso inclusivo que proyectan algunas marcas y la representación real en medios. En el análisis de 168 anuncios de revistas de moda de lujo, Treviños-Rodríguez y Díaz-Soloaga (2021) identifican seis estereotipos predominantes (mujer moderna, seductora, triunfadora, afectiva, familiar y agresiva), siendo el modelo “seductora” —sexualizada y estéticamente perfecta— uno de los más recurrentes, incluso en el contexto del movimiento #MeToo.

Este conjunto de evidencias refuerza la idea de que los estereotipos estéticos no son simples reflejos sociales, sino construcciones activas desde los medios y la publicidad (Moret et al., 2023; Pérez-Curiel et al., 2023). Si bien algunas marcas y diseñadores han apostado por estrategias inclusivas —como Gucci, H&M o Jean Paul Gaultier—, la industria en su conjunto sigue mostrando una resistencia a incorporar plenamente una estética plural y realista (Prodan, 2021).

Desde una perspectiva estratégica, abandonar estos estereotipos puede representar una oportunidad de diferenciación para las marcas, al conectar con audiencias que demandan autenticidad, representación y responsabilidad social.

2. Edadismo y moda

2.1 Noción de edadismo

El edadismo se define como un tipo de prejuicio y discriminación dirigido hacia las personas mayores, caracterizado por estereotipos, y actitudes negativas hacia el envejecimiento, las enfermedades y la muerte (Butler, 1969; Nemmers, 2005). Este fenómeno se manifiesta en múltiples esferas sociales, incluida la industria de la moda, donde se prioriza la juventud y la apariencia física como indicadores de belleza y éxito.

Higgs & Gilleard (2022) señalan que, en el contexto de esta industria, el edadismo no solo limita la representación de personas mayores en los medios y campañas publicitarias, sino que también refuerza estereotipos que asocian al envejecimiento con pérdida de atractivo y relevancia. Esta exclusión afecta tanto a consumidores como a profesionales mayores, promoviendo una narrativa que margina sus experiencias y capacidades.

Además, el impacto psicológico que supone el edadismo y la exclusión social y cultural, es significativo. Levy et al. (1999) destacan que el edadismo es un tipo de exclusión social

que afecta particularmente a industrias que priorizan la juventud, como, por ejemplo, la industria de la moda, donde envejecer está percibido como menos atractivo o valioso. Esta concepción afianza estereotipos desfavorables sobre las personas mayores, lo cual afecta negativamente en su representación y participación tanto en el trabajo como en los medios. Estos mismos autores destacan cómo estos prejuicios afectan negativamente la autoestima y el bienestar de las personas mayores, quienes se enfrentan a la presión de ajustarse a estándares estéticos juveniles. Este ciclo perpetúa la exclusión y refuerza dinámicas culturales que priorizan la novedad y la juventud sobre la diversidad y la inclusión.

2.2 Edadismo de género en la moda

El edadismo de género es una combinación de prejuicios relacionados con el sexo y la edad. Esta discriminación afecta de forma más severa a las mujeres, ya que las normas sociales priorizan la juventud y la masculinidad, depreciando a las mujeres a medida que van envejeciendo (Barret & Naiman-Sessions, 2016). Esta distinción negativa perjudica su estatus social, su representación en los medios de comunicación y su autoestima. Levy et al. (1999) subrayan que la presión por mantener un aspecto juvenil afecta gravemente el bienestar emocional de este grupo, mientras que Danylova et al. (2024) explican que esta exigencia contribuye al estrés y al desasosiego emocional.

La falta de representación de mujeres mayores en los medios también refuerza su exclusión social. Como indica Twigg (2007), la ausencia de sus experiencias y cuerpos en campañas publicitarias perpetúa la percepción de irrelevancia de este grupo, llevándolas a esforzarse por cumplir con estándares estéticos inalcanzables. Según Lewis et al. (2011), esta situación también limita la participación de las personas mayores en los medios y en el mercado de la moda, privándolas de su derecho a ser vistas y aceptadas como son. Este fenómeno, influenciado por la "neofilia" o amor por lo nuevo, consolida una visión de la juventud como cualidad estética indispensable y la vejez como algo irrelevante (Parikka, 2023).

Esta presión estética también se manifiesta en elecciones cotidianas como teñirse el pelo o evitar prendas que puedan revelar signos de envejecimiento. Aunque algunas mujeres deciden mostrarse tal como son, con cabello canoso o arrugas visibles, esta elección suele ir acompañada de un conflicto entre autenticidad y aceptación social. Cecil et al. (2022)

explican que, si bien dejar de teñirse puede generar una sensación de coherencia personal, muchas mujeres lo viven como una renuncia a ser percibidas como competentes o cuidadas. En este sentido, la moda no solo moldea el deseo de consumir determinados productos, sino que también impone límites a lo que se considera aceptable en la presentación de los cuerpos envejecidos.

2.3 Oportunidad de mercado en la industria de la moda: El potencial de los consumidores mayores

La obsesión de la industria de la moda por lo nuevo se refleja en sus estrategias de marketing, donde la juventud ha sido tradicionalmente el centro de atención. A pesar de este enfoque, los consumidores mayores representan un segmento de mercado cada vez más atractivo debido a su creciente poder adquisitivo y a su interés en productos que se adapten a sus necesidades y estilos de vida.

Según Datta (2021) muchas marcas de moda están desaprovechando una oportunidad económica significativa al ignorar un segmento en rápido crecimiento compuesto por adultos mayores. En España, los adultos mayores de 65 años representaban el 19,97% en 2022 y se espera que este grupo aumente a un 27,4% en 2040 (CSIC, 2023). Este cambio demográfico, impulsado por la generación del baby boom, suponen una oportunidad económica significativa para las marcas que decidan incluir a este grupo en sus estrategias. A nivel internacional, Asia se ha consolidado como un mercado estratégico, especialmente en China, donde se prevé que la población mayor de 50 años alcance el 38% a finales de 2025 (McKinsey & Company, 2024). Esta evolución ha llevado a muchas marcas a redirigir sus esfuerzos hacia este consumidor maduro, especialmente en el segmento del lujo y en categorías cotidianas que combinan confort y estilo.

La tendencia también se refleja en mercados como el de Estados Unidos. Allí, los denominados “Silver Spenders”, abarca a personas mayores de 55 años, concentran el 72% de la riqueza del país, lo que representa una oportunidad considerable para aquellas marcas que sepan adaptar su propuesta de valor (McKinsey & Company, 2024). De hecho, este grupo ha impulsado el crecimiento en segmentos de precio medio y descuento, gracias a su poder adquisitivo y a su búsqueda de productos que reflejen tanto calidad como accesibilidad. Tal como advierte Nam et al. (2007), los consumidores mayores tienden a valorar más el ajuste, la comodidad y la calidad de las prendas, sin dejar de manifestar interés por vestir bien y mantenerse actualizados con las tendencias.

En términos de preferencia de producto, Twigg (2007) enfatiza que los ideales estéticos para este grupo de personas están relacionados con ropa conservadora y funcional, distinguiéndose enormemente de la ropa innovadora y vanguardista dirigida a los jóvenes. A pesar del insistente enfoque de las marcas de diferenciar el estilo por la edad de los consumidores, el segmento de mujeres mayores adultas es uno de los mercados más relevantes, gracias a su poder adquisitivo y su fuerte motivación por sentirse identificadas con la industria. Datta (2021) indica que el potencial económico de este grupo no solo se relaciona con su capacidad de gasto, sino también con sus necesidades específicas, que no están siendo adecuadamente satisfechas en el mercado actual.

Adicionalmente, Clarke et al. (2009) señalaron que las mujeres mayores están decepcionadas con la oferta de productos de esta industria, ya que no encuentran apenas productos que les permitan adaptarse a este envejecimiento de manera positiva. Es por ello, que las marcas que desafían los ideales estéticos y se centran en las expectativas y necesidades de las mujeres mayores van a explotar un vacío en el mercado. Al incluir este segmento demográfico en sus campañas de publicidad y elaborando productos dirigidos a la satisfacción de estas necesidades, las marcas aumentarán la lealtad de sus consumidoras y mejorarán su reputación, maximizando la ventaja competitiva de un sector olvidado (Clarke, 2018).

2.4 Representación de mujeres mayores en redes sociales y campañas de marketing

La representación de mujeres mayores en estrategias de marketing parece mejorar tanto la imagen de la marca como su credibilidad y autenticidad. Jerslev (2018) analizó el caso de la campaña publicitaria de Joan Didon para la marca Céline, que enfatiza esta decisión de romper con el paradigma de la juventud y enseña que mujeres mayores también pueden ser consideradas referentes en este mercado (véase Figura 1).

Figura 1: Joan Didon para Céline



Fuente: Elespanol.com

Esta campaña persigue, por un lado, que las mujeres senior se sientan identificadas con la marca además de provocar interés entre los consumidores jóvenes que valoran positivamente una marca inclusiva (Jerslev, 2018). Sawchuk & Ly (2022) afirman que las mujeres mayores que se sienten representadas en los medios de comunicación tienen a ser más leales a marcas que promueven la diversidad y la inclusión. Esto se debe a que estas campañas de marketing promueven la autenticidad y la auto aceptación al rechazar los estereotipos de la edad (Cecil et al., 2022a). Otro ejemplo destacado de esta tendencia es la campaña de Loewe protagonizada por Maggie Smith, actriz británica de renombre y símbolo de elegancia atemporal. A sus 88 años, Smith fue la imagen de la colección otoño-invierno 2022 de la firma, en una serie de retratos que celebran su presencia imponente y sofisticación sin recurrir a retoques o artificios. La elección de una figura como Maggie Smith no solo rompió con los estándares tradicionales de juventud en la moda de lujo, sino que también reforzó la identidad de Loewe como marca vanguardista, sensible a los valores de autenticidad, diversidad y respeto por la trayectoria vital (véase Figura 2).

Figura 2: Maggie Smith en Loewe

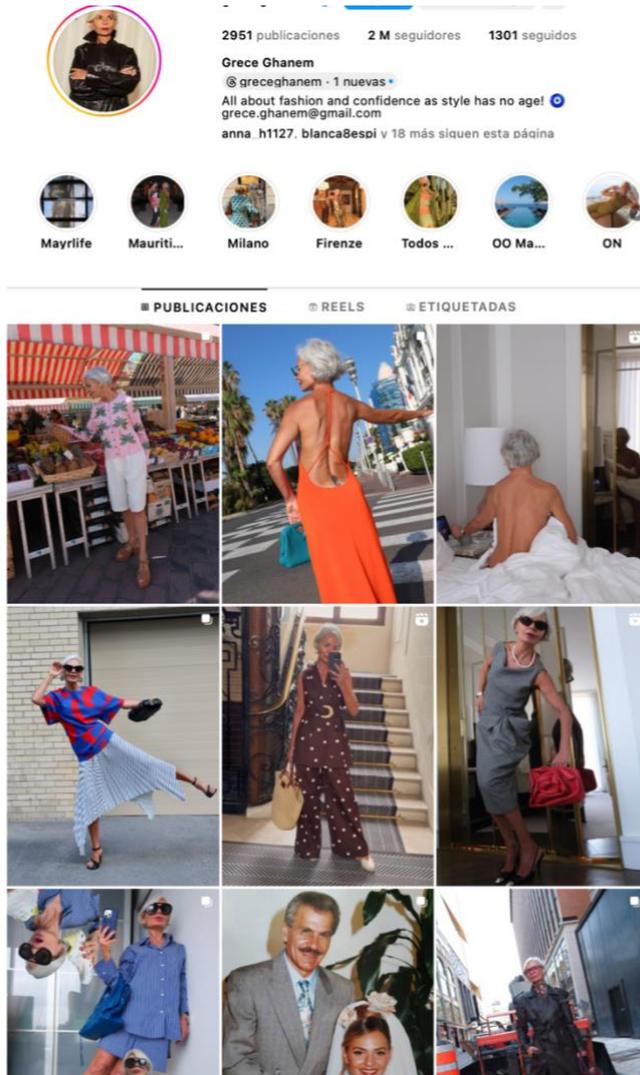


Fuente: ElPaís

La presencia de influencers mayores en Instagram desafía los prejuicios sobre el envejecimiento al mostrar a mujeres activas y comprometidas (Ghosh, 2023). En este contexto, destaca el movimiento Advanced Style, formado por mujeres mayores que, a través de Instagram y sus blogs personales, están redefiniendo los cánones de la moda y la belleza. Por ejemplo, Grece Ghanem (véase ilustración 3) con más de dos millones de seguidores, defiende que el estilo no tiene edad y colabora con marcas que promueven la inclusividad corporal. Lyn Slater, conocida por su estilo sofisticado y discurso crítico, rechaza participar en campañas que emplean el término “anti-aging” y reivindica sus arrugas y su cabello canoso como parte central de su identidad. Beatrix Ost transformó la cicatriz de una operación de cáncer de piel en un tatuaje visible, convirtiendo un supuesto “defecto” en una marca de belleza personal. Otras, como Mel Kobayashi, promotora del llamado styleactivism, utilizan la moda como una herramienta de resistencia frente a las normas estéticas dominantes. Finalmente, Iris Apfel (véase Figura 4), icono del diseño y la moda a sus más de 90 años, defiende el valor de la autenticidad y critica abiertamente las intervenciones estéticas destinadas a ocultar la edad (Veresiu & Parmentier, 2021). Con esta actitud, estas mujeres desafían la cultura anti-envejecimiento y fomentan una revalorización de la belleza en todas las etapas de la vida, rompiendo con las normas sociales y cuestionando la obsesión por preservar la juventud a cualquier coste (Ghosh, 2023; Veresiu & Parmentier, 2021).

Al conectar emocionalmente con las mujeres mayores, estas estrategias de marketing fortalecen la lealtad de este grupo hacia las marcas que promueven diversidad e inclusión. Esta diferenciación estratégica ofrece una ventaja competitiva significativa al atraer a un segmento demográfico con poder adquisitivo y fidelidad hacia marcas que valoran su representación (Cecil et al., 2022b; Veresiu & Parmentier, 2021).

Figura 3: Instagram de Graece Ghanem



Fuente: Instagram

Figura 4: Instagram de Iris Apfel

iris.apfel [Seguir](#) [Enviar mensaje](#) [...](#)

1642 publicaciones 3 M seguidores 216 seguidos

Iris Apfel
@iris.apfel
Personaje público
August 29, 1921 - March 1, 2024
More is more & less is a bore.
#IrisApfel #IrisYourCloset
📍 irisapfel.komi.io

chiomediina, brendamartinq y 2 más siguen esta página

PUBLICACIONES REELS ETIQUETADAS

AUGUST 29, 1921 - MARCH 1, 2024

DOYLE

THE IRIS APFEL COLLECTION

DOYLE

Fuente: Instagram

METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la investigación

Este trabajo adopta un enfoque cualitativo basado en el estudio de caso, una metodología reconocida por su capacidad para profundizar en la comprensión de fenómenos complejos dentro de su contexto real (Crowe et al., 2011). El estudio de caso es especialmente valioso en investigaciones sociales, ya que permite un análisis detallado de eventos específicos en su entorno natural, facilitando así una comprensión integral que otros métodos no ofrecen (Martínez Carazo, 2006). Este enfoque es ideal para examinar campañas publicitarias de moda, como la de Adolfo Domínguez, que han utilizado a personas mayores en sus imágenes, y que presentan una nueva perspectiva sobre la representación de la edad en la moda.

La elección de esta metodología se justifica por su capacidad de responder a preguntas de "cómo" y "por qué" sobre un fenómeno, lo que la hace adecuada para estudios que buscan examinar fenómenos emergentes y menos estructurados, como la representación de personas mayores en la industria de la moda (Martínez Carazo, 2006).

De acuerdo con Crowe et al. (2011), un estudio de caso permite una exploración de temas multifacéticos en su contexto real, lo cual es ideal para investigaciones donde las variables de interés están estrechamente relacionadas con el entorno. En este sentido, el caso específico de la campaña de Adolfo Domínguez se utilizará como un estudio de caso instrumental, en el cual se ilustra la inclusión de personas mayores en campañas publicitarias y su impacto en la percepción de marca y en la industria.

Para sustentar el análisis empírico, se ha llevado a cabo una revisión de la literatura relevante, utilizando repositorios académicos como Web of Science y Scopus. Estos repositorios proporcionan estudios y teorías clave que permiten contextualizar el análisis y fortalecer la base teórica de esta investigación. La combinación de técnicas cualitativas, como el análisis de contenido y la revisión de la literatura, ha permitido un análisis exhaustivo del fenómeno.

Dicha revisión de la literatura ha jugado un papel fundamental en la definición y diseño de esta metodología. En particular, la revisión permitió identificar conceptos clave como el edadismo de género, los estereotipos estéticos históricos de la moda y las oportunidades

de mercado para consumidores mayores (Barret A. E. & Naiman-Sessions, 2016; Lewis et al., 2011). Estos conceptos han servido como punto de partida para estructurar tanto el análisis de contenido como las entrevistas semiestructuradas que se llevarán a cabo.

El análisis teórico destaca que las campañas que incluyen a personas mayores no solo desafían los estándares tradicionales de belleza, sino que también ofrecen oportunidades comerciales al conectar con un público históricamente ignorado (Datta, 2021; Twigg, 2007). La campaña “Sé más viejo”, referente en representar a personas mayores en la moda, ilustra cómo esta representatividad puede convertirse en una ventaja competitiva. Según Twigg (2007), incluir a este grupo en la publicidad mejora la conexión emocional y refuerza la lealtad de consumidores mayores, quienes valoran marcas que promuevan diversidad y autenticidad. Sawchuk & Ly (2022) coinciden en que esta representación responde a las necesidades y valores de un segmento con alto poder adquisitivo.

Para llevar a cabo este estudio de caso se han empleado diferentes fuentes de información cualitativa. La Tabla 5 recoge una clasificación de los tipos de fuentes utilizadas en la investigación, incluyendo la revisión de literatura, el análisis de contenido de la campaña y las entrevistas cualitativas. Cada fuente se detalla junto a su finalidad específica dentro del trabajo, aportando una visión estructurada del enfoque metodológico adoptado.

Tabla 1: Fuentes de información utilizadas para el análisis del estudio de caso

Tipo de fuente	Descripción	Objetivo principal
Revisión de la literatura	Estudios académicos y artículos especializados sobre marketing inclusivo, edadismo y sostenibilidad.	Contextualizar teóricamente la investigación y sustentar el marco conceptual.
Análisis de contenido	Elementos visuales y textuales de la campaña “Sé más viejo”: anuncios impresos, vídeos promocionales y materiales digitales.	Identificar los mensajes clave, las estrategias de representación y el tono comunicativo de la campaña.
Entrevistas cualitativas	- Álex Pallete (CEO de la consultora Picnic, colaboradora en la estrategia detrás de la campaña “Sé más viejo”) - Entrevistado 2 (Responsable de marketing de Adolfo Domínguez; identidad reservada por confidencialidad) - Entrevista publicada a Ana Oca	Obtener una visión cualitativa y complementaria sobre la campaña, su desarrollo estratégico y el posicionamiento de la marca.

Fuente: Elaboración propia.

Complementariamente, la Tabla 6 ofrece un resumen de las entrevistas realizadas, especificando el rol de cada entrevistado, su vinculación con la empresa Adolfo Domínguez o su entorno creativo, así como la fecha y el medio en el que se llevaron a cabo. Esta información permite contextualizar el carácter cualitativo de las

conversaciones mantenidas y refuerza la trazabilidad de los datos empíricos empleados en el análisis.

Tabla 2: Detalle de las entrevistas cualitativas

Entrevistado	Puesto / Rol	Organización	Medio	Modalidad	Fecha
Álex Pallete	CEO y fundador	Picnic	Zoom	Semiestructurada	19 de diciembre de 2024
Entrevistado 2	Responsable de marketing (identidad confidencial)	Adolfo Domínguez	Zoom	Semiestructurada	25 de abril de 2025
Ana Oca	Global Head of Marketing (entrevista publicada)	Adolfo Domínguez	Publicada online	No aplica	20 de marzo de 2023

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas en diciembre de 2024 y abril de 2025, y de una entrevista publicada en marzo de 2023.

3.2 Unidad de estudio: Adolfo Domínguez “Sé más viejo”

Este estudio se centra en la campaña "Sé más viejo" de Adolfo Domínguez, empleando un enfoque de estudio de caso instrumental. Este método permite utilizar un caso específico para ilustrar un fenómeno más amplio, en este caso, la inclusión de personas mayores en la publicidad de moda y su impacto en la percepción de la marca y en la industria en general. La campaña "Sé más viejo" es particularmente relevante por su enfoque disruptivo al desafiar las normas tradicionales de belleza y edad en la moda.

La elección de la campaña "Sé más viejo" se basa en su carácter innovador y su reconocimiento en la industria. Lanzada en 2018, esta campaña aboga por una moda más sostenible y consciente, promoviendo la durabilidad de las prendas y la elección de calidad sobre cantidad. Además, ha sido galardonada con el Gran Premio en la XX edición de los Premios Nacionales de Creatividad en 2019, lo que destaca su impacto y relevancia en el sector.

3.3 Historia y evolución

La historia de Adolfo Domínguez comienza en Galicia en 1950, cuando la familia del diseñador gestionaba una sastrería llamada El Faro. En 1976 Adolfo Domínguez transformó este negocio familiar en la marca que lleva su nombre, estableciendo los pilares de lo que sería una de las firmas españolas más influyentes en la moda (Gallega, 2023).

Durante los años 80, la marca alcanzó reconocimiento internacional con el icónico eslogan “La arruga es bella”. Esta campaña promovía una moda natural y desenfadada, rompiendo con los estándares estéticos de la época. Este enfoque celebraba la

imperfección como símbolo de autenticidad, marcando un antes y un después en el diseño y la comunicación de la moda en España (Fernández, 2024; Gallega, 2023). En 1997, Adolfo Domínguez se convirtió en la primera firma de moda española en cotizar en el mercado continuo, un hito que reflejó su éxito comercial y reconocimiento internacional, aportando proyección y estabilidad a la empresa (Adolfo Domínguez).

En las últimas décadas, la firma ha evolucionado y reforzado su expansión internacional. Actualmente, la empresa cuenta con 360 puntos de venta en 24 países, donde el 60% de su red está en mercados internacionales. Entre marzo de 2023 y febrero de 2024, el grupo abrió 47 nuevas tiendas, de las cuales el 77% se encuentran fuera de España, destacando aperturas en México, Japón, Francia y Oriente Medio (Adolfo Domínguez, 2024). Su alianza con socios clave, como Chalhoub Group en Oriente Medio o Palacio de Hierro en México, ha sido fundamental para este crecimiento.

En términos económicos, y según lo expuesto en su *Factsheet* de septiembre de 2024, un documento corporativo que la compañía publica de forma periódica para resumir sus principales indicadores financieros y estratégicos, Adolfo Domínguez ha consolidado su recuperación financiera. En el ejercicio 2023/2024, la marca alcanzó unas ventas de 126,7 millones de euros, lo que supone un incremento del 10,9 % respecto al año anterior, logrando un beneficio neto de 0,7 millones de euros. Además, las ventas online crecieron un 21,9 %, reflejando el éxito de su estrategia omnicanal (Adolfo Domínguez, 2024).

En 2018, la firma lanzó la campaña “*Sé más viejo*”, un claro ejemplo de su compromiso con la sostenibilidad. Esta iniciativa promueve la durabilidad de las prendas y el consumo responsable, invitando a los consumidores a valorar la calidad y la longevidad frente a las tendencias de moda rápida. Bajo el lema “*No compres más, elige mejor*”, la campaña cuestiona los valores de consumo actuales y defiende la sabiduría que aporta la experiencia y el paso del tiempo.

En la actualidad, bajo la dirección de Adriana Domínguez, hija del fundador, la empresa ha transformado su modelo de negocio. Desde que asumió el liderazgo en 2017, la firma ha fusionado sus tres marcas en una sola, implementado un nuevo proceso creativo conocido como *Ágora* y priorizado la rentabilidad por encima de la expansión. Este enfoque ha permitido que la empresa pase de más de 700 tiendas a las actuales 360, adaptándose a las exigencias del mercado sin perder su esencia (Fernández, 2024). La

plantilla actual de 1007 profesionales está compuesta en un 80% por mujeres, quienes también representan el 63% del comité de dirección, subrayando el compromiso de la marca con la igualdad de género (Adolfo Domínguez, 2024).

Tabla 3: Indicadores económicos de AD de sus cuentas anuales 2023

Indicador	Dato 23/24
Igualdad y representación	
Porcentaje de mujeres en plantilla	80%
Porcentaje de mujeres en comité de dirección	63%
Presencia y red comercial	
Número total de puntos de venta	360
Porcentaje de puntos de venta internacionales	60%
Número de países con presencia	24
Número de tiendas propias	98
Número de franquicias	98
Número de córners	164
Indicadores económicos y financieros	
Ventas totales (millones €)	126,7
Incremento interanual de ventas (%)	10,90%
Beneficio neto (millones €)	0,7
Ventas online (crecimiento %)	21,90%
Margen bruto (%)	59%
EBITDA (millones €)	17,4

Fuente: Elaboración propia a partir del Factsheet de Adolfo Domínguez, septiembre de 2024.

ANÁLISIS

Este capítulo presenta los hallazgos empíricos derivados del análisis cualitativo realizado a partir de tres entrevistas clave: el CEO de la consultora estratégica Picnic, Álex Pallete (véase Anexo 1 para la transcripción completa), una responsable de marketing de Adolfo Domínguez (Entrevistado 2) y la directora global de marketing Ana Oca, a través de una entrevista publicada. El objetivo de estas conversaciones fue comprender, desde dentro, cómo la marca ha abordado la representación de las personas mayores en sus campañas y qué papel desempeña esta decisión dentro de su estrategia global de comunicación y posicionamiento.

Dado el carácter exploratorio del trabajo y la necesidad de interpretar en profundidad los significados, valores y dinámicas que dan forma a la campaña “Sé más viejo”, se ha optado por un enfoque cualitativo. Para organizar e interpretar los hallazgos derivados de estas entrevistas, se ha aplicado el enfoque de análisis sistemático propuesto por Gioia et

al. (2013), ampliamente utilizado en investigaciones cualitativas centradas en la construcción inductiva de teoría. Este método permite capturar las perspectivas de los participantes mediante conceptos de primer orden (próximos al lenguaje de los entrevistados), que posteriormente se agrupan en temas de segundo orden (categorías interpretativas) y se sintetizan en dimensiones agregadas que permiten comprender el fenómeno desde un nivel más abstracto.

Esta metodología resulta especialmente adecuada para explorar cómo la marca alinea de manera coherente sus valores internos con las decisiones de diseño, comunicación y representación social.

4.1 Contexto estratégico de la campaña

La comunicación de Adolfo Domínguez no solo acompaña su propuesta estética, sino que se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de su posicionamiento estratégico. A través de campañas que combinan narrativa, producto y propósito, la marca ha sabido construir una imagen propia basada en valores como la autenticidad, la sostenibilidad, la elegancia atemporal y la representación diversa. Estas campañas no responden a tendencias efímeras, sino que nacen de una reflexión profunda sobre el papel que debe desempeñar la moda en la sociedad contemporánea. En este sentido, la firma ha incorporado al target Silver no como un gesto oportunista, sino como una extensión natural de su identidad de marca, coherente con su historia y con su visión de futuro.

Entre las campañas más representativas se encuentran “Sé más viejo”, “#UniformMonday”, “Repite más. Piensa menos”, “Espíritu Atlántico” y la campaña clásica de los años ochenta “La arruga es bella”, que marcó un antes y un después en la historia de la moda española. Más recientemente, figuras como Steven Pinker y Elizabeth Duval han protagonizado campañas que consolidan la apuesta de la marca por discursos valientes, sofisticados y críticos con el sistema actual de consumo.

En particular, la campaña “Sé más viejo” ha sido objeto de un análisis profundo en este trabajo, ya que simboliza de forma clara la estrategia de comunicación inclusiva y transformadora de la firma. Tal como explicó Álex Pallete, la campaña no buscaba hablar a los mayores, sino abanderar valores humanos atemporales: sabiduría, autenticidad y conciencia. Esta visión fue confirmada por la responsable de marketing entrevistada,

quien remarcó que no se trató de una reacción de marketing, sino de una declaración de principios alineada con el ADN de la empresa. Como ella misma señala: “No es una campaña aislada, sino una forma de pensar la moda y el consumo desde la experiencia, la durabilidad y la autenticidad.”

Tanto Pallette como la dirección de marketing coincidieron en que esta campaña supuso un punto de inflexión: desafió los estereotipos edadistas, generó conversación social, fortaleció el orgullo interno de los equipos y mejoró indicadores clave como notoriedad de marca, tráfico y ventas. Desde la narrativa hasta el diseño de producto, “Sé más viejo” consolidó una estrategia que ya estaba presente en el estilo de la casa: ropa duradera, de tejidos nobles, creada desde la coherencia.

Esta filosofía se ha extendido a otras campañas recientes como “#UniformMonday”, que proponía vestir el mismo conjunto todos los lunes como gesto simbólico contra la moda rápida, y “Espíritu Atlántico”, que retoma las raíces gallegas de la marca y las vincula con un modo de vida sobrio, libre y conectado con lo esencial. Cada una de estas campañas no solo comunica un mensaje, sino que traduce un posicionamiento de fondo en decisiones creativas, comerciales y estratégicas.

El impacto y la coherencia de estas campañas han sido reconocidos por el sector. En 2024, Adolfo Domínguez recibió el Premio Nacional de Marketing de la Asociación de Marketing de España (AMKT) por la campaña “#UniformMonday”, destacada por promover la sostenibilidad desde una óptica cotidiana y disruptiva. Asimismo, la marca fue galardonada con el Premio Miguel Ángel Furones, otorgado por Presidentex, que valoró su apuesta por una “comunicación transformadora, sin clichés, valiente y coherente con su filosofía”, especialmente por su capacidad para desafiar los estereotipos de edad en la industria.

Desde la óptica interna, estas campañas también han generado impactos organizacionales relevantes. Según la responsable de marketing, “las campañas no solo generan resultados en términos de ventas o notoriedad, sino que refuerzan el sentido de pertenencia del equipo”. Esto pone de manifiesto que el discurso externo se traduce también en cultura interna: una narrativa con propósito genera cohesión, orgullo y alineación estratégica.

En suma, los resultados preliminares confirman que “Sé más viejo” no fue un gesto de imagen ni una campaña táctica, sino la consolidación de una forma de entender la moda: como relato con memoria, como lenguaje de la experiencia, como símbolo de autenticidad. La campaña no representa una ruptura, sino una revelación de lo que la marca ya era. Es la expresión madura de un camino propio, donde la edad no es una amenaza, sino una fuente de belleza y verdad.

4.2 Aplicación del modelo Gioia

Este apartado presenta un análisis interpretativo profundo de las entrevistas realizadas en torno a la campaña “Sé más viejo” de Adolfo Domínguez, estructurado bajo el modelo Gioia. La metodología se basa en la identificación de citas significativas (datos en bruto), su codificación en conceptos de primer orden, la agrupación de estos en conceptos de segundo orden y, finalmente, su integración en dimensiones agregadas que permiten captar el sentido estratégico y simbólico de la campaña.

El análisis comienza con la selección de fragmentos especialmente relevantes del discurso de los entrevistados. A partir de ellos, se identifican los conceptos de primer orden, que recogen de manera directa las ideas expresadas en las entrevistas. En esta fase se procura conservar el estilo y las expresiones originales de los participantes, evitando reformulaciones que alteren su significado, de modo que el análisis parta de los contenidos tal y como fueron compartidos. La Figura 5 recoge ejemplos representativos de cómo las citas textuales fueron codificadas como conceptos de primer orden.

A continuación, los conceptos de primer orden se agrupan en categorías de segundo orden, ya más analíticas, que permiten identificar patrones, relaciones y sentidos más profundos en el discurso. Estas categorías se agrupan finalmente en tres dimensiones agregadas, que ofrecen una interpretación global sobre el posicionamiento estratégico de la marca frente al edadismo. Todo el proceso se representa en la Figura 6, que organiza de forma visual las distintas fases del análisis, desde los conceptos del primer orden hasta las interpretaciones finales.

Figura 5: Transformación de citas textuales en conceptos de primer orden según modelo Gioia

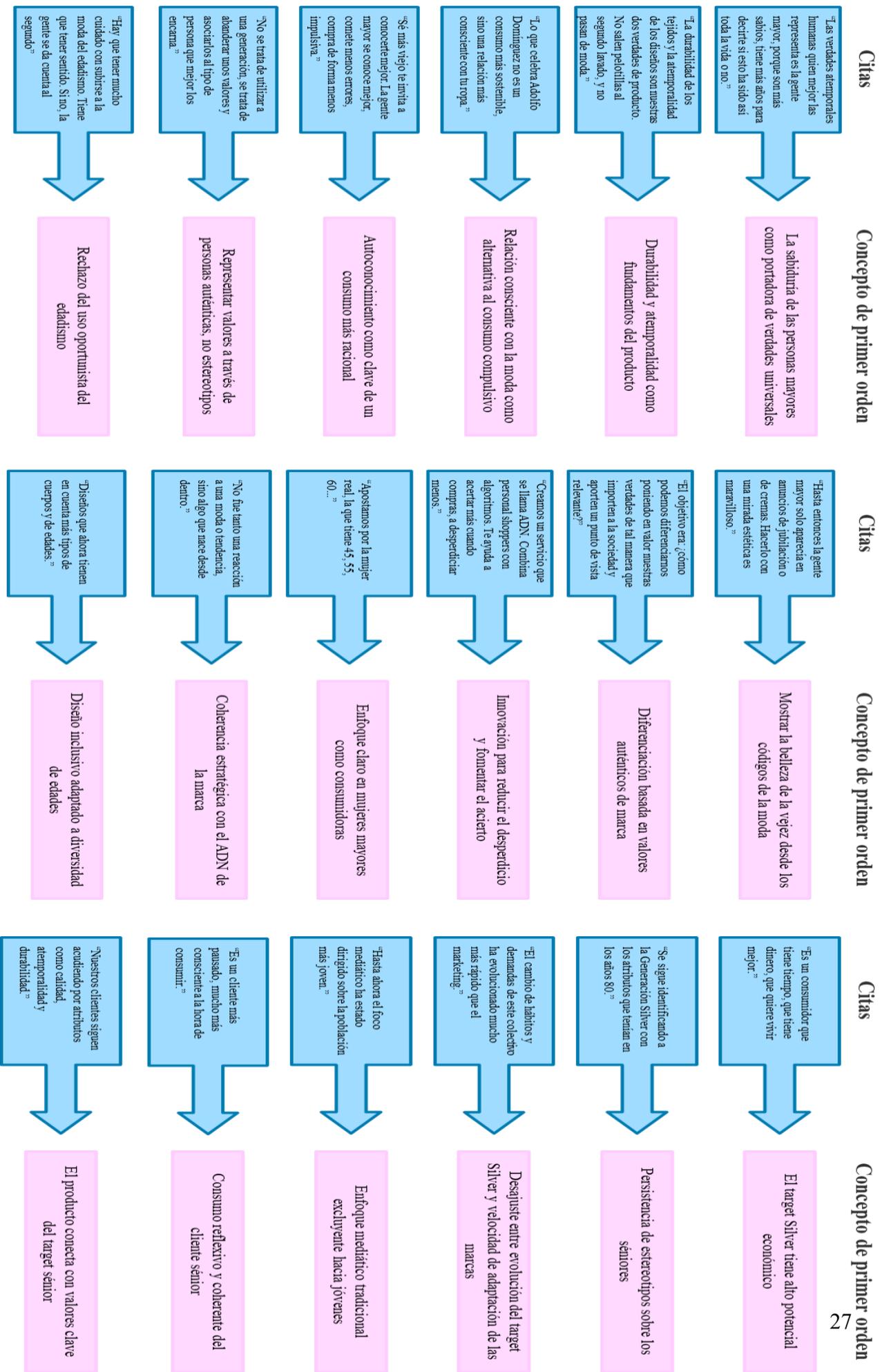
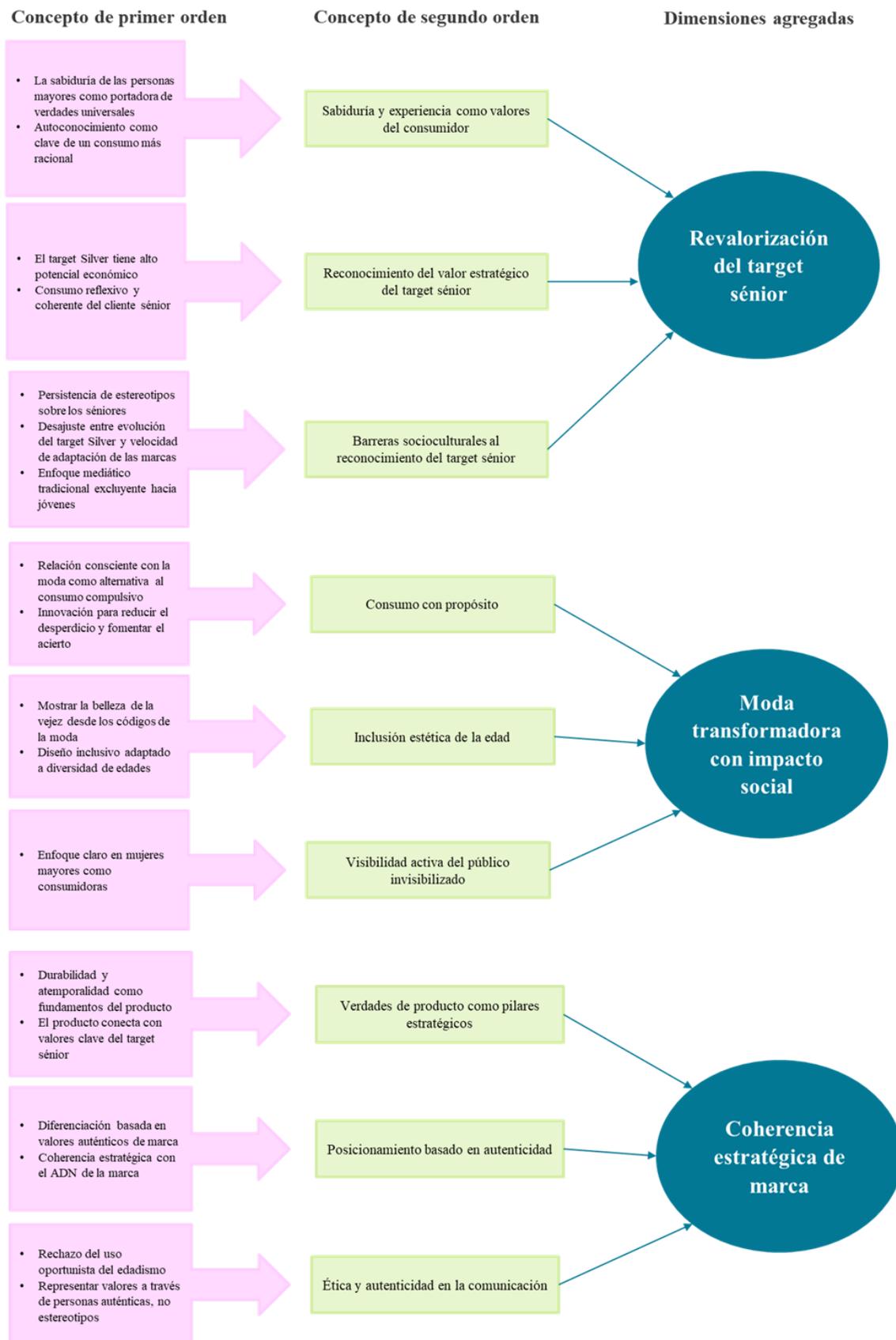


Figura 5: Modelo analítico basado en Gioia



Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS

El análisis de las entrevistas mediante el modelo Gioia ha permitido identificar tres grandes focos que resumen el enfoque estratégico de Adolfo Domínguez en torno a la campaña “Sé más viejo”. Estas tres dimensiones clave —revalorización del target sénior, moda transformadora con impacto social y coherencia estratégica de marca— ofrecen una visión integral del papel que juega la inclusión de la edad en la propuesta de valor de la firma. A continuación, se desarrollan en detalle cada una de ellas.

5.1 Revalorización del target sénior

Una de las principales aportaciones de la campaña “Sé más viejo” ha sido situar al público sénior como un referente cultural y estético. Este giro estratégico se basa en una comprensión profunda del potencial simbólico y económico de este grupo.

En palabras de Álex Pallette: *“Las verdades atemporales humanas quien mejor las representa es la gente mayor, porque tiene más sabiduría, tiene más años para decirte si esto ha sido así toda la vida o no.”* Este enfoque no trata de hablar “a” la gente mayor, sino de hablar desde los valores que representan. Como explica en otro momento:

“No va de mostrar a gente mayor, va de apelar a gente de todas las edades, incluida a la gente mayor. Lo que haces es encarnar valores que cualquiera puede reconocer como propios.” Es importante resaltar que tanto la Entrevistada 2 como Pallette explicaban que la idea detrás de la campaña es *“enseñar la belleza donde otros no la ven”*.

Ana Oca complementa esta idea desde una óptica de consumo real: *“Hoy una persona del colectivo sénior sabe lo que quiere, tiene mayor esperanza de vida y se cuida. Además, entiende los valores de las marcas que consume y es coherente en sus decisiones de compra.”* Esta revalorización choca, sin embargo, con lo que Oca llama una visión anclada en el pasado: *“Se sigue identificando a la Generación Silver con los atributos que tenían en los años 80.”* El contraste entre la evolución del consumidor sénior y la rigidez del mercado se evidencia en otra afirmación: *“El cambio de hábitos y demandas de este colectivo ha evolucionado mucho más rápido que el marketing.”* Así, la marca no solo visibiliza a un público tradicionalmente ignorado, sino que lo reposiciona como modelo aspiracional de sabiduría, estabilidad, autenticidad y consumo consciente.

5.2 Moda transformadora con impacto social

La segunda dimensión del análisis revela que la estrategia de Adolfo Domínguez no se limita a una representación superficial de la edad. Se articula como una propuesta transformadora que vincula estética, valores sociales y sostenibilidad.

La Entrevistada 2 lo resume así: *“‘Sé más viejo’ es provocador, pero también profundamente humano. Habla de sabiduría, de sostenibilidad, de calidad. Es una forma de desmarcarnos del ruido de las tendencias rápidas.”* La campaña no es una respuesta a una moda externa, sino un ejercicio de autoría: *“No fue tanto una reacción a una moda o tendencia, sino algo que nace desde dentro. Lo teníamos en el ADN.”* Esta visión se traduce en decisiones de diseño, selección de modelos y estrategias de comunicación. La entrevistada 2 subraya que: *“Trabajamos con mujeres reales, de distintas edades, para decir: esto es para ti, no solo para una chica de 20, sino para mujeres de 50, 60 años”.*

El objetivo es romper con la invisibilidad de las mujeres mayores, no desde la reivindicación literal, sino desde la belleza y la autenticidad. Pallette lo expresa así: *“Hasta entonces la gente mayor solo aparecía en anuncios de jubilación o cremas. Hacerlo con una mirada estética es maravilloso.”* Además, la innovación se plasma en servicios como “ADN”: *“Creamos un servicio que se llama ADN. Combina personal shoppers con algoritmos. Te ayuda a acertar más cuando compras, a desperdiciar menos”.* Esto conecta con el deseo de ofrecer soluciones reales a problemas estructurales de la industria, como el sobreconsumo y el desperdicio de ropa. La sostenibilidad aquí no es una etiqueta, sino una práctica: *“Lo que celebra Adolfo Domínguez no es un consumo más sostenible, sino una relación más consciente con tu ropa.”*

5.3 Coherencia estratégica de marca

La tercera dimensión muestra cómo todas estas acciones y mensajes se sustentan en una coherencia estratégica transversal, que va desde el producto hasta la filosofía de marca. La autenticidad, en este sentido, no es un recurso discursivo, sino un principio operativo. Como afirma Pallette: *“Tiene que haber verdad de producto, verdad de marca; sin verdad no puedes abanderar nada que no sea real.”* Las “verdades de producto” que sustentan esta estrategia son dos: la durabilidad de los tejidos y la atemporalidad de sus diseños; *“Sus diseños no pasan de moda y los tejidos no salen pelotillas al segundo lavado.”*

Esta coherencia también se traduce en decisiones estéticas permanentes: *“Nada se construye sobre una tendencia. El espíritu atlántico, las frases en neón, el uso de materiales nobles... Todo tiene un sentido interno.”* La entrevistada 2 lo confirma desde dentro de la compañía: *“Esto ha impregnado toda la cultura de marca. Desde los tejidos hasta el tono de la comunicación.”* Rechazar el oportunismo, especialmente en el uso del edadismo, es parte de esa consistencia ética: *“Hay que tener mucho cuidado con subirse a la moda del edadismo. Si no hay verdad, se nota.”*

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos a partir del análisis cualitativo permiten posicionar la campaña “Sé más viejo” como una propuesta relevante en el panorama actual de la moda, tanto desde el punto de vista cultural como económico. La estrategia de Adolfo Domínguez desafía una industria que históricamente ha invisibilizado a las personas mayores. Esta exclusión ha afectado especialmente a las mujeres sénior, tal y como señalan Twigg (2007) y Higgs & Gilleard (2022), quienes destacan cómo la vejez ha sido sistemáticamente apartada de los discursos visuales dominantes en la moda. Frente a este contexto, la marca propone un enfoque alternativo basado en una coherencia estructural que atraviesa el producto, la comunicación, el posicionamiento y la cultura de empresa.

En este sentido, la campaña no puede analizarse únicamente como una acción de marketing disruptiva, sino como una manifestación de una filosofía de marca profundamente arraigada, que pone en valor la experiencia, la sabiduría y la belleza no normativa. Este enfoque resulta especialmente relevante en un contexto en el que el edadismo sigue siendo una forma de discriminación legitimada y normalizada en los medios, la publicidad y el diseño de productos.

Desde un punto de vista estratégico, la propuesta de Adolfo Domínguez se distingue de aquellas marcas que recurren a la representación de personas mayores de aquellas marcas que integran a personas mayores solo como un gesto simbólico, sin coherencia de fondo, un fenómeno que sigue vigente según Treviños-Rodríguez y Díaz-Soloaga (2021) en su análisis de los estereotipos presentes en campañas de moda. En palabras de Álex Pallete, “hay que tener mucho cuidado con subirse a la moda del edadismo. Tiene que tener

sentido. Si no, te transparentan al segundo”. Esta afirmación señala una de las claves del éxito de la campaña: su anclaje en verdades de producto (durabilidad, atemporalidad) y en valores de marca (autenticidad, consciencia, respeto por el medioambiente y sus consumidores).

De hecho, la coherencia entre mensaje y materialidad se refuerza en todos los puntos de contacto de la marca. La ropa no responde a tendencias efímeras sino al espíritu atlántico, los tejidos son resistentes y de calidad, y el diseño cuida la adaptabilidad a distintos cuerpos y edades. Esta integración transversal es un elemento diferenciador frente a otras marcas que solo comunican inclusión, pero no la practican en sus catálogos o colecciones.

Uno de los aspectos más importantes del análisis es cómo Adolfo Domínguez consigue romper con la idea de que el público sénior es un segmento secundario o marginal. En lugar de hablarle a la gente mayor desde la condescendencia, la marca se dirige a todos los públicos desde valores que la gente mayor encarna mejor: sabiduría, criterio, sobriedad, elegancia sin excesos. En palabras del propio Pallette: *“No va de mostrar a gente mayor, va de apelar a gente de todas las edades, incluida a la gente mayor.”*

Este planteamiento se alinea con lo que estudios recientes denominan reframing aging, propuesto por autores como Cecil et al. (2022), que defienden la necesidad de representar la edad no como límite, sino como parte de una identidad rica en experiencias y autenticidad.: “no se trata solo de visibilizar a las personas mayores, sino de cambiar la forma en que las entendemos y representamos”. En este caso, la edad no se muestra como una etiqueta ni se convierte en el centro del mensaje, sino que se asocia a una forma de estar en el mundo más reflexiva, más consciente, que pone en valor lo vivido y lo duradero. En tiempos de consumo rápido y moda desechable, esta mirada aporta una alternativa real y necesaria.

Desde una perspectiva de mercado, esta revalorización del target Silver tiene una justificación económica clara. Tal como afirma Ana Oca, “es un consumidor que tiene tiempo, que tiene dinero, que quiere vivir mejor”, y que además muestra una fidelidad elevada a las marcas con las que se identifica a nivel de valores. Sin embargo, esta oportunidad sigue poco explotada por gran parte del sector. Los responsables de Adolfo

Domínguez coinciden en que la moda va por detrás de otros sectores como el turismo, la automoción o la cosmética, en términos de adaptación a este público objetivo.

Esta tensión entre potencial económico e invisibilización simbólica revela una brecha que Adolfo Domínguez está sabiendo ocupar con inteligencia y sensibilidad. Lo hace, además, desde una estética muy cuidada: retratos en blanco y negro, rostros arrugados que no se ocultan, cuerpos distintos tratados con dignidad y belleza. No hay exceso de color ni juventud forzada; hay elegancia, naturalidad, honestidad visual. Como afirma la Entrevistada 2: *“Trabajamos con mujeres reales, de distintas edades, para decir: esto es para ti, no solo para una chica de 20 que vive de su imagen”*. Este enfoque visual no es trivial. La belleza representada en “Sé más viejo” responde a lo que algunos autores llaman estética de lo esencial, una forma de diseño y comunicación que reduce el ruido para enfatizar la permanencia. En este caso, lo esencial no es lo nuevo, sino lo verdadero. Lo bello no es lo joven, sino lo vivido. Esta es, sin duda, una de las grandes aportaciones simbólicas de la campaña: enseñar a ver la belleza donde otros no la ven.

Pero el impacto de la estrategia no se limita al plano comunicativo. La implementación del servicio “ADN”, que combina algoritmos y atención personalizada, muestra cómo la marca transforma su discurso en prácticas reales de consumo consciente. Este tipo de innovación responde a un enfoque empresarial responsable que, lejos de forzar al cliente a comprar más, le ayuda a comprar mejor. Aquí se da un giro notable respecto al modelo dominante del sector, que tiende a medir el éxito en volumen de ventas más que en calidad de la relación con el cliente.

En resumen, los resultados revelan que la campaña “Sé más viejo” representa una estrategia integral que desafía el edadismo desde una triple dimensión: simbólica (representación de la vejez como fuente de sabiduría), estructural (coherencia entre valores, producto y comunicación) y económica (apuesta por un público con capacidad real de consumo y fidelización).

Este enfoque sitúa a Adolfo Domínguez como una marca que no solo reacciona ante un cambio cultural, sino que lo lidera activamente, transformando la forma en que la industria de la moda puede hablar de, con y desde la edad. En este proceso, la marca no

se limita a ocupar un espacio vacío, sino que construye un nuevo marco de sentido donde la belleza, la durabilidad y la experiencia son valores centrales, no complementarios.

CONCLUSIONES

Los resultados de este trabajo se apoyan en una idea cada vez más presente en los estudios culturales y de comunicación: la necesidad de cuestionar cómo se representa la edad en industrias como la moda, donde tradicionalmente se ha valorado sobre todo la juventud. A través del análisis de la campaña “Sé más viejo” de Adolfo Domínguez, se observa cómo la marca ha sabido responder a esta crítica con una propuesta clara, coherente y eficaz tanto a nivel simbólico como estratégico.

A lo largo del análisis, hemos visto que Adolfo Domínguez no se limita a incluir personas mayores como un gesto de diversidad, sino que construye alrededor de ellas un conjunto de valores: sabiduría, autenticidad, equilibrio y experiencia. Estos valores no se presentan como algo propio solo de los mayores, sino como cualidades deseables para cualquier persona. La campaña no habla únicamente a un público sénior, sino desde los principios que ese público representa. Esta forma de enfocar la edad encaja con lo que autores como Twigg (2007) llaman una nueva forma de mirar el envejecimiento, no como un problema, sino como una etapa valiosa y significativa.

En cuanto al potencial comercial de esta estrategia, los resultados también coinciden con lo que señala la literatura. Según estudios como los de Datta (2021) o McKinsey & Company (2024), el público mayor, especialmente las mujeres mayores, representan un grupo con poder adquisitivo, criterio estético y deseo de verse representado. Sin embargo, este segmento sigue siendo ignorado por muchas marcas. Adolfo Domínguez no solo identifica esa oportunidad, sino que construye sobre ella una propuesta de marca completa, que combina diseño, comunicación y posicionamiento comercial.

Los resultados también refuerzan ideas recogidas en investigaciones como las de Levy et al. (1999), que muestran el impacto que tiene la falta de representación sobre la autoestima y la identidad de las personas mayores. En este sentido, “Sé más viejo” ofrece un mensaje distinto: no se trata de esconder las arrugas o disimular la edad, sino de mostrarla con dignidad y belleza. Tal y como explicó Álex Pallete en la entrevista, el

objetivo de la campaña era “enseñar a ver la belleza donde otros no la ven”. Este tipo de enfoque no solo desafía los estereotipos, sino que propone una nueva estética: más serena, más sobria, más real.

También hay que destacar que esta estrategia va más allá de la comunicación. Como muestra el caso del servicio ADN, la marca transforma sus mensajes en acciones concretas. La personalización, la eficiencia y la reducción del desperdicio son parte de un modelo que busca ayudar al cliente a consumir mejor, no más. Esto se relaciona con lo que plantean Veresiu y Parmentier (2021) sobre la importancia de que las marcas con propósito no solo comuniquen bien, sino que actúen en coherencia con sus valores.

Además, el impacto de la campaña se nota también dentro de la organización. Tal y como comentaron los entrevistados, iniciativas como “Sé más viejo” generan orgullo de pertenencia, sentido de propósito y conexión con los valores de la marca. Esta coherencia entre lo que se dice y lo que se hace tiene un efecto directo sobre la cultura corporativa, algo que también subrayan estudios como el de Martínez Carazo (2006).

Este trabajo partía de una pregunta concreta: **¿cómo puede la representación de personas mayores en la moda convertirse en una ventaja competitiva para las empresas?** Basándonos en el caso analizado, se puede afirmar que esta representación sí puede generar una ventaja, siempre que se integre en una estrategia de fondo. No basta con mostrar diversidad de forma puntual; es necesario construir una identidad de marca coherente, que se exprese en el producto, en el mensaje y en la forma de relacionarse con el cliente.

En resumen, Adolfo Domínguez ha demostrado que es posible hacer moda desde la experiencia, la calidad y la verdad. La campaña “Sé más viejo” no busca provocar por provocar, sino proponer otra forma de mirar la belleza, el tiempo y el consumo. Una forma más consciente, más honesta y, sobre todo, más humana.

BIBLIOGRAFÍA

- Adolfo Domínguez. (n.d.). *Heritage*.
- Adolfo Domínguez. (2024). *Factsheet-ADZ-Sept.-2024*.
- Afful, A. A., & Ricciardelli, R. (2015). Shaping the online fat acceptance movement: talking about body image and beauty standards. *Journal of Gender Studies*, 24(4), 453–472. <https://doi.org/10.1080/09589236.2015.1028523>
- Akdemir, N. (2018). Deconstruction of Gender Stereotypes Through Fashion. *European Journal of Social Science Education and Research*, 5(2), 185. <https://doi.org/10.26417/ejser.v5i2.p185-190>
- Barret A. E., & Naiman-Sessions, M. (2016). 'It's our turn to play': performance of girlhood as a collective response to gendered ageism. *Ageing and Society*, 36(4), 764–784. <https://doi.org/doi:10.1017/S0144686X15000021>
- Cecil, V., Pendry, L. F., Salvatore, J., Mycroft, H., & Kurz, T. (2022a). Gendered ageism and gray hair: must older women choose between feeling authentic and looking competent? *Journal of Women and Aging*, 34(2), 210–225. <https://doi.org/10.1080/08952841.2021.1899744>
- Cecil, V., Pendry, L. F., Salvatore, J., Mycroft, H., & Kurz, T. (2022b). Gendered ageism and gray hair: must older women choose between feeling authentic and looking competent? *Journal of Women and Aging*, 34(2), 210–225. <https://doi.org/10.1080/08952841.2021.1899744>
- Clarke, L. H. (2018). Women, Aging, and Beauty Culture: Navigating the Social Perils of Looking Old. In *GENERATIONS-Journal of the American Society on Aging* (Vol. 104). www.asaging.org/join.
- Clarke, L. H., & Griffin, M. (2008). Visible and invisible ageing: Beauty work as a response to ageism. *Ageing and Society*, 28(5), 653–674. <https://doi.org/10.1017/S0144686X07007003>
- Clarke, L. H., Griffin, M., & Maliha, K. (2009). Bat wings, bunions, and turkey wattles: Body transgressions and older women's strategic clothing choices. *Ageing and Society*, 29(5), 709–726. <https://doi.org/10.1017/S0144686X08008283>
- Congress of the United States. (2019). *The economic impact of the fashion industry*. <https://www.jec.senate.gov/public/index.cfm/democrats/2019/2/the-economic-impact-of-the-fashion-industry>
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, 11. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>
- CSIC. (2023). *Un perfil de las personas mayores en España, 2023: Indicadores estadísticos básicos*.
- Danylova, T., Ilchuk, S., Storozhuk, S., Poperechna, G., Hoian, I., Kryvda, N., & Matviienko, I. (2024). “Best Before”: On Women, Ageism, and Mental Health. *Mental Health: Global Challenges*, 7(1), 81–94. <https://doi.org/10.56508/mhgcj.v7i1.220>
- Datta, S. (2021). Ageism in the Fashion Industry. *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(11), 457–460. <https://doi.org/10.36348/sjhss.2021.v06i11.001>
- Fernández, M. (2024, September). *La transformación de Adolfo Domínguez: nuevas aperturas y tiendas más rentables*.
- Frederick, D., Forbes, M., Jenkins, B., Reynolds, T., & Walters, T. (2015). Beauty standards. *The International Encyclopedia of Human Sexuality*, 1, 113–196.

- Gallega, A. (2023, October). *Adolfo Domínguez, ourensano e historia de la moda de España*.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Ghosh, M. (2023). Female Instagram elderly influencers countering the ageing narratives. *Humanities and Social Sciences Communications, 10*(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02323-4>
- Higgs, P., & Gilleard, C. (2022). Is ageism an oppression? *Journal of Aging Studies, 62*. <https://doi.org/10.1016/j.jaging.2022.101051>
- Jerslev, A. (2018). The elderly female face in beauty and fashion ads: Joan Didion for Celine. *European Journal of Cultural Studies, 21*(3), 349–362. <https://doi.org/10.1177/1367549417708436>
- Levy, B., Ashman, O., & Dror, I. (1999). To be or not to be: The effects of aging stereotypes on the will to live. *Omega, 40*(3), 409–420.
- Lewis, D. C., Medvedev, K., & Seponski, D. M. (2011). Awakening to the desires of older women: Deconstructing ageism within fashion magazines. *Journal of Aging Studies, 25*(2), 101–109. <https://doi.org/10.1016/j.jaging.2010.08.016>
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión, 20*. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/case-study-method-methodological-strategy/docview/1435588359/se-2>
- McKinsey & Company. (2024). *The State of fashion 2025*.
- Modaes, & Centro de Información Textil y de la Confección (Cityc). (2023). *Informe económico de la moda en España 2023*.
- Moret, A. T., Esteban, M. P. P., & López, M. P. (2023). The female image in magazines: analysis of stereotypes, diversity and inclusivity in publicity and reporting related to fashion brands. *Icono14, 21*(1). <https://doi.org/10.7195/ri14.v21i1.1962>
- Nam, J., Hamlin, R., Gam, H. J., Kang, J. H., Kim, J., Kumphai, P., Starr, C., & Richards, L. (2007). The fashion-conscious behaviours of mature female consumers. *International Journal of Consumer Studies, 31*(1), 102–108. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2006.00497.x>
- Nemmers, T. (2005). The Influence of Ageism and Ageist Stereotypes on the Elderly. *Physical & Occupational Therapy In Geriatrics, 22*(4), 11–20. https://doi.org/10.1300/j148v22n04_02
- Nenni, M. E., Giustiniano, L., & Pirolo, L. (2013). Demand forecasting in the fashion industry: A review. *International Journal of Engineering Business Management, 5*(SPL.ISSUE). <https://doi.org/10.5772/56840>
- Nguyen, H. T., Le, D. M. D., Ho, T. T. M., & Nguyen, P. M. (2020). Enhancing sustainability in the contemporary model of CSR: a case of fast fashion industry in developing countries. In *Social Responsibility Journal* (Vol. 17, Issue 4, pp. 578–591). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2019-0108>
- Parikka, E. (2023). *The Struggle of an Aging Woman in Fashion*.
- Perdomo Colina, H. E. (2023). La banalización de la mujer a través del mito de los 90-60-90 asociado a la belleza y la feminidad: una mirada a los discursos de la revista Cromos sobre el Reinado Nacional de Belleza en Colombia de 1957 a 1962. *Discurso y Sociedad, 17*(4), 783–825. <https://doi.org/10.14198/dissoc.17.4.6>
- Pérez-Curiel, C., Sanz-Marcos, P., & Molpeceres, A. V. (2023). Performativity of gender identities in fashion. Stereotypes' impact in Vogue and GQ. *Cuadernos.Info, 55*, 71–92. <https://doi.org/10.7764/cdi.55.52475>

- Prodan, V. (2021). *Getting Rid Of Gender Stereotypes In Fashion*.
- Rathore, B. (2021). Fashion Transformation 4.0: Beyond Digitalization & Marketing in Fashion Industry. In *EDUZONE: International Peer Reviewed/Refereed Multidisciplinary Journal (EIPRMJ)* (Vol. 10, Issue 2). www.eduzonejournal.com
- Sawchuk, D., & Ly, M. (2022). Older women using women's magazines: The construction of knowledgeable selves. *Ageing and Society*, 42(4), 765–785. <https://doi.org/10.1017/S0144686X20001129>
- Thorisdottir, T. S., & Johannsdottir, L. (2020). Corporate social responsibility influencing sustainability within the fashion industry. A systematic review. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 12, Issue 21, pp. 1–64). MDPI. <https://doi.org/10.3390/su12219167>
- Treviños-Rodríguez, D., & Díaz-Soloaga, P. (2021). Female image the time of #metoo: Fashion, perfume, and cosmetic advertisements. *Profesional de La Informacion*, 30(2). <https://doi.org/10.3145/epi.2021.mar.05>
- Twigg, J. (2007). Clothing, age and the body: A critical review. *Ageing and Society*, 27(2), 285–305. <https://doi.org/10.1017/S0144686X06005794>
- Veresiu, E., & Parmentier, M. A. (2021). Advanced style influencers: Confronting gendered ageism in fashion and beauty markets. *Journal of the Association for Consumer Research*, 6(2), 263–273. <https://doi.org/10.1086/712609>

ANEXO 1

Transcripción de la entrevista con Álex Pallette

Fecha: 19 de diciembre de 2024

Entrevista realizada vía Zoom

Duración aproximada: 45 minutos

Entrevistado: Álex Pallette, CEO de la consultora estratégica Picnic

Nota: La siguiente transcripción conserva el contenido íntegro y literal de la entrevista para preservar la riqueza del lenguaje original.

Entrevistador: Hola Álex, como sabes estoy realizando mi TFG, centrado en el análisis del edadismo en la industria de la moda. En concreto, estoy investigando la campaña de Adolfo Domínguez de Sé más viejo y como está cuestionando los estereotipos tradicionales de edad y proponiendo nuevas formas de representar a las personas mayores. La campaña *Sé más viejo* me parece un caso especialmente interesante porque va más allá de una acción puntual y se integra en la propuesta de valor de la marca. Así que te agradezco mucho que hayas aceptado esta entrevista, me hace mucha ilusión. ¿Puedes contar primero un poco lo que haces?

Alex: Nosotros somos una consultora estratégica que ayuda a las marcas a tener foco y coherencia para ganar relevancia en el mercado. Todo el trabajo publicitario está liderado por Rafa Antón, de una agencia que se llama China, y sobre todo por la CEO de la compañía, que es Adriana Domínguez. Nuestro rol ha sido asegurarnos que eso no solo se queda en comunicación, sino que permea en todos los puntos de contacto con los clientes actuales y con los clientes futuros. Desde newsletters hasta desfiles, etc.

El edadismo en el mundo de la moda hay gente que lo utiliza de forma oportunista y en Adolfo Domínguez es de manera estratégica. ¿Por qué? Porque tiene que tener un sentido. Cuando H&M utiliza edadismo en Estados Unidos, tiene una campaña de celebrities con sus hijos. Eso es oportunista. Eso lo que hace es demostrar la moda de manera intergeneracional.

En el caso de Adolfo Domínguez, hay un sentido de negocio que tiene que ver con dos cosas, con dos verdades. Aquí tiene que haber verdad de producto, verdad de marca; sin verdad no puedes “abanderar” nada porque te transparentan y la gente te va a pillar al

toque. Verdad de producto son dos: la durabilidad de los tejidos y la atemporalidad de los diseños.

Lo que celebra Adolfo Domínguez no es un consumo más sostenible, sino una relación más consciente con tu ropa. Y nosotros hemos trabajado en tener una relación más consciente con tu ropa. Y quiere decir que cuanto mejor te conozcas, mejor compras. Entonces claro que es contra el fast fashion, pero no desde una perspectiva de sostenibilidad, sino desde la durabilidad y la atemporalidad. ¿Por qué? Porque es verdad que sus diseños no pasan de moda y los tejidos son buenos y no salen pelotillas al segundo lavado.

Entonces por eso el “Sé más viejo”. “Sé más viejo” no te está celebrando la sabiduría, sino que es básicamente: conócete mejor. La gente mayor se conoce mejor, comete menos errores, compra de forma menos impulsiva porque ya se conoce. Y de ahí no solo nace una “apaña”, sino un servicio. Nace un servicio que el naming es maravilloso, que lo hizo Rafa Antón. Se llama ADN. Es un servicio que combina personal shoppers con algoritmos. Te ayuda a acertar más cuando compres, a desperdiciar menos.

Está demostrado que hay muchísima gente que ni utiliza un altísimo porcentaje de lo que compra, no repite un altísimo porcentaje de la ropa que se compra. Entonces el edadismo como vehículo para demostrar un sentido de negocio y de producto, no es un vehículo de comunicación para conectar con diferentes generaciones. Eso es importante.

Entrevistador: ¿Hubo alguna investigación previa, análisis de mercado que os indicara que este enfoque estratégico iba a ser interesante? ¿Cuál es el making off anterior a llevar esta idea estratégica de hacer la campaña?

Alex: No, a ver. También es diferente trabajar con compañías donde los fundadores o la familia fundadora sigue viva y está involucrada. Porque ahí hay menos investigación y hay más instinto. Y el instinto está arraigado en verdades. Y cuando hay verdades se lanzan sin testar. Lo que pasa es que luego lo que ves es el potencial de lo que has hecho, y qué más puedes hacer. Y ahí es donde se ha hecho la investigación. A partir de aquí, ¿qué más podemos hacer? ¿Cómo lo está recibiendo la compradora? Distintos perfiles de compradora. Esta investigación no solo se utiliza para comunicación, sino para las siguientes colecciones.

Adolfo Domínguez es una compañía muy única, que tiene un proceso de creación maravilloso que se llama Ágora, en Ourense. Es artístico, casi. Pero tiene muy claro que lo que hagan sea atemporal y que el tejido tiene que durar. Entonces tiene que ver más con la sabiduría, con la consciencia, con la belleza, que con la edad.

Entrevistador: ¿Habéis llevado a cabo otras campañas donde se hayan proyectado personas mayores? ¿Habéis visto una oportunidad en el mercado o ha sido más esta campaña de Adolfo Domínguez?

Alex: No hay una necesidad en el mercado. Lo que hay, que es muy interesante, es que hay una tendencia a proteger lo que siempre ha sido importante en un entorno cada vez más cambiante. Entonces se abanderan las verdades atemporales humanas. Y las verdades atemporales humanas, ¿quién mejor las representa? La gente mayor. Porque tiene más sabiduría, tiene más años para decirte si esto ha sido así toda la vida o no.

Ahora, tu proyecto... hay un documental que se llama *Wisdom*, de Andrew Zuckerman, que en español se traduce como *El legado de la sabiduría*. Andrew Zuckerman es un fotógrafo de Nueva York que entrevistó a 60 personas mayores de 60 años para preguntarles qué es la sabiduría para ellos. Y las respuestas fueron tan potentes que hizo un libro, un documental y una exposición. Te recomiendo ver el documental.

¿Nosotros hemos hecho proyectos similares? Sí. Con Aquarius. Repito: siempre tiene que haber una verdad. Y la verdad de Aquarius es que se consume en ocasiones muy dispares: se consume después de hacer deporte, para quitarte la resaca, cuando estás malo de la tripa. Todo esto que tiene en común es que antes de consumir un Aquarius se hizo un esfuerzo físico o mental. Y por eso todo el propósito de Aquarius tiene que ver con revitalizar las ganas de la gente para que haga, porque tú vas a estar para reponerles el esfuerzo.

Entonces se creó una plataforma que se llama *Que ganen tus ganas*, porque tú tienes legitimidad para decir a la gente que haga, que no se corte, porque les vas a reponer el esfuerzo. *Que ganen tus ganas* justamente iba hacia eso. No estamos en el negocio de la sed, sino en el negocio del hacer.

Entonces lo que hicimos fue un programa que dimos un dato que decía que las ganas de emprender crecen con la edad, pero que el conocimiento no. E hicimos un programa de

mentoring inverso, que quiere decir que los más jóvenes mentorizan a los mayores. Cogimos a emprendedores de 35 años que mentorizaban a mayores de 60, y los apadrinaba. Lo hicimos con la gente de Pompeii: ellos apadrinaban a emprendedores de 60 años. Y el programa se llama *Imparables de Aquarius*. Y era para demostrar que las ganas de la gente son imparables, más allá de la edad.

Entrevistador: Volviendo al plan estratégico, porque al final te metes en la página web de Adolfo Domínguez y la campaña es lo primero que ves. ¿Tienes información de cómo ha sido la recepción de esta campaña? Tanto datos como la recepción de los consumidores.

Alex: Ha funcionado. Lo que pasa es que ahora está en una fase donde todo esto hay que tangibilizarlo en producto, no solo en marca. Adolfo Domínguez ha tenido una fase de construcción de marca centrada en valores, y ahora estos valores los tienen que encarnar los productos.

Ahora, si te metes en la página web, es toda la plataforma de *Espíritu Atlántico*. La ropa está basada en *Espíritu Atlántico*, que también tiene esa atemporalidad. Nunca va a montarse algo sobre una tendencia. *Espíritu Atlántico* está basada en el mar. Y no hay nada más atemporal que el mar y la fuerza de las olas.

Ahora, se estaba recibiendo bien, pero la gente necesitaba vincularlo a producto, porque si no se te separan los valores de marca y no los conectan con el producto.

Entrevistador: *Sé más viejo* se lanzó en 2019. ¿No ha habido un cambio en la percepción de la marca?

Alex: Sí, sí que lo ha habido. Pero la gente quiere más. A la gente tienes que darle producto. No te puedes olvidar que estás en el mercado de la moda, no en el del entretenimiento.

Pero ten cuidado, porque ya te digo que con Adolfo Domínguez, cuidado con vincularlo con el edadismo, porque no es edadismo. Son los valores atemporales. Y en ese sentido es una moda atemporal como razón estratégica de negocio. Hay que tener mucho cuidado con subirse a la moda del edadismo. Tiene que tener sentido, como tenía en *Aquarius* cuando hicimos *Imparables*: tenía sentido. En Adolfo Domínguez, tiene sentido.

Nosotros trabajamos con Telefónica y el target no es a quién ves, sino a quién vas. No va de mostrar a gente mayor. Va de apelar a gente de todas las edades, incluida a la gente mayor.

En Telefónica hemos hecho una plataforma que se llama *Imaginémonos*, que tiene que ver con “si en estos cien años hemos sido capaces de hacer todo esto, imaginémonos lo que vamos a hacer con la tecnología que viene”. Entonces se lanzó toda una campaña que se llamaba *Besos*, y era para la gente de todas las edades, pero especialmente para la gente mayor. Y era para demostrar la cantidad de besos que nos hemos dado por teléfono y por la tecnología. Entonces es maravilloso, ¿sabes? Y eso la gente lo reconoce. Salen imágenes de fax, que una persona de 20 años no sabe ni lo que es un fax.

Entrevistador: A pesar de que no esté dirigiéndose específicamente a solventar una discriminación de edad —que es lo que es el edadismo—, aun así, esas ganas de apelar tanto a jóvenes como a personas mayores está solucionando el problema que teníamos en la moda. Yo he hecho research, artículos académicos y encuestas, y la moda está muy relacionada con la belleza. Sobre todo, mujeres mayores comentan que no están siendo *targeted* nunca, que están olvidadas. Por lo que, aunque no esté haciendo específicamente una campaña únicamente dirigida a la gente mayor, se está solventando el problema que tienen estas mujeres. ¿Opinas lo mismo?

Alex: Lo que está haciendo Adolfo Domínguez es apelar a unos valores que quienes mejor los representan son la gente mayor, que son relevantes para cualquiera. Por eso está relacionado con la sabiduría. No es hablar a la gente mayor sobre algo que les importa a ellos.

Entrevistador: ¿Tienes unos datos específicos que puedas compartir sobre la recepción de la campaña?

Alex: Es confidencial, no lo puedo compartir. Aunque online se encuentran artículos y entrevistas a Adriana Domínguez donde hay datos confesables.

Entrevistador: ¿Como objetivos principales de la campaña, además de expresar estos valores, se encontraban otros? Como puede ser aumentar la demanda...

Alex: El objetivo es la diferenciación. Cómo te diferencias en la categoría.

Entrevistador: ¿Consideras que esta campaña fue vanguardista, algo muy nuevo? ¿Fue algo rompedor? ¿Arriesgado?

Alex: Fue muy disruptivo en su momento, porque hasta entonces la gente mayor solo aparecía en anuncios de jubilación o de cremas. Y hacerlo con una mirada estética, utilizar los códigos de moda para sacar la belleza de la gente mayor, es maravilloso. Te sugiero que veas lo que sucedió en esa época: una actriz gallega ganó un Goya, y justo a esta actriz la vestía Adolfo Domínguez, y lo recogió vestida de Adolfo Domínguez. Y es una actriz mayor.

Entrevistador: ¿Puedes contar con más detalles cómo fue la implementación de esta estrategia?

Alex: El proceso fue liderado por Rafa Antón y Adriana Domínguez. Nosotros llegamos más tarde y lo hicimos más sólido. La idea era: ¿cómo podemos diferenciarnos poniendo en valor nuestras verdades de tal manera que importen a la sociedad y aporten un punto de vista relevante? Sobre todo, vinculado al diseño de colecciones.

Nosotros teníamos una cosa con ellos que se llamaba *The Shadow Committee*, que éramos un equipo, que de ahí salió una frase que se hizo en neón, que está en la fachada del flagship de Adolfo Domínguez en Serrano 5, que es: *Seamos activistas de lo eterno*. Y esto sigue siendo la esencia de la marca y está en la puerta de la tienda.

Y luego, si miras Adolfo Domínguez, todo tiene su detalle. La tipografía es muy gallega, muy artesanal. Ellos son muy artesanales. Es una compañía maravillosa, y se debe a Adriana Domínguez.

Entrevistador: Para terminar, ¿hay algo adicional que se quiera comentar sobre este tema?

Alex: Sí. Cuidado con utilizar a la gente. Esto no va de utilizar a una generación. Esto va de abanderar unos valores y asociarlos al tipo de persona que mejor los encarna. Y si es gente mayor, es gente mayor; si es gente joven, es gente joven; si es gente aventurera, es gente aventurera. Pero cuidado con la falta de verdad y el exceso de oportunismo.

Entrevistador: Con esto para empezar y enfocar bien el tema está perfecto. Muchísimas gracias por ayudarme.

Alex: A ti. Un placer hablar contigo. ¡Feliz Navidad!

Entrevistador: Gracias, igualmente. Adiós.

ANEXO 2

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea. Por la presente, yo, Casilda De La Nuez, estudiante de E2 Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado: “Desafiando el edadismo: análisis de oportunidades en la industria de la moda”, 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. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
6. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
7. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
8. **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: 2 de junio

Firma: Casilda De La Nuez Sánchez.