



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

# **PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DIGITAL PARA VESTIAIRE COLLECTIVE:**

## **ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE LA GENERACIÓN Z EN EL MERCADO DE LUJO DE SEGUNDA MANO**

Autor: Soledad Gullón García del Castillo  
Director: Antonio Tena Blázquez

MADRID | Abril 2026

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El crecimiento del mercado de lujo de segunda mano y la creciente influencia de la Generación Z están transformando las estrategias de las marcas que operan en este sector. En este contexto, el presente Trabajo de Fin de Grado desarrolla una propuesta de marketing digital para Vestiaire Collective en el mercado español para 2027.

Tras estudiar la compañía, el entorno competitivo y las características de los consumidores jóvenes, se plantean distintas líneas de actuación orientadas a aumentar la visibilidad de la marca, fomentar la interacción de los usuarios y fortalecer su vinculación con la plataforma. La propuesta se concreta en cuatro acciones digitales orientadas a captar nuevos consumidores de la Generación Z y reforzar su fidelización dentro de la plataforma.

El trabajo pone de manifiesto que Vestiaire Collective cuenta con una base sólida sobre la que seguir creciendo en España, siempre que continúe adaptando su comunicación y sus experiencias digitales a las nuevas dinámicas del mercado.

### **Conceptos y palabras clave:**

Vestiaire Collective, marketing digital, Generación Z, lujo, segunda mano, sostenibilidad, redes sociales, captación y fidelización.

## **ABSTRACT**

The growth of the second-hand luxury market and the increasing influence of Generation Z are reshaping the strategies of brands operating in this sector. In this context, this Bachelor's Thesis develops a digital marketing proposal for Vestiaire Collective in the Spanish market for 2027.

After analysing the company, its competitive environment, and the characteristics of young consumers, several strategic initiatives are proposed to increase brand visibility, encourage user interaction, and strengthen customer engagement with the platform. The proposal is structured around four digital actions aimed at attracting new Generation Z consumers and enhancing customer loyalty within the platform.

The study highlights that Vestiaire Collective has a strong foundation for further growth in Spain, if it continues adapting its communication and digital experiences to the evolving dynamics of the market.

### **Key words and concepts:**

Vestiaire Collective, digital marketing, Generation Z, luxury, second-hand, sustainability, social media, customer acquisition and loyalty.

## ÍNDICE

1.	Introducción .....	8
1.1.	Contextualización y justificación del estudio .....	8
1.2.	Objetivos .....	9
1.3.	El alcance del trabajo .....	10
1.4.	Metodología de investigación .....	11
2.	Marco Teórico .....	11
2.1.	El mercado de la moda de lujo .....	11
2.1.1.	Retos y tendencias actuales del mercado de la moda de lujo .....	13
2.2.	El mercado del lujo de segunda mano .....	14
2.3.	El marketing digital en plataformas de moda y lujo .....	18
2.4.	El marketing digital dirigido a la Generación Z .....	20
3.	Análisis práctico .....	21
3.1.	Metodología del análisis .....	22
3.2.	Análisis interno de Vestiaire Collective .....	22
3.3.	Análisis del entorno .....	25
3.3.1.	Análisis PESTEL .....	26
3.4.	Análisis del consumidor y segmentación .....	30
3.5.	Análisis de la competencia .....	33
3.6.	Análisis DAFO .....	38
3.7.	Análisis CAME .....	40
4.	Plan de marketing digital .....	42
4.1.	Objetivos del plan de marketing digital .....	42
4.2.	Estrategias de marketing digital .....	44
4.2.1.	Estrategia de posicionamiento digital .....	44
4.2.2.	Estrategia de contenido en redes sociales .....	45
4.2.3.	Estrategia de engagement y gamificación .....	46
4.2.4.	Estrategia de fidelización .....	46
4.3.	Plan de acción .....	47
4.3.1.	The Luxury Hunt .....	47
4.3.2.	Style DNA Quiz .....	48
4.3.3.	The Circular Runway .....	50
4.3.4.	Your Next Luxury Piece Is Already in Your Wardrobe .....	51
4.4.	Cronograma de las acciones .....	52
4.5.	Seguimiento y plan de contingencia .....	53
5.	Conclusiones .....	54

6. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado .....	57
7. Bibliografía .....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cuota de compras por canal en el armario de los consumidores, por generación .....	8
Figura 2. Página web de Vestiaire Collective .....	24
Figura 3. Ejemplo de comunicación de sostenibilidad en las campañas de Vestiaire Collective	25
Figura 4. Mapa de posicionamiento de los competidores .....	38

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz DAFO de Vestiaire Collective .....	39
Tabla 2. Matriz CAME de Vestiaire Collective .....	41
Tabla 3. Cronograma de implementación del plan de marketing digital para 2027 .....	53

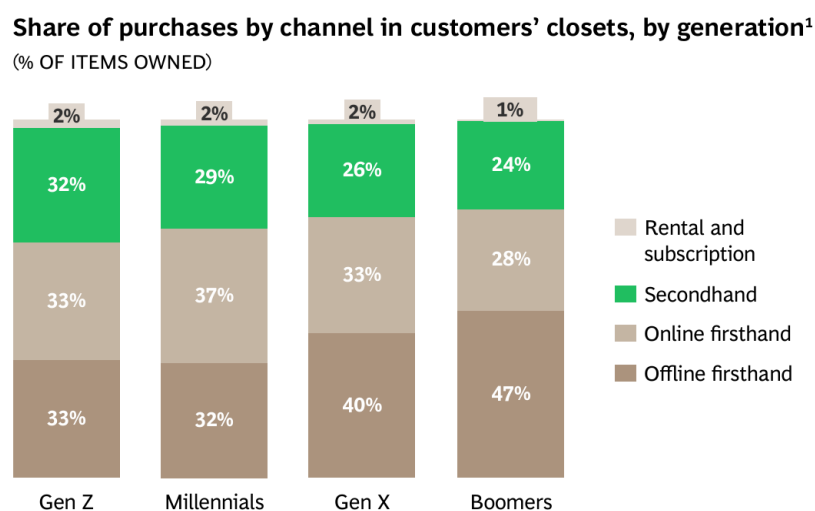
## 1. Introducción

### 1.1. Contextualización y justificación del estudio

El mercado de lujo de segunda mano ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, liderado por el cambio en los valores de los consumidores, la digitalización, y la creciente concienciación con el medioambiente de la población. En este contexto, comprender el comportamiento de los consumidores más jóvenes se ha convertido en primordial, dado que las nuevas generaciones están transformando el paradigma de patrones de consumo tradicionales en la industria de la moda y del lujo.

Estudios recientes destacan el rol central de la Generación Z en la expansión del mercado de segunda mano. Como sostiene el informe de Boston Consulting Group (BCG), en colaboración con Vestiaire Collective, aproximadamente un tercio de los artículos en pertenencia de los consumidores de la Generación Z han sido adquiridos a través de canales de segunda mano, lo cual es una proporción mucho mayor que la de generaciones mayores (Moizant et al., 2025, p. 6). Esta evidencia sugiere que el consumo de segunda mano no es una práctica ocasional para los miembros de la Generación Z, sino que conforma una parte integral de su relación con la moda y el lujo.

Figura 1. Cuota de compras por canal en el armario de los consumidores, por generación



Fuente: Moizant et al. (2025, p. 6)

La creciente participación de la Generación Z en el mercado de lujo de segunda mano está perfectamente alineada con las tendencias estructurales globales relacionadas con

la sostenibilidad, el consumo responsable, y la búsqueda de autenticidad y diferenciación. Estas características posicionan a la Generación Z como objetivo estratégico para las plataformas de lujo de segunda mano, no únicamente por su patrón de consumo actual, sino también por su impacto a largo plazo en la evolución del mercado.

Dentro de este mercado competitivo, Vestiaire Collective se posiciona como una de las principales plataformas digitales especializadas en lujo de segunda mano. Su modelo de negocio, basado en la reventa entre particulares, la sitúa en la intersección entre el lujo, la digitalización y la sostenibilidad. Tal es su relevancia, que, como señalan Rangel-Pérez et al. en su libro (2025), en 2021 la compañía obtuvo su primera certificación B Corp, siendo la primera plataforma de reventa en conseguirla.

Sus campañas de marketing innovadoras de alto impacto, su sólida comunidad online, la confianza que genera en sus consumidores a través de sus procesos de autenticación, así como el auge de la concienciación ambiental y de las plataformas digitales en su entorno, convierten a Vestiaire Collective en el caso de estudio idóneo sobre el que diseñar un plan estratégico de marketing digital dirigido a la Generación Z en el mercado español.

## **1.2. Objetivos**

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es elaborar un plan estratégico de marketing digital para Vestiaire Collective que refuerce la captación de nuevos usuarios y la fidelización de clientes de la Generación Z en el mercado español del lujo de segunda mano.

Para ello, se plantean los siguientes objetivos:

- Analizar el mercado global y español del lujo de segunda mano, identificando sus principales tendencias de crecimiento.
- Profundizar en el comportamiento digital, las motivaciones y los patrones de consumo de la Generación Z en el mercado de lujo de segunda mano con el fin de orientar las acciones del plan hacia este segmento.

- Evaluar la posición competitiva y las estrategias digitales actuales de Vestiaire Collective frente a otros *marketplaces* del sector, como The RealReal, Vinted o Depop.
- Analizar la presencia digital actual de Vestiaire Collective en el mercado español, identificando fortalezas, debilidades, y oportunidades de mejora en su estrategia de marketing digital.

### **1.3. El alcance del trabajo**

El análisis de este trabajo está enfocado en el mercado de lujo de segunda mano en el sector de la moda, con especial atención al rol principal del marketing digital como herramienta estratégica con la que atraer y retener a los consumidores que pertenecen a la Generación Z. La investigación queda delimitada geográficamente al mercado español, si bien se incluyen datos y tendencias globales de la industria para ofrecer mayor contexto y entendimiento del entorno competitivo y de consumo.

Desde el punto de vista empresarial, el trabajo adopta un método de caso práctico, tomando Vestiaire Collective como plataforma de referencia, especializada en el mercado de lujo de segunda mano. Del mismo modo, se lleva a cabo un análisis comparativo con otros *marketplaces* relevantes en la industria como TheRealReal, Vinted, y Depop, con el objetivo de identificar las principales diferencias en posicionamiento de marca y estrategias de marketing digital.

En cuanto al público objetivo, el estudio se enfoca especialmente en la Generación Z como segmento de consumidores estratégico, teniendo en cuenta su comportamiento digital, sus motivaciones de consumo, y su relación con el lujo de segunda mano. No se examinan en profundidad otros segmentos de consumidores, ya que el objetivo primario del estudio es analizar esta generación, dada su creciente relevancia en mercados digitales y de reventa de artículos.

Finalmente, la investigación sigue un enfoque cualitativo y estratégico basado en el análisis de fuentes públicas y datos de la industria. El plan de marketing digital propuesto no contempla su implementación, sino que se plantea como una propuesta teórica y

estratégica orientada a la toma de decisiones.

#### **1.4. Metodología de investigación**

La metodología utilizada en este trabajo se estructura en dos partes complementarias. En primer lugar, se desarrolla una revisión bibliográfica para analizar el mercado de la moda de lujo de segunda mano, las características de la Generación Z y el papel del marketing digital dentro de este sector. Para ello, se han consultado fuentes académicas, informes de mercado y documentación corporativa de Vestiaire Collective.

En segundo lugar, se realiza una aplicación práctica centrada en esta empresa. A partir del análisis de su situación interna, del entorno y del comportamiento del consumidor, se diseña un plan de marketing digital para 2027 orientado a captar y fidelizar consumidores de la Generación Z en España.

De este modo, el trabajo combina el estudio teórico del sector con una propuesta estratégica aplicada a un caso empresarial real.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1. El mercado de la moda de lujo**

Tal y como expresa Bilge (2015, p. 37), el mercado de la moda de lujo está basado en el concepto económico y social del lujo. En términos económicos, los bienes son clasificados de forma general en necesidades, bienes inferiores y bienes de lujo, en función de cómo varía su demanda ante cambios en los niveles de renta de los consumidores que los adquieren. Los bienes de lujo se caracterizan por un aumento en la demanda conforme asciende el nivel de renta de los consumidores, dado que gran parte de su presupuesto es destinado a la compra de estos productos.

Sin embargo, el lujo no puede definirse únicamente en base a su precio. Los bienes de lujo se asocian a elementos intangibles como su valor simbólico, el estatus y la exclusividad que proyectan, y la capacidad de generar un deseo más allá de la utilidad funcional del bien o servicio. Estos productos suelen posicionarse en el más alto estándar

de prestigio combinando la calidad física con un elevado significado psicológico.

En la industria de la moda, los bienes de lujo se distinguen del resto por sus elevados precios, disponibilidad limitada, valor estético y su capacidad de crear diferenciación social.

Siguiendo esta idea de que no existe una definición universal del lujo, es importante resaltar que la percepción del mismo varía entre las diferentes culturas y contextos socioeconómicos, ya que un producto que es considerado lujoso en un país o grupo social puede ser percibido como necesario o común en otro (Bilge, 2015, p. 37; Heine, 2012, p. 9).

Asimismo, Cabigiosu (2020, p. 11) destaca que el mercado de lujo ha estado en constante evolución a lo largo del tiempo, lo que explica su capacidad para redefinirse y mantener su relevancia en distintos contextos históricos.

Partiendo de esta perspectiva, el mercado de moda de lujo ha vivido transformaciones desde un modelo artesanal y exclusivo hacia una estructura más industrializada y globalizada. Tradicionalmente, la moda de lujo estaba asociada a la alta costura, caracterizada por la artesanía, singularidad y producción en cantidades muy reducidas, dirigidas a un grupo de clientes de élite. Sin embargo, con el paso del tiempo, la modernización del mercado impulsó mayores volúmenes de producción, la expansión internacional, y el auge de grandes conglomerados de lujo globales.

En este contexto, el mercado contemporáneo de moda de lujo ya no está centrado únicamente en el producto en sí, sino en la creación de estilos de vida, identidades y símbolos de estatus social. Las marcas de moda operan como referencias culturales, ofreciendo a los consumidores experiencias que van más allá de los atributos funcionales. Los artículos de moda de lujo son considerados herramientas para la expresión propia y construcción de identidades, reforzando así, el rol central del *branding*, *storytelling*, y el *engagement* emocional con el mercado en la actualidad (Cabigiosu, 2020).

Desde una perspectiva de mercado, estas transformaciones también quedan reflejadas en la estructura y segmentación de la demanda de bienes de lujo, así como en los

patrones de consumo de los distintos perfiles de clientes.

Boston Consulting Group (BCG) (2025, p. 6) llevó a cabo en colaboración con Altagamma, un análisis de los consumidores globales de bienes de lujo, en el que divide a los clientes del mercado de lujo en *'Top Tier clients'*, *'Absolute'*, y *'Aspirational'*. Este último segmento corresponde a la base de la pirámide del lujo y hace referencia a clientes que, a pesar de no poseer un alto poder adquisitivo, buscan adquirir productos de lujo de forma ocasional. Este grupo representa el mayor volumen poblacional del mercado, en concreto, el 70%, pero constituye la menor aportación al gasto total, ya que reúne consumidores que gastan 5.000€ o menos, al año en bienes de lujo, y actualmente está reduciéndose.

El informe de BCG y Altagamma (2025, p. 9) indica que aproximadamente un 35% de los consumidores aspiracionales han reducido su gasto en lujo personal durante los doce meses previos al estudio, destinando su presupuesto hacia otras categorías como el ahorro, el bienestar, o el lujo de segunda mano, que concentró aproximadamente el 13% del gasto redirigido. Este dato es clave para entender el desplazamiento del interés del consumidor aspiracional hacia alternativas de compra más accesibles y sostenibles, manteniendo a su vez el vínculo con el lujo.

Además, el estudio menciona que el nivel de gasto de estos consumidores está gravemente influenciado por la volatilidad macroeconómica, y a mediados de 2025 se estima que, poniendo la mirada en 18 meses, el 35% prevé aumentar su gasto en lujo entre un 5% y 25%, el 40% mantenerlo igual, y el 25% reducirlo, dando lugar a un crecimiento neto menor que los clientes *'Top-tier'*.

En conjunto, la evolución del comportamiento del consumidor, especialmente el aspiracional, refleja un contexto de transformación estructural en el mercado de la moda de lujo, en el que las marcas se enfrentan a nuevos desafíos.

### **2.1.1. Retos y tendencias actuales del mercado de la moda de lujo**

Como consecuencia de los profundos cambios experimentados en la industria han

surgido nuevas tendencias y retos estratégicos que condicionan su evolución actual y futura. De este modo, las marcas de moda de lujo deben estar al tanto de todos ellos para adaptar sus estrategias de forma continua y así, mantener su competitividad. Ruiz González (2024, p. 35) identifica cinco retos principales para la industria: los cambios en el comportamiento de los consumidores, la transformación digital, la globalización y expansión hacia nuevos mercados de las marcas, la protección de la propiedad intelectual, y la sostenibilidad.

Los cambios en el comportamiento del consumidor reflejan la creciente influencia de canales digitales, redes sociales, y concienciación de patrones de compra, mientras que la transformación digital refuerza la importancia de estrategias *omnichannel* y experiencias personalizadas. La globalización ha permitido que las marcas de lujo lleguen a mercados emergentes, pero también ha aumentado la competitividad y la presión de las falsificaciones, el cual continúa siendo un desafío persistente, especialmente a través de las plataformas de *e-commerce*.

Finalmente, la responsabilidad con el medioambiente se ha consolidado como una tendencia clave en la industria de la moda. Cada vez más, las empresas textiles adoptan prácticas éticas y criterios ESG, a través de las cuales buscan reducir su impacto medioambiental y prolongar la vida útil de sus productos, posicionando la sostenibilidad como un elemento central en la evolución futura del mercado de la moda de lujo.

## **2.2. El mercado del lujo de segunda mano.**

Alim et al. (2023, p. 22) define los productos de lujo de segunda mano como aquellos que han sido usados o han pertenecido a otro propietario previamente. Y, en cuanto a su venta, se caracteriza por tener unos precios sustancialmente inferiores que los de su venta original, a excepción de piezas de edición limitada o icónicas por su antigüedad, en cuyo caso el valor puede aumentar con el tiempo debido a su exclusividad.

Aunque históricamente el lujo y la sostenibilidad han sido percibidos como conceptos contradictorios, dado que lo sostenible era percibido como menos sofisticado, de menor prestigio, o menos alineado con los estándares tradicionales de lujo, esta visión ha

comenzado a diluirse en el contexto actual. Mientras que el lujo ha sido comúnmente asociado al exceso, la indulgencia, y la ostentación, la sostenibilidad se vinculaba a la moderación y la responsabilidad ética. No obstante, ambos conceptos comparten elementos fundamentales en su definición, como la alta calidad de los productos, su durabilidad, y los diseños atemporales, que, además de aproximarlos entre sí, los distingue de los bienes producidos en masa (Athwal et al., 2019, p. 3).

En paralelo, en estos últimos años, la saturación del modelo *fast-fashion* ha contribuido a un cambio significativo en la forma de consumir en la industria de la moda. Este modelo es criticado por su impacto negativo en el medioambiente, sus cortos ciclos de producción, y la promoción del consumismo. Aunque las tendencias de la moda se suelen describir como cíclicas, la aceleración de estos ciclos ha intensificado la sensación de necesidad de renovación constante de la moda, incentivando a los consumidores a adquirir un mayor volumen de productos para mantenerse al día con las modas emergentes.

Durante años, la rápida rotación de colecciones y la compra frecuente de prendas para eventos puntuales fueron percibidas como prácticas socialmente atractivas. Sin embargo, esta dinámica ha evolucionado progresivamente en una fatiga del consumidor y en una pérdida de valor percibido en los productos de moda. Como consecuencia, en la actualidad se está produciendo un cambio profundo en la mentalidad de los consumidores, caracterizado por una mayor concienciación sobre los hábitos de consumo y sus implicaciones sociales y medioambientales.

En este contexto, el auge del mercado de segunda mano se presenta como una alternativa que responde a la demanda de un consumo más responsable. Y, en el caso del lujo, el mercado de segunda mano permite a los consumidores acceder a productos con un alto valor simbólico estético, a la vez que fomenta la reutilización y prolongación del ciclo de vida de los bienes.

Los datos de mercado confirman el fuerte crecimiento del mercado de la moda y el lujo de segunda mano. Según el informe elaborado por BCG en colaboración con Vestiaire Collective, *Resale's Next Chapter* (Moizant et al., 2025), este mercado alcanza un valor estimado de entre 210 y 220 mil millones de dólares a nivel global, y se prevé que siga

creciendo hasta situarse entre 320 y 360 mil millones de dólares en 2030, con una tasa de crecimiento anual tres veces superior a la del mercado primario (p. 2). En la actualidad, el mercado de segunda mano constituye aproximadamente el 8% de las ventas totales de moda y lujo, con un valor estimado del 10% para 2030 (p. 3).

Kunz et al. (2020) subraya que los artículos de lujo actúan como modelos para la industria, dado que las marcas de lujo suelen marcar tendencias que posteriormente son adoptadas por el mercado masivo. De este modo, la integración de prácticas sostenibles en este sector desempeña un papel clave en la transición hacia patrones de producción y consumo más sostenibles en todo el mercado. Desde esta perspectiva, la transición hacia la sostenibilidad se consolida como un elemento estratégico para la industria del lujo con el que ganar una ventaja competitiva, especialmente en un contexto caracterizado por clientes más informados y críticos. Esta idea también es respaldada por otros autores como Chen et al. (2016).

El informe de Bendell & Kleanthous (2007), anticipaba ya que el futuro del sector estaría condicionado por su redefinición en torno a la sostenibilidad, convirtiéndose este en un factor determinante del valor reputacional de las marcas, y reforzando así la importancia de la transparencia, la trazabilidad y la instauración de un sentimiento de confianza en sus consumidores. El nuevo consumidor de lujo exige recibir información clara sobre el origen, métodos de producción e impacto del producto que busca adquirir. De este modo, la transparencia se ha convertido en un aspecto indispensable para que una marca logre mantener su credibilidad y prestigio frente a los consumidores. El futuro del lujo estará definido por su capacidad de generar valor a largo plazo para todos los grupos de interés involucrados.

En este contexto, la autenticidad y el seguimiento del ciclo de vida de los productos de lujo puede tener un rol crítico en el crecimiento del mercado de reventa. La inversión en tecnología *blockchain* se presenta como una herramienta interesante a tener en cuenta para las empresas, con la que mejorar los procesos de autenticación desde el momento de la venta inicial, ofreciendo mayor trazabilidad y transparencia a sus clientes. Estas soluciones permiten combatir la falsificación y acreditar los atributos sostenibles de los productos. No obstante, esta tecnología todavía está en sus inicios y deben establecerse

estándares comunes en la industria antes de su implementación a gran escala en la industria (Alim et al., 2023).

Como consecuencia de la transformación de la industria de moda de lujo, el sector ha experimentado una democratización de su mercado. Esta evolución ha expandido los límites del lujo, promoviendo una mayor accesibilidad a sus productos para mayores segmentos de clientes. Cabigiosu (2020) señala que este proceso es especialmente notorio en el desarrollo de nuevas categorías de productos como accesorios, cosméticos, y calzado. Las cada vez más difusas líneas de quien puede permitirse el lujo han derivado en que los consumidores aspiracionales puedan conectar con el mismo de una forma más accesible, sin que la moda de lujo pierda su simbolismo y valor emocional característicos. En este sentido, el crecimiento del mercado de lujo y la expansión de su comercialización de segunda mano ha contribuido a la bajada de las barreras de entrada, permitiendo que consumidores con un poder adquisitivo menos puedan participar en el consumo de lujo.

Sin embargo, este proceso de democratización genera una tensión en la industria del lujo, dado que la mayor accesibilidad a sus artículos puede amenazar la exclusividad que define el lujo por su propia naturaleza. Mientras que el amplio acceso a los productos puede estimular el crecimiento de mercado de las empresas de moda de lujo, la difusión excesiva pone en peligro la dilución del valor simbólico de exclusividad que otorgan estas marcas. Esta dualidad posiciona a las marcas en una posición compleja, desde la cual deben balancear su deseo de expandir su base de consumidores con la necesidad de preservar su escasez, distinción y diferenciación social.

Esta tensión es particularmente evidente en el campo de la comunicación de la marca. Heine (2012, pp. 86-88) le otorga el nombre de '*communication paradox*' a este fenómeno propio del marketing de lujo, donde un mayor reconocimiento de marca no conduce necesariamente a una mayor demanda, sino que, al contrario, puede reducir el deseo entre sus consumidores principales. El autor explica que las marcas de lujo son, en su mayoría, consumidas por consumidores que entienden de este, y buscan diferenciarse con el mismo. Sin embargo, conforme aumenta la visibilidad de las marcas, esta atrae un mayor número de consumidores '*bandwagon*' que siguen las tendencias

guiados por la influencia social y la imitación, y el sentimiento de pertenencia, por encima de la autoexpresión. Este cambio puede minar la motivación de los consumidores originales, dado que la marca deja de cumplir su rol como proveedor de exclusividad, lo que puede llevar a que ambos grupos sociales se desvinculen. La consecuencia de esto, según el autor, es que las marcas de lujo cuyo principal consumidor es el que es verdaderamente conocedor de este, deben rechazar estrategias de comunicación masivas, y, en su lugar, poner el foco en métodos de comunicación muy selectivos y segmentados que protejan la exclusividad y refuercen el valor simbólico de sus artículos.

Con todo esto, el gran reto para las marcas de lujo, particularmente en el ecosistema digital y de segunda mano, se encuentra en manejar la visibilidad sin caer en la sobreexposición. A medida que el consumo de lujo está cada vez más mediado por plataformas digitales, las marcas deben diseñar cuidadosamente sus estrategias de comunicación para alcanzar audiencias relevantes, manteniendo al mismo tiempo el control sobre el significado de la marca, su deseabilidad y su exclusividad.

Este delicado equilibrio pone de manifiesto la creciente importancia y complejidad del marketing digital en el sector del lujo, que debe conciliar la accesibilidad con la preservación de la escasez y el prestigio.

### **2.3. El marketing digital en plataformas de moda y lujo**

El constante crecimiento del mercado de lujo, su progresiva democratización, y la expansión de canales digitales ha aumentado significativamente la complejidad de las estrategias de marketing de moda de lujo. Al contrario del marketing tradicional, el marketing de lujo no tiene como objetivo principal únicamente maximizar su alcance o volúmenes de ventas, con lo que las plataformas digitales representan tanto una oportunidad estratégica como un espacio delicado.

Siguiendo esta línea, autores como Chandon et al. (2016), destacan que el significado de lujo no es homogéneo, sino que varía sustancialmente entre segmentos de consumidores. El lujo puede ser percibido de forma diferente dependiendo de las

motivaciones de los consumidores, que pueden ir desde la señalización de estatus y la diferenciación social hasta la gratificación emocional, el valor experiencial o la autoexpresión. Esta heterogeneidad en las percepciones del lujo implica que las estrategias de marketing, especialmente las digitales, no deben ser uniformes, sino que deben personalizarse en función de los perfiles de consumidores con distintas expectativas, valores y patrones de consumo.

Esta diversidad queda a su vez reflejada en marcos de segmentación de consumidores recientes, como el propuesto y mencionado anteriormente por BCG y Altagamma (Moizant et al., 2025), que los clasifica de acuerdo a niveles de gasto y motivaciones. Estas distinciones refuerzan la importancia de estrategias digitales segmentadas, incluyendo el desarrollo de *buyer personas*, para entender mejor las motivaciones de compra de cada grupo, y poder alcanzarles de formas más efectiva.

Lou et al. (2022) analizaron la percepción de los consumidores de artículos de lujo de segunda mano, y uno de sus hallazgos principales fue que el factor con mayor influencia es el valor emocional, con lo que, a la hora de vender, se debe trabajar en aumentar el apego hacia dichos productos y crear experiencias más personalizadas para los clientes. Además, el estudio concluye que los mensajes de marketing en este sector deberían resaltar el alto estatus social que adquieren los compradores al tener en su posesión un producto de lujo.

Ante este enfoque de cómo debería ser la comunicación de las marcas de moda y lujo, Athwal et al. (2019, p. 414), advierten del riesgo de que las iniciativas sostenibles sean percibidas como estrategias de *greenwashing* al ser comunicadas de forma excesiva o poco creíble, lo cual puede generar desconfianza entre los consumidores. Los autores destacan la importancia de una comunicación estratégica y moderada basada en la creación de valor real y en la autenticidad, características intrínsecas a la definición de lujo. El enfoque opuesto, caracterizado por mensajes masivos o el uso reiterado de términos de moda vinculados a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) sin un compromiso real que los respalde, puede resultar contraproducente. Como subrayan Janssen et al. (2015), en el ámbito del marketing digital de lujo comunicar sostenibilidad implica, en muchas ocasiones, “whisper rather than shout”, es decir, optar por una

comunicación más discreta, buscando un equilibrio entre visibilidad y discreción, y alineando el discurso público de la marca con su propia identidad y las expectativas del consumidor.

#### **2.4. El marketing digital dirigido a la Generación Z**

La Generación Z suele agrupar a los nacidos a partir de mediados de la década de 1990. No obstante, la literatura académica no muestra un consenso unánime respecto a los límites temporales exactos que delimitan esta horquilla, aunque la mayoría de los estudios sitúan su inicio en torno a 1995-1997 y su final en los primeros años de la década de 2010 (Jayatissa, 2023, pp. 180-181).

De manera aclaratoria, aunque haya personas incluidas en esta horquilla generacional que no reconozcan explícitamente su pertenencia, desde una perspectiva de marketing, la relevancia no reside en si los consumidores se identifican como Generación Z, sino en si sus valores, actitudes y patrones de consumo, reflejan los típicamente asociados a esta.

Jayatissa (2023) relata que esta generación es comúnmente descrita como la generación de los nativos digitales, ya que sus miembros han sido los primeros en crecer con acceso constante al internet, móviles y redes sociales, como parte de su día a día. En consecuencia, su consumo de información está fuertemente vinculado a entornos digitales, con las plataformas de redes sociales en el centro de su método con el que descubrir, conectar e interactuar con el contenido. El autor también señala que la Generación Z muestra una clara preferencia por el contenido visual, dinámico, y de corta duración, el cual primordialmente consume a través de plataformas digitales como Instagram, TikTok, y Youtube. Su capacidad de atención es menor, lo cual exige mensajes claros y atractivos desde los primeros segundos. Como resultado, sus decisiones de gasto están cada vez más influenciadas por las comunidades en línea, compañeros, y creadores de contenido, dado que la validación social y la interacción con los ecosistemas digitales tienen un papel clave en la formación de sus actitudes frente a las marcas (Jayatissa, 2023).

Profundizando en estas características, la Generación Z espera tener una relación interactiva con las marcas, en lugar de un consumo pasivo de su contenido. De acuerdo con Putra et al. (2025), esta generación valora que exista una comunicación desde ambos lados y busca oportunidades en las que participar en experiencias digitales con la marca a través de comentarios, retos, interacciones en vivo, y contenido generado por usuarios, especialmente el de microinfluencers. Como consecuencia de ello, los autores destacan que la efectividad de las estrategias de marketing digital dirigidas a la Generación Z es medida mediante indicadores de *engagement* como comentarios, compartidos, e interacciones consistentes, los cuales reflejan un interés genuino y participación de la comunidad de consumidores. Con esto en mente, las marcas deben promover la interacción y relaciones a largo plazo con la Generación Z, por encima de la comunicación promocional unidireccional.

De este modo, las estrategias de marketing tradicional van perdiendo relevancia conforme avanzamos hacia una sociedad digital, en la que las redes sociales se han convertido en herramientas esenciales para la captación y fidelización de clientes. Tal y como señala Ontiveros Aparicio (2024) la lealtad de los jóvenes universitarios hacia una marca está altamente relacionada con la capacidad de esta para reflejar autenticidad y transparencia en entornos digitales. En este sentido, las marcas que logran proyectar coherencia entre sus valores y misión como empresa, y su presencia en línea, crean vínculos más sólidos con este nuevo público que exige experiencias personalizadas, reales y socialmente responsables.

### **3. Análisis práctico**

Una vez desarrollado el marco teórico y contextualizado el mercado del lujo de segunda mano, este apartado se centra en el análisis práctico del entorno de Vestiaire Collective. A través del estudio del mercado, la competencia, sus consumidores y la presencia digital de la empresa, se busca identificar los principales puntos estratégicos que condicionan su posicionamiento y crecimiento en el mercado español.

El análisis realizado servirá como base para la posterior elaboración del plan estratégico

de marketing digital de la compañía, acompañado de acciones alineadas con las tendencias actuales de la industria y con las necesidades y comportamientos de la Generación Z como público objetivo.

### **3.1. Metodología del análisis**

La metodología empleada en este trabajo está basada principalmente en el análisis de fuentes públicas, informes de mercado y de Vestiaire Collective, y datos publicados por empresas especializadas en la industria del lujo, la segunda mano y el marketing digital.

En primer lugar, se realizará un análisis de varios ámbitos del entorno mediante la herramienta PESTEL, y se pondrá el foco en el modelo de negocio de Vestiaire Collective, analizando su posicionamiento y su estrategia de marketing digital. Asimismo, se identificarán sus principales competidores, como The RealReal, Grailed, Wallapop, Vinted y Depop, con el fin de comparar su posicionamiento en entornos digitales y con respecto a los consumidores de la Generación Z.

Además, se llevará a cabo un análisis del consumidor de lujo de segunda mano perteneciente a la Generación Z, el cual es el segmento estratégico de este plan de marketing digital. Para ello, se estudiarán sus hábitos en redes sociales, sus motivaciones de compra y sus patrones de consumo.

Finalmente, toda la información recogida será presentada de forma resumida mediante un análisis DAFO y un análisis CAME, los cuales son herramientas que permiten identificar los principales retos y oportunidades sobre los que se estructurará el plan de marketing digital para Vestiaire Collective.

### **3.2. Análisis interno de Vestiaire Collective**

Vestiaire Collective es una plataforma digital francesa, fundada en 2009, especializada en la compraventa de artículos de moda de lujo de segunda mano. Su modelo de negocio conecta a vendedores y compradores a través de un *marketplace online* centrado en categorías como bolsos, ropa, calzado y accesorios. A diferencia de otras plataformas de

reventa generalistas, la compañía mantiene un posicionamiento claramente orientado al segmento premium y de lujo, donde la exclusividad y la confianza constituyen elementos clave de su propuesta de valor.

La empresa está en un buen momento, ya que se sitúa en la intersección entre tres grandes tendencias que actualmente están transformando la industria textil: el crecimiento del mercado de segunda mano, el auge del comercio electrónico, y el creciente deseo de acceder al lujo. En este sentido, Vestiaire Collective ha construido una identidad de marca estrechamente vinculada al consumo responsable y a la circularidad en la moda, siguiendo su filosofía de *“Think First, Buy Second”*.

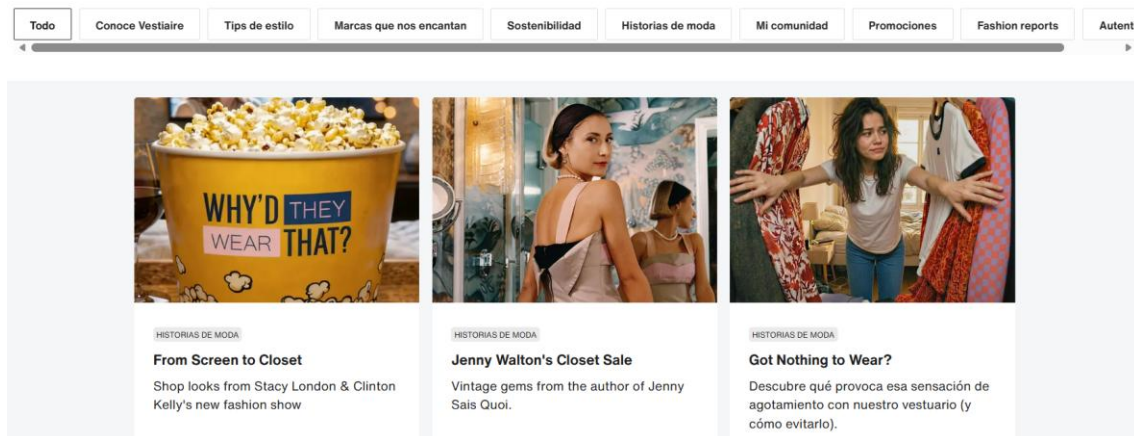
Uno de sus principales factores diferenciales es la confianza que genera entre los consumidores a través de sus procesos de autenticación y control de calidad, que reducen la percepción de riesgo asociada a la compra de artículos de lujo de segunda mano. Esta confianza se ve reforzada por una comunidad digital activa y alineada con los valores que definen la identidad de la marca.

Vestiaire Collective no solo ha sabido anticiparse a la evolución del mercado y aprovechar el contexto para crecer con fuerza, sino que también ha apostado por diferenciarse mediante campañas de marketing innovadoras y creativas. Aunque la reventa de artículos cada vez sea una actividad más popular, los usuarios de las plataformas de segunda mano suelen estar más expuestos a una publicidad funcional y sobria. La compañía rompe con esa lógica a través de campañas visualmente llamativas, mensajes disruptivos y propuestas originales que captan la atención del público. Además, logra mantener esta estrategia sin renunciar a sus valores ni a la transparencia, lo que refuerza aún más su autenticidad.

Esta apuesta por la creatividad también queda reflejada en los propios canales de la compañía. La página web de Vestiaire Collective va más allá de su función como *marketplace* e incorpora contenidos relacionados con tendencias, sostenibilidad, consejos de estilo, marcas de lujo e historias de moda. De este modo, la plataforma no solo busca facilitar transacciones, sino también generar inspiración y mantener el interés de los usuarios incluso cuando no tienen una intención inmediata de compra.

Asimismo, el uso de imágenes llamativas y contenidos diferentes aumenta el tiempo de interacción de los usuarios. Y, su estructura organizada en múltiples categorías favorece la exploración de la plataforma. Esta capacidad para combinar la creación de contenido con su propósito de comercio electrónico atrae especialmente a la Generación Z, cuyos hábitos están cada vez más vinculados al entretenimiento y al consumo de información a través de formatos visuales.

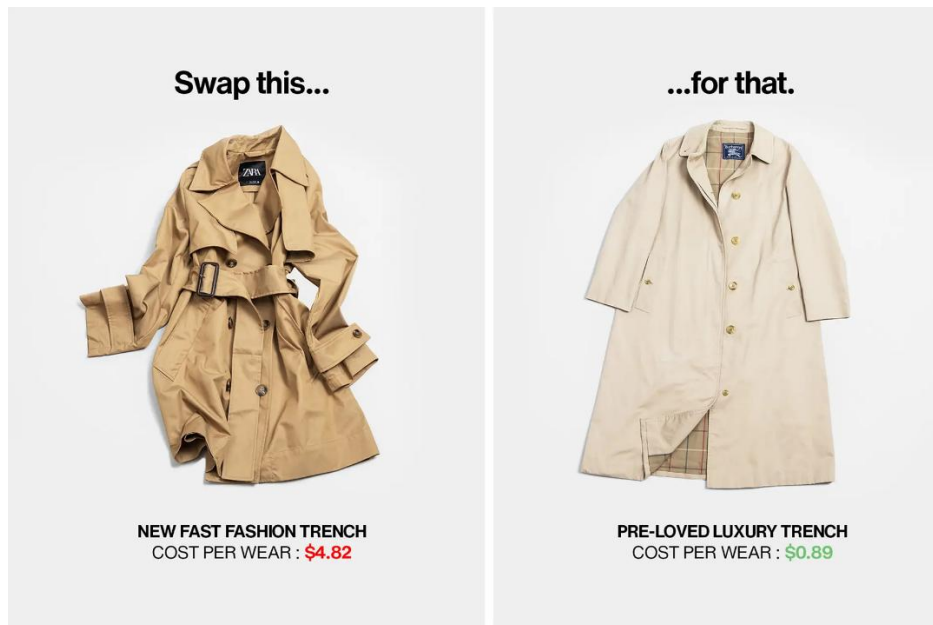
Figura 2. Página web de Vestiaire Collective



Fuente: Elaboración propia a partir de Vestiaire Collective (2026)

Esta estrategia de contenido también se refleja en las campañas de publicidad creadas por la compañía. Aunque muchas de ellas están dirigidas a consumidores apasionados por la moda y las tendencias, Vestiaire Collective aprovecha estas acciones para introducir mensajes vinculados a la sostenibilidad y al consumo responsable. Un ejemplo de ello puede observarse en la Figura 3, donde la marca compara el coste por uso de una gabardina nueva de *fast fashion* con el de una gabardina de lujo de segunda mano. A través de una propuesta visual sencilla y fácil de comprender, la compañía transmite la idea de que consumir moda de forma más sostenible no implica renunciar al estilo o a la calidad.

Figura 3. Ejemplo de comunicación de sostenibilidad en las campañas de Vestiaire Collective



Fuente: Vestiaire Collective (2026)

Este tipo de campañas resultan especialmente interesantes porque integran el componente sostenible dentro de contenidos que inicialmente atraen al consumidor por motivos relacionados con la moda o las tendencias. De este modo, la sostenibilidad deja de presentarse como el argumento principal de venta y pasa a formar parte de la propuesta de valor de la marca de una manera más natural y atractiva para el consumidor.

### 3.3. Análisis del entorno

Una vez estudiado Vestiaire Collective como modelo de negocio, resulta necesario analizar el entorno externo en el que opera. Este análisis permite identificar los factores que la empresa no controla directamente, pero que pueden influir en su posicionamiento y capacidad para captar y fidelizar consumidores.

Para ello, se emplea el análisis PESTEL, una herramienta que permite estudiar el entorno desde seis dimensiones: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. En este trabajo, el análisis no se plantea de forma general, sino directamente al mercado

digital español y al comportamiento de la Generación Z.

### **3.3.1. Análisis PESTEL**

#### **a. Factor político**

El entorno político en España y en la Unión Europea está cada vez más orientado hacia la transición a modelos de economía circular. Iniciativas como la estrategia “España Circular 2030” promueven la reutilización de productos y la prolongación de su ciclo de vida. Este contexto favorece directamente a modelos de negocio como el de Vestiaire Collective, basados en darles una segunda vida a artículos ya existentes y transformar los hábitos de consumo de la sociedad actual.

Asimismo, las instituciones europeas están aumentando progresivamente la presión sobre la industria textil tradicional debido a que es una de las industrias con mayor impacto medioambiental y huella de carbono. Este discurso no solo favorece el crecimiento de las plataformas vinculadas a la reventa, sino que también contribuye a transformar la percepción social de las prendas segunda mano, consolidándola cada vez más como una práctica de consumo al uso, y alineada con los valores medioambientales.

#### **b. Factor económico**

Desde el punto de vista económico, la Generación Z en España se enfrenta a un contexto marcado por la precariedad laboral y un poder adquisitivo limitado, lo cual les convierte en un grupo de consumidores con una sensibilidad al precio elevada. Sin embargo, aunque pueda parecer contraintuitivo, esto no ha reducido su interés por la moda de lujo, sino que ha transformado la forma en la que acceder a ella.

En este sentido, la reventa de artículos de lujo de segunda mano permite el acceso a productos de mayor calidad y valor, con presupuestos más reducidos. Además, determinados artículos de lujo conservan parte de su valor con el tiempo e incluso pueden revalorizarse, lo cual refuerza la idea de compra como inversión frente a un consumo impulsivo. Del mismo modo, la expansión de métodos de pago flexibles como “*Buy Now, Pay Later*” facilitan el acceso de consumidores jóvenes a productos de mayor

precio.

Como consecuencia, para Vestiaire Collective resulta estratégico comunicar no únicamente exclusividad, sino también durabilidad, accesibilidad y revalorización de los artículos a largo plazo.

#### c. Factor social

En el ámbito social, el mercado de segunda mano ha experimentado un gran cambio de percepción en los últimos años. Mientras que, tradicionalmente, podía asociarse a la falta de recursos, actualmente se vincula cada vez más con valores como la sostenibilidad y la originalidad. Y donde más se muestra este cambio es entre los consumidores jóvenes, para los que la compra de artículos usados está normalizada.

Específicamente en el caso de la Generación Z, se dan dos dinámicas de consumo aparentemente contradictorias. Por un lado, hay una fuerte presencia del *fast fashion* en sus hábitos de compra, y, por otro, también existe un creciente interés por prendas vintage, artículos de archivo y piezas exclusivas que les permitan expresar individualidad y diferenciarse de tendencias masificadas.

Teniendo esto en cuenta, Vestiaire Collective se enfrenta al reto de crear una estrategia de comunicación bidireccional. Por un lado, necesita sintonizar con las tendencias emergentes para atraer al público joven, y, por el otro, debe consolidar su posicionamiento frente a la moda rápida, transmitiendo el mensaje de que sus productos trascienden la inmediatez y son una inversión a futuro.

#### d. Factor tecnológico

La transformación digital es uno de los factores más relevantes a tener en cuenta en la evolución del mercado de lujo de segunda mano, siendo determinante la capacidad de las empresas para adaptarse a este proceso. La Generación Z busca y descubre productos principalmente a través del móvil y de las redes sociales, por lo que es necesario captarles ofreciéndoles una experiencia digital con la que diferenciar su proceso de

compra del que tendrían con otros competidores.

Siguiendo esta línea, el comercio electrónico tradicional que únicamente muestra sus productos con el formato de un catálogo, ha perdido, de forma general, relevancia frente a formatos más enfocados en proporcionar entretenimiento al usuario. Las redes sociales, como TikTok, Instagram y YouTube, influyen directamente en la decisión de compra de los consumidores jóvenes. Tal es así, que las marcas cada vez dedican mayor proporción de su presupuesto de marketing a la venta de productos directamente a través de las plataformas de redes sociales, conocido como *social commerce*, y al contenido generado por *influencers*.

Al mismo tiempo, la tecnología también es un medio clave para reforzar la confianza del consumidor. Uno de los principales frenos de compra en el mercado de lujo de segunda mano continúa siendo el miedo a las falsificaciones. Es por ello, que las herramientas tecnológicas relacionadas con la autenticación digital, la inteligencia artificial y la automatización de controles de calidad pueden convertirse en una ventaja competitiva relevante para plataformas como Vestiaire Collective.

Además, en un entorno digital altamente competitivo, la rapidez, facilidad de navegación y experiencia de usuario dentro de la aplicación o plataforma influyen directamente en la capacidad de captar y retener consumidores jóvenes.

#### e. Factor ecológico

Tal y como se ha mencionado en varios apartados de este trabajo, el factor ecológico tiene una importancia central en la industria textil, y especialmente en la de segunda mano. La creciente preocupación por el impacto medioambiental de la industria de la moda ha provocado críticas hacia el modelo de *fast fashion*, caracterizado por el consumismo y la sobreproducción.

Frente a este enfoque, el mercado de reventa se presenta como una alternativa más alineada con los nuevos estándares de los consumidores más jóvenes. En este sentido, Vestiaire Collective cuenta con una ventaja competitiva frente a plataformas de reventa más generalistas, dado que su posicionamiento está asociado a artículos con ciclos de

uso más prolongados y una mayor durabilidad.

Esta propuesta de valor diferencial encaja especialmente con los valores de la Generación Z, siempre que la sostenibilidad sea comunicada de forma auténtica. Por lo tanto, la empresa debe evitar discursos excesivamente genéricos o que induzcan al engaño.

#### f. Factor legal

A medida que crecen el *influencer marketing* y el *social commerce*, el marco legal en España se adapta y se vuelve más exigente. La normativa busca proteger al consumidor, regular los modelos de negocio que operan a través de plataformas digitales y sancionar la venta de productos falsificados. En este contexto, se han desarrollado diversas disposiciones, como el Código de Conducta de Publicidad a través de Influencers, y la Ley de Servicios Digitales de la Unión Europea, que obligan a las plataformas *online* a asumir una mayor responsabilidad tanto en la seguridad de las transacciones realizadas en sus ecosistemas digitales como en la transparencia de sus contenidos promocionales

En el caso del lujo de segunda mano, estas cuestiones resultan especialmente importantes, ya que la seguridad proporcionada durante la transacción, y la autenticidad del producto son elementos clave para generar confianza entre los consumidores. Como consecuencia, las plataformas que ofrecen procesos de autenticación transparentes cuentan con una ventaja competitiva frente a compañías más informales de compraventa entre particulares.

Del mismo modo, las regulaciones entorno a la publicidad digital y el contenido de los *influencers* para las marcas son cada vez más estrictas. Esto obliga a las marcas a desarrollar estrategias de comunicación más auténticas, con las que traspasar el elevado escepticismo de la Generación Z hacia el *greenwashing* y la publicidad tradicional.

Teniendo todos estos factores en cuenta, se puede concluir que el entorno actual resulta favorable para el crecimiento de plataformas como Vestiaire Collective, debido al auge

de la concienciación sobre la sostenibilidad, la digitalización y la popularidad del consumo de segunda mano entre las generaciones más jóvenes. Sin embargo, el contexto también presenta retos de comunicación y transparencia en las operaciones. La creciente saturación del mercado, la sensibilidad del consumidor joven hacia la autenticidad de las marcas y sus precios, y la necesidad de equilibrar crecimiento y exclusividad, refuerzan la necesidad de desarrollar estrategias digitales altamente segmentadas y alineadas con los valores reales de la compañía.

### **3.4. Análisis del consumidor y segmentación**

Otro de los aspectos necesarios que debe analizarse en profundidad antes de diseñar el plan de marketing digital es entender hacia quién va dirigido. Comprender el comportamiento del consumidor, específicamente el perteneciente a la Generación Z, resulta fundamental. Asimismo, pese a que este gran grupo comparte determinadas características relacionadas con el uso intensivo de las redes sociales y un mayor compromiso con la sostenibilidad, no es un grupo homogéneo. Dentro de este, se encuentran perfiles con motivaciones, hábitos de consumo y comportamientos en plataformas digitales, muy diferentes, con lo que las marcas deben desarrollar estrategias de comunicación y captación segmentadas, con el fin de asignar recursos logrando la máxima efectividad.

En el caso de Vestiaire Collective, la relación de los consumidores jóvenes con la plataforma va mucho más allá de una compra puntual. A diferencia de los consumidores pertenecientes a otras generaciones, los cuales acceden a un comercio electrónico con una intención de compra específica, los consumidores de la Generación Z utilizan este tipo de plataformas de forma mucho más recurrente, interactiva, y vinculada al entretenimiento a través de las experiencias.

La experiencia de consumo se desarrolla principalmente a través del móvil y de la interacción reiterada con la aplicación. Los usuarios activan las notificaciones y las alertas de precio, y utilizan las listas de favoritos además de para comprar, para estar al tanto de las novedades de ciertos productos, monitorizar bajadas de precio y descubrir nuevas piezas. Del mismo modo, funciones como la de hacer una oferta al vendedor de un

producto, por ejemplo, introducen dinámicas de negociación que transforman el proceso de compra en una experiencia más participativa, aumentando el tiempo de permanencia del cliente dentro de la plataforma.

En paralelo, el ámbito social tiene un papel especialmente relevante. Los consumidores no solo evalúan el producto, sino también la reputación del vendedor y las opiniones de otros usuarios, antes de realizar una transacción. En consecuencia, la confianza, y el sentimiento de comunidad se convierten en elementos principales para el ecosistema digital de Vestiaire Collective.

A partir de estas conductas, pueden identificarse diferentes perfiles de consumidores relevantes para la plataforma, cada uno con motivaciones de compra distintas.

a. Consumidor especializado en moda vintage

Este segmento entiende el lujo de segunda mano principalmente desde una perspectiva de valor, exclusividad y una potencial revalorización de los productos. Su interés se centra en artículos limitados, piezas vintage reconocidas o productos de archivo difíciles de encontrar, los cuales valoran como inversiones de cara al futuro, además de como prendas de moda.

Se trata de un grupo de consumidores con un elevado conocimiento sobre marcas de lujo, y colecciones, que realizan búsquedas muy concretas dentro de la plataforma. Además, en sus redes sociales suelen consumir contenido relacionado con moda, *streetwear* y reventa en comunidades y foros digitales.

Para este perfil, aspectos como la autenticación, el estado de conservación y la exclusividad del producto tienen más relevancia que una comunicación puramente estética. En consecuencia, Vestiaire Collective debe reforzar mensajes relacionados con la autenticidad, alto estándar y valor de reventa, posicionándose como una plataforma segura y especializada dentro del mercado del lujo de segunda mano.

b. Consumidor orientado a tendencias y estética digital

Otro perfil especialmente relevante dentro de la Generación Z es aquel altamente influenciado por tendencias visuales y estéticas digitales difundidas a través de redes sociales. En este caso, la compra está más vinculada a la autoexpresión, la construcción de identidad y la pertenencia a determinadas comunidades online que al valor económico del producto.

Estos consumidores utilizan plataformas como TikTok, Instagram o Pinterest como principal fuente de inspiración antes de acceder a Vestiaire Collective. Su comportamiento de navegación es más visual y exploratorio, buscando prendas y accesorios asociados a determinadas estéticas virales, colores o estilos concretos, más que a marcas específicas.

Asimismo, este segmento presenta una fuerte influencia del contenido generado por creadores digitales y microinfluencers, especialmente aquellos percibidos como auténticos y cercanos. Sin embargo, esta búsqueda constante de diferenciación convive con una fuerte exposición a tendencias masivas impulsadas por algoritmos y redes sociales, reflejando una de las principales contradicciones del consumo de la Generación Z.

En este contexto, Vestiaire Collective puede posicionarse como una plataforma capaz de ofrecer originalidad y exclusividad frente a la uniformidad de estilo derivada del *fast fashion* y de las tendencias virales de consumo rápido.

#### c. Consumidor aspiracional orientado al acceso al lujo

Por último, existe un segmento formado por consumidores que utilizan el mercado de segunda mano como primer punto de acceso al lujo. Su principal motivación está relacionada con la posibilidad de adquirir productos de marcas reconocidas a precios más accesibles, manteniendo al mismo tiempo el componente aspiracional y simbólico asociado al lujo.

Se trata de un perfil especialmente sensible al precio, a las promociones y a las facilidades de pago. Sus búsquedas suelen centrarse en categorías de entrada, como accesorios, joyería o pequeños artículos con alta visibilidad de marca y menor

desembolso económico.

Además, este grupo suele descubrir plataformas como Vestiaire Collective a través de publicidad digital, contenido en redes sociales y recomendaciones de influencers. Como consecuencia, las estrategias de captación dirigidas a este segmento deben reducir la percepción de barrera económica mediante descuentos de primera compra, programas de recomendación y opciones de pago flexibles claramente integradas en la comunicación digital.

No obstante, este perfil también refleja otra de las tensiones características del mercado actual del lujo: el deseo de acceder a marcas aspiracionales en un contexto marcado por limitaciones económicas y una creciente conciencia sobre el consumo responsable.

En conjunto, el análisis refleja que la Generación Z no constituye un segmento homogéneo, sino un grupo de consumidores con motivaciones y comportamientos digitales diversos. Sin embargo, todos los perfiles comparten una elevada sensibilidad hacia la autenticidad, la experiencia digital y la construcción identitaria a través del consumo. Como consecuencia, las estrategias de marketing digital de Vestiaire Collective deberán combinar segmentación, personalización y construcción de comunidad para conectar de forma efectiva con las distintas formas en las que la Generación Z entiende actualmente el lujo de segunda mano.

### **3.5. Análisis de la competencia**

El mercado digital de la moda de lujo de segunda mano es cada vez más competitivo. Los actores actuales se consolidan a la vez que entran nuevos rivales, impulsados por el auge del consumo entre las generaciones más jóvenes. Es fundamental analizar a los principales competidores de Vestiaire Collective para comprender cómo se posiciona cada plataforma en la mente del consumidor y qué necesidades específicas cubre cada una de ellas.

Además, los usuarios de la Generación Z no suelen limitarse a utilizar una única aplicación, sino que realizan búsquedas en paralelo en distintos *marketplaces* y se decantan por uno en función de las características del propio producto, el precio, la

experiencia digital y el nivel de confianza que buscan en cada momento. Como consecuencia, Vestiaire Collective no compite únicamente por la compra final, sino también por la atención y la fidelidad de los consumidores.

a. Vinted

Vinted es la plataforma de segunda mano con mayor penetración en España y una de las principales empresas responsables de la popularización de este modelo de negocio digital entre los consumidores jóvenes. Su modelo C2C (*Customer-to-Customer*) se caracteriza por la sencillez de uso, una amplia oferta de productos y precios más bajos, factores que le han permitido atraer a un elevado número de usuarios.

Desde el punto de vista competitivo, representa una amenaza para Vestiaire Collective en aquellos consumidores que buscan acceder a marcas reconocidas al menor coste posible. Sin embargo, ambas plataformas ocupan posiciones claramente diferenciadas dentro del mercado. Mientras Vinted compite a través de la accesibilidad y el volumen, Vestiaire Collective construye su propuesta de valor sobre la exclusividad, la selección de producto y la confianza derivada de sus procesos de autenticación. Esta diferenciación adquiere especial relevancia en las categorías de lujo, donde la seguridad y la credibilidad tienen un peso determinante en la decisión de compra.

b. Wallapop

Wallapop es una de las aplicaciones de segunda mano más utilizadas en España y cuenta con una base de usuarios amplia que va más allá del público joven. Aunque su actividad no está centrada específicamente en la industria de la moda, la plataforma compite de forma indirecta por el tiempo de atención y el presupuesto de los consumidores jóvenes dentro del ecosistema de segunda mano.

Asimismo, el perfil del consumidor de Wallapop difiere del cliente medio de Vestiaire Collective, ya que su motivación de compra suele estar más ligada al precio y menos a la búsqueda de exclusividad y diferenciación, rasgos más propios del mercado textil de

segunda mano y, especialmente, del segmento de lujo.

Su posicionamiento se asocia principalmente con la inmediatez y la negociación directa entre usuarios, lo que le permite ofrecer una experiencia más informal y, generalista en cuanto al producto, que la de Vestiaire Collective.

A pesar de que pueden encontrarse artículos de lujo dentro de la plataforma, la percepción de mayor riesgo limita su capacidad para competir dentro del segmento de lujo.

#### c. Depop

Depop ocupa una posición singular dentro del mercado de segunda mano al combinar elementos propios de un *marketplace* con dinámicas características de las redes sociales. La plataforma ha conseguido consolidarse entre los consumidores más jóvenes gracias a su estrecha vinculación con la moda vintage, las tendencias emergentes y la cultura digital.

Desde el punto de vista competitivo, representa una amenaza especialmente relevante para aquellos usuarios que buscan inspiración y descubrir nuevas tendencias a través de la moda. Su propuesta de valor se apoya en la construcción de comunidad y en el protagonismo de los propios usuarios, que actúan tanto como vendedores como generadores de contenido.

Sin embargo, a diferencia de Vestiaire Collective, Depop cuenta con mecanismos de autenticación más limitados y una menor especialización en productos de lujo de alto valor. Como consecuencia, mientras Depop se posiciona alrededor de la creatividad y la expresión individual, Vestiaire Collective mantiene una ventaja competitiva basada en la exclusividad y la seguridad en la compra de artículos de lujo.

#### d. Grailed

Grailed es un *marketplace* especializado en la moda *streetwear*, moda de archivo y

piezas exclusivas, con especial relevancia en el segmento masculino. Su comunidad reúne a consumidores con un alto conocimiento de marcas, colecciones y dinámicas de reventa, lo que ha consolidado a la plataforma como un referente en el mercado de artículos limitados de segunda mano.

Grailed constituye una competencia especialmente relevante para los consumidores interesados en artículos de archivo y piezas con potencial de revalorización. Aunque comparte con Vestiaire Collective el interés por la exclusividad y la escasez de producto, Grailed mantiene un posicionamiento más vinculado al *streetwear*, la moda de archivo y las comunidades de clientes especializados en moda. Frente a ello, Vestiaire Collective mantiene ventajas competitivas derivadas de su mayor amplitud de categorías y de su posicionamiento internacional, destacando especialmente en segmentos como la marroquinería, la joyería y la relojería.

#### e. The RealReal

The RealReal es uno de los principales referentes internacionales dentro del mercado de lujo de segunda mano. Su modelo de negocio se diferencia principalmente del de Vestiaire Collective porque opera como un modelo de consignación, donde la empresa asume gran parte de las tareas asociadas a la venta de los artículos, desde la autenticación hasta su envío al comprador. Gracias a ello, consigue mantener un elevado control sobre el proceso y reforzar la confianza de los consumidores.

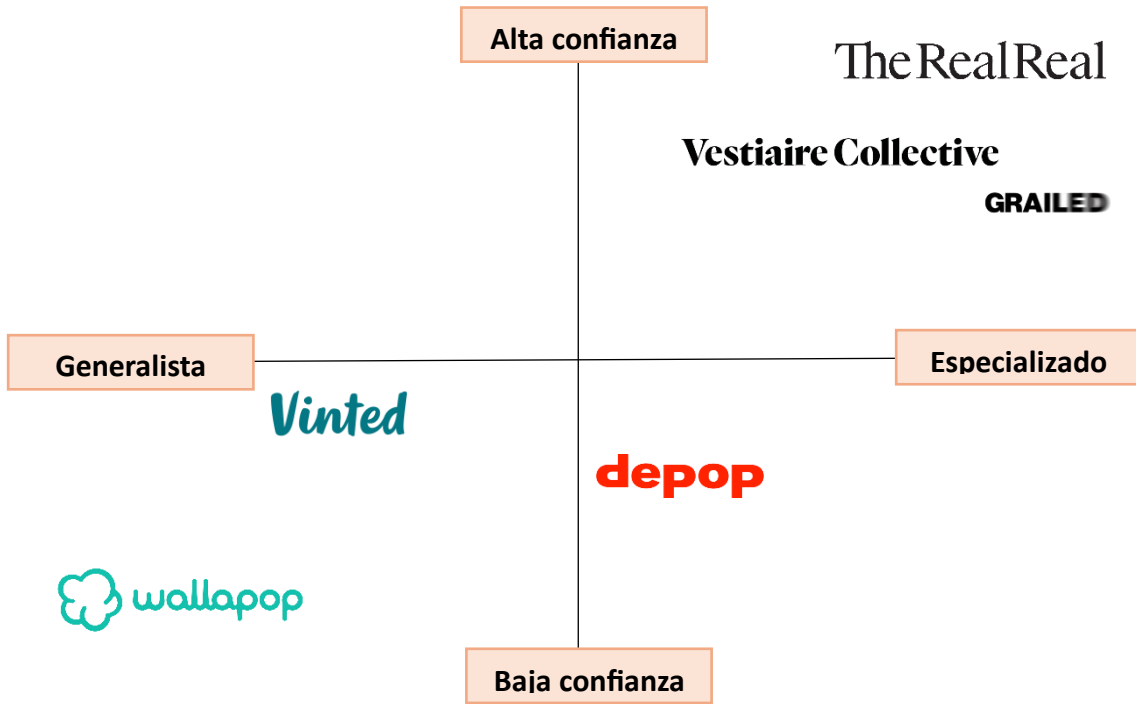
Este modelo refuerza la percepción de seguridad en la compra y eleva la valoración de la calidad del producto por parte del consumidor. Por ello, The RealReal compite directamente con Vestiaire Collective en categorías de lujo de alto valor.

Aunque The RealReal mantiene una posición muy consolidada en Estados Unidos, su presencia en Europa y, en particular, en España, es notablemente menor. Además, su experiencia digital está menos orientada a la creación de comunidad y al componente social, ya que elimina la negociación entre usuarios y ofrece una interacción más limitada que la de Vestiaire Collective.

En conjunto, el análisis competitivo refleja que Vestiaire Collective ocupa una posición diferenciada dentro del mercado de segunda mano gracias a la combinación de lujo, autenticación, sostenibilidad y experiencia digital. Mientras que plataformas como Vinted o Wallapop compiten principalmente a través del precio y el volumen, y otras como Depop o Grailed se apoyan en la construcción de comunidad y tendencias específicas, Vestiaire Collective consigue integrar exclusividad, confianza y circularidad dentro de una misma propuesta de valor. Esta diferenciación constituye una de sus principales ventajas competitivas de cara al desarrollo del presente plan de marketing digital.

Con el objetivo de visualizar de forma más clara este posicionamiento competitivo, se ha elaborado el mapa de posicionamiento que se muestra en la Figura 4. Para ello, se han utilizado como ejes el nivel de especialización de la plataforma y el grado de confianza percibido por los consumidores. Como puede observarse, Vestiaire Collective ocupa una posición diferenciada al combinar una elevada especialización en el mercado de lujo de segunda mano con altos niveles de confianza, situándose por encima de plataformas más generalistas y menos especializadas como Vinted o Wallapop, y diferenciándose también de competidores como Depop o Grailed, cuya propuesta de valor se apoya en otros elementos.

Figura 4. Mapa de posicionamiento de los competidores



Fuente: Elaboración propia

### 3.6. Análisis DAFO

Una vez analizado el entorno, la competencia y el comportamiento del consumidor, se deben sintetizar los principales elementos que condicionan la estrategia actual de Vestiaire Collective. Para ello, se utiliza la herramienta DAFO, la cual permite identificar las principales fortalezas y debilidades internas de la compañía, así como las oportunidades y amenazas presentes en el entorno externo.

Tabla 1. Matriz DAFO de Vestiaire Collective

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Comisiones y costes percibidos como elevados frente a plataformas generalistas.	Incremento de la competencia de plataformas como Vinted, Depop o Grailed.
Tiempos de envío y procesos logísticos más lentos debido a la verificación de productos.	Mejora de los sistemas de autenticación en plataformas competidoras.
Percepción de menor accesibilidad para consumidores que se inician en el mercado de lujo.	Entrada de marcas de lujo tradicionales en el mercado de reventa certificada.
Menor reconocimiento de marca entre el público general frente a otras plataformas de segunda mano más populares en España.	Saturación de contenidos digitales y creciente dificultad para captar la atención de la Generación Z.
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Fuerte posicionamiento como plataforma especializada en lujo de segunda mano.	Crecimiento global del mercado de lujo de segunda mano y normalización del consumo circular.
Procesos de autenticación que generan confianza y reducen el miedo a las falsificaciones.	Auge de tendencias vintage y moda de archivo impulsadas por las redes sociales.
Imagen de marca alineada con la sostenibilidad y el consumo responsable.	Desarrollo de herramientas de inteligencia artificial aplicadas a la personalización de la experiencia de compra.
Marketing diferencial y de impacto con campañas visuales, llamativas y mensajes disruptivos.	Incremento de la influencia de TikTok e Instagram en las decisiones de compra.

Fuente: Elaboración propia

El análisis DAFO refleja que Vestiaire Collective cuenta con una posición claramente diferenciada dentro del mercado digital de segunda mano gracias a su especialización en lujo, sus procesos de autenticación y su alineación con los valores de sostenibilidad cada vez más relevantes para la Generación Z.

Vestiaire Collective comprende bien a su consumidor, cuenta con una propuesta de valor sólida y muestra una clara capacidad de innovación y adaptación a las tendencias del mercado. Además, el contexto actual refuerza sus fortalezas, lo que consolida aún más su posición competitiva.

No obstante, la compañía también se enfrenta a retos derivados de la creciente saturación competitiva del mercado y de la sensibilidad al precio característica de los consumidores jóvenes. El aumento de la competencia eleva las expectativas del consumidor y dificulta la diferenciación. Sin embargo, también incrementa las barreras de entrada en la industria, lo que refuerza la posición actual de Vestiaire Collective.

### **3.7. Análisis CAME**

Tras el análisis DAFO, es importante establecer las principales líneas de actuación sobre las que deberá construirse el plan de marketing digital. Para ello, se utiliza la herramienta CAME, a través de la cual se crean decisiones con las que corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades, identificadas en el apartado anterior.

A diferencia del DAFO, cuyo objetivo principal es analizar la situación de la empresa, el análisis CAME tiene un enfoque de cambio y mejora, desde el que poder posteriormente diseñar las acciones de marketing digital dirigidas a la Generación Z.

Tabla 2. Matriz CAME de Vestiaire Collective

<b>Corregir Debilidades</b>	<b>Afrontar Amenazas</b>
Reforzar la comunicación del valor añadido de la plataforma para justificar las comisiones frente a alternativas más económicas.	Potenciar la diferenciación de Vestiaire Collective frente a competidores basados en precio y volumen.
Mejorar la percepción de accesibilidad del lujo de segunda mano entre nuevos consumidores de la Generación Z.	Consolidar el liderazgo en confianza y autenticación ante la mejora de los sistemas de verificación de otras plataformas.
Reducir la percepción negativa asociada a los tiempos de entrega mediante una comunicación más transparente del proceso de verificación.	Reforzar el posicionamiento de marca frente a la entrada de firmas de lujo en el mercado de reventa certificada.
Incrementar el reconocimiento de marca en España mediante acciones digitales de captación y retención.	Desarrollar campañas creativas capaces de destacar en un entorno digital cada vez más saturado.
<b>Mantener Fortalezas</b>	<b>Explotar Oportunidades</b>
Mantener el posicionamiento de Vestiaire Collective como referente en el mercado de lujo de segunda mano.	Aprovechar el crecimiento del mercado de lujo de segunda mano y del consumo circular.
Continuar reforzando los procesos de autenticación como principal fuente de confianza para el consumidor.	Capitalizar el auge de las tendencias vintage y la moda de archivo mediante contenido y campañas específicas.
Consolidar la asociación de la marca con la sostenibilidad y el consumo responsable.	Incorporar herramientas de inteligencia artificial que permitan personalizar la experiencia de navegación y compra.
Mantener una comunicación creativa y diferencial basada en campañas visuales de alto impacto.	Incrementar la presencia en TikTok e Instagram para conectar con la Generación Z.

Fuente: Elaboración propia

En conjunto, el análisis CAME permite transformar las conclusiones obtenidas en el DAFO en líneas de actuación concretas para Vestiaire Collective. Las estrategias propuestas buscan reforzar aquellas fortalezas que actualmente diferencian a la marca, aprovechar las oportunidades derivadas del crecimiento del mercado y de los cambios en los hábitos de consumo de la Generación Z, corregir las principales debilidades detectadas y reducir el impacto de las amenazas existentes. A partir de estas líneas estratégicas se desarrollará el plan de marketing digital para 2027, orientado a consolidar el posicionamiento de la compañía y potenciar su crecimiento en el mercado español.

#### **4. Plan de marketing digital**

A partir de los resultados obtenidos en el análisis estratégico previo, se desarrolla el siguiente plan de marketing digital para Vestiaire Collective correspondiente al año 2027. La propuesta está enfocada específicamente en el mercado español y en la Generación Z como segmento prioritario dentro del mercado de lujo de segunda mano.

El plan parte de la idea de que el consumidor joven actual no busca únicamente adquirir productos de lujo, sino también formar parte de experiencias digitales que estén alineadas con sus valores, intereses y hábitos de consumo.

Teniendo esto en cuenta, el plan se estructura sobre dos grandes ejes estratégicos. Por un lado, la captación de *leads* pertenecientes a la Generación Z mediante acciones enfocadas en obtener visibilidad y un posicionamiento digital estratégico. Y, por otro lado, la fidelización y retención de los usuarios ya existentes a través de estrategias basadas en *engagement*, personalización, gamificación y construcción de comunidad dentro de la plataforma.

##### **4.1. Objetivos del plan de marketing digital**

Para garantizar la correcta evaluación del plan de marketing digital, los objetivos planteados siguen la metodología SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant y Time-bound*). Esto quiere decir que todos ellos son específicos, medibles, alcanzables,

relevantes para la estrategia de Vestiaire Collective y delimitados temporalmente al periodo de ejecución correspondiente al año 2027.

Asimismo, al ser objetivos medibles, se puede realizar un seguimiento continuo del rendimiento del plan durante su ejecución. Y, en caso de detectarse desviaciones significativas respecto a los KPIs previstos, podrá activarse un plan de contingencia previamente diseñado con el fin de reajustar las acciones estratégicas y corregir posibles futuras desviaciones antes de la finalización del periodo de aplicación del plan.

Los objetivos del plan se estructuran en torno a las dos grandes áreas estratégicas previamente descritas.

a. Objetivos de captación

- Incrementar en un 20% el número de nuevos usuarios registrados de la Generación Z en España durante 2027.
- Aumentar en un 25% el tráfico procedente de redes sociales hacia la plataforma, especialmente TikTok e Instagram, respecto al ejercicio anterior.
- Incrementar en un 15% la tasa de conversión de usuarios jóvenes procedentes de las campañas digitales.
- Mejorar en un 20% el alcance orgánico de la marca en redes sociales mediante estrategias de contenido visual, colaboraciones con microinfluencers y campañas vinculadas a tendencias virales.

b. Objetivos de fidelización

- Incrementar en un 15% la frecuencia de recompra de usuarios pertenecientes a la Generación Z dentro de la plataforma, durante el año 2027, en comparación con los datos consolidados del año 2026.
- Aumentar en un 20% el nivel de *engagement* en redes sociales durante el año 2027, calculado sobre el total acumulado de 2026. Esta métrica se evaluará a través del número de interacciones, compartidos y contenido generado por usuarios, incorporando un análisis de sentimiento mediante técnicas de

Procesamiento de Lenguaje Natural (PLN) para medir el incremento específico de los comentarios positivos.

- Incrementar en un 15% el uso de herramientas interactivas de la aplicación, como listas de favoritos y activación de las alertas de bajadas de precios, durante el año 2027 en su totalidad, con respecto a la cifra acumulada en 2026.
- Mejorar en un 10% la tasa de retención de usuarios jóvenes activos en la plataforma al cierre de 2027 mediante estrategias de gamificación y creación de una comunidad, en comparación con la tasa registrada al cierre de diciembre de 2026.

## **4.2. Estrategias de marketing digital**

Teniendo en cuenta las conclusiones obtenidas en el análisis del entorno, y del modelo de negocio de Vestiaire Collective en el mercado, junto con el estudio del comportamiento de la Generación Z en entornos digitales, se han trazado cuatro estrategias de marketing digital. Cada una de ellas responde a objetivos del plan de marketing de diferente naturaleza.

El fin perseguido por estas líneas estratégicas es reforzar el crecimiento de la plataforma dentro del mercado español sin renunciar a la exclusividad que define el valor de la marca. Es por ello por lo que las estrategias propuestas buscan equilibrar la captación de nuevos usuarios con el mantenimiento de la exclusividad, así como impulsar el *engagement* y la fidelización en un entorno digital cada vez más saturado.

### **4.2.1. Estrategia de posicionamiento digital**

La primera línea estratégica del plan se centra en reforzar el posicionamiento de Vestiaire Collective como plataforma digital de referencia dentro del mercado de lujo de segunda mano en España. Resulta necesario continuar diferenciándose de *marketplaces* más generales cuya oferta destaca principalmente por sus precios, rapidez y volumen. Esto se logra a través de la publicidad de los valores diferenciales de la empresa, como la exclusividad, la autenticación y el compromiso con la sostenibilidad.

La estrategia de *branding* deberá poner el foco en transmitir la idea de que Vestiaire Collective no funciona únicamente como una plataforma de compraventa, sino que transmite confianza al consumidor, y está asociado a la moda de archivo, al lujo aspiracional y a hábitos de consumo sostenibles. En este contexto, resulta especialmente importante reforzar el valor simbólico y emocional de los productos de lujo de segunda mano, alejando del consumidor la percepción de ropa usada y más barata, y acercándola a conceptos relacionados con singularidad, estilo propio y lujo asequible.

Asimismo, la comunicación digital deberá mantener un equilibrio constante entre accesibilidad y exclusividad. Aunque el objetivo del plan consiste en ampliar la captación de consumidores jóvenes, debe hacerse a un público objetivo definido, para evitar caer en una sobreexposición que pueda empeorar su posicionamiento distintivo y aspiracional dentro del mercado.

#### **4.2.2. Estrategia de contenido en redes sociales**

Las redes sociales son el principal punto de contacto entre la Generación Z y las marcas de moda y lujo. De modo que, la estrategia de contenido tendrá un papel central en el plan de marketing digital.

La comunicación deberá priorizar formatos visuales, dinámicos y de corta duración que se adapten al consumo característico de esta generación, especialmente en plataformas como TikTok e Instagram. El contenido no debe centrarse exclusivamente en el producto, sino también en la creación de inspiración, de *storytelling* y de experiencias relacionadas con las nuevas tendencias y los estilos de vida de los segmentos de consumidores identificados.

En esta línea, la estrategia buscará aprovechar el auge de tendencias en redes sociales como, por ejemplo, los *hauls* de ropa, fotos de los productos combinados en el día a día, o vídeos compartiendo su opinión sobre piezas de archivo. Es decir, se creará contenido alineado con las dinámicas virales del momento en las redes sociales. Para ello, tendrán especial relevancia las colaboraciones con microinfluencers y creadores de contenido capaces de generar una comunicación más auténtica y cercana con la Generación Z.

Además, la estrategia de contenido deberá fomentar activamente el contenido generado por usuarios, incentivando que los propios consumidores compartan sus compras, estilismos y experiencias dentro de la plataforma. Este tipo de contenido no únicamente aumenta la visibilidad orgánica de la marca, sino que también refuerza la sensación de comunidad y validación social entre consumidores jóvenes.

#### **4.2.3. Estrategia de engagement y gamificación**

La Generación Z no busca mantener una relación pasiva con las marcas, sino participar en experiencias digitales interactivas. Por ello, otra de las líneas estratégicas del plan de marketing digital consiste en aumentar el *engagement* y el tiempo de actividad dentro de la plataforma mediante la gamificación.

En este sentido, se le debe dar más publicidad a las herramientas ya existentes dentro de la plataforma de Vestiaire Collective, como el sistema de ofertas entre usuarios, las listas de favoritos o las alertas de bajadas de precio. Estas funcionalidades convierten el proceso de compra en una experiencia más dinámica para los usuarios, aumentando el tiempo de permanencia dentro de la aplicación y favoreciendo la recurrencia de su uso.

Además, la estrategia contempla la incorporación de nuevas herramientas digitales relacionadas con recomendaciones personalizadas, retos, lanzamientos limitados y campañas interactivas en redes sociales. El objetivo con estas acciones es mantener un contacto constante entre la marca y los consumidores de la Generación Z, y poder así crear un sentimiento de comunidad alrededor de Vestiaire Collective.

#### **4.2.4. Estrategia de fidelización**

La última línea estratégica del plan está enfocada en fortalecer la fidelización y retención de los usuarios de la Generación Z en la plataforma. Actualmente el mercado de los negocios digitales es altamente competitivo y está saturado por el gran volumen de marcas que luchan por la atención de los consumidores. Es por ello, que captar usuarios resulta insuficiente si posteriormente no se logra mantener una relación continuada con ellos.

La estrategia de fidelización estará basada en la personalización y construcción de

relaciones a largo plazo con los consumidores. La segmentación de los clientes de la Generación Z previamente definidos permitirá adaptar la comunicación, recomendaciones y campañas digitales a los intereses y comportamientos específicos de cada segmento de usuarios.

Del mismo modo, el plan incluye el uso de herramientas CRM (*Customer Relationship Management*), marketing por correo y notificaciones personalizadas para aumentar la recurrencia de compra y mantener una interacción constante con los consumidores.

Finalmente, la estrategia buscará reforzar el sentimiento de pertenencia y comunidad dentro de la plataforma mediante incentivos relacionados con la recompra y el desbloqueo de experiencias exclusivas dirigidas a usuarios recurrentes. Todo ello con el objetivo de aumentar el valor del ciclo de vida del cliente y consolidar relaciones más sólidas y duraderas con la Generación Z.

### **4.3. Plan de acción**

Siguiendo la línea de las cuatro estrategias planteadas, se han diseñado cuatro acciones de marketing digital. Estas iniciativas combinan objetivos de captación, *engagement* y fidelización, buscando reforzar la popularidad de la marca entre la Generación Z y aumentar su interacción con la plataforma. Mientras algunas acciones están orientadas a atraer nuevos usuarios y generar visibilidad, otras buscan fortalecer la relación con los clientes actuales mediante experiencias personalizadas, dinámicas participativas y una mayor vinculación emocional con la marca.

#### **4.3.1. The Luxury Hunt**

Con el objetivo de aumentar el *engagement* y la interacción de los usuarios de la Generación Z dentro de la plataforma, se propone el lanzamiento de “The Luxury Hunt”, una dinámica de gamificación inspirada en el concepto de la búsqueda de piezas exclusivas dentro del mercado de lujo de segunda mano.

La acción consistirá en seleccionar cada mes una serie de artículos icónicos, piezas vintage o productos especialmente demandados por la comunidad, que serán promocionados a través de las redes sociales y de la propia aplicación mediante pistas, retos y contenidos interactivos. Los usuarios deberán localizarlos dentro de la plataforma y guardarlos en favoritos o interactuar con ellos para acumular puntos y acceder a beneficios exclusivos, como acceso anticipado a determinadas piezas, ventajas dentro de la comunidad o invitaciones a eventos y acciones especiales de la marca. La naturaleza de estas recompensas busca que los incentivos no sean únicamente económicos, sino que refuercen el sentimiento de exclusividad y pertenencia al mundo del lujo.

La mecánica busca trasladar al entorno digital la emoción asociada al descubrimiento de piezas únicas, una de las motivaciones que más frecuentemente aparece entre los consumidores jóvenes de moda de segunda mano. De este modo, la plataforma deja de percibirse únicamente como un *marketplace* y pasa a convertirse en una experiencia de exploración y entretenimiento.

Desde una perspectiva estratégica, esta acción responde a la necesidad identificada en el análisis del consumidor de incrementar la participación de la Generación Z y fomentar una relación más constante con la marca. Asimismo, permite reforzar el posicionamiento de Vestiaire Collective como una plataforma vinculada al descubrimiento, la exclusividad y la moda de archivo, diferenciándose de competidores más orientados a la transacción.

Entre los principales indicadores de seguimiento destacan el número de participantes, el tiempo medio de interacción dentro de la aplicación, el número de artículos añadidos a favoritos y la tasa de conversión de los usuarios participantes.

#### **4.3.2. Style DNA Quiz**

Uno de los principales retos identificados durante el análisis del consumidor ha sido segmentar los diferentes perfiles que conviven dentro del mercado de lujo de segunda mano. Mientras algunos usuarios buscan piezas de archivo con potencial de revalorización, otros priorizan las tendencias, la estética o el acceso a marcas de prestigio a precios más asequibles. Por ello, se propone el lanzamiento de “Style DNA Quiz”, una

herramienta interactiva diseñada para ayudar a los usuarios a descubrir su perfil de estilo dentro del ecosistema de Vestiaire Collective.

La iniciativa consistirá en un cuestionario digital disponible en la página web y la aplicación de la marca. Se publicitará en las redes sociales, en Instagram y Tiktok, a través de la propia cuenta de la marca y en las cuentas de influencers, incluyendo enlaces directos al cuestionario en la plataforma. Tendrán que responder preguntas relacionadas con sus gustos estéticos, hábitos de compra, referentes de la moda y su relación con el lujo, y cada usuario obtendrá un perfil personalizado que refleje su relación con la moda. Entre ellos podrían encontrarse varios tipos de perfiles como: “Archive Collector”, orientado a la búsqueda de piezas exclusivas con un elevado conocimiento de marcas y colecciones; “Luxury Minimalist”, centrado en la calidad, durabilidad y artículos atemporales; “Vintage Hunter”, interesado en prendas únicas y estilos diferenciados; o “Trend Seeker”, más influenciado por las tendencias emergentes y la inspiración procedente de redes sociales.

Una vez finalizada la experiencia, la plataforma mostrará una selección de productos adaptada a los resultados obtenidos alineada con los intereses de cada usuario. De este modo, el descubrimiento de productos deja de depender únicamente de búsquedas manuales y pasa a ofrecer una experiencia más personalizada desde el primer contacto con la marca.

Más allá de su función como herramienta de captación, esta acción permitirá a Vestiaire Collective obtener información valiosa sobre las preferencias y motivaciones de sus usuarios. Estos datos facilitarán la creación de *buyer personas* más precisos y servirán de base para personalizar las futuras acciones de comunicación y campañas de fidelización que se realicen.

La propuesta encaja especialmente bien con la Generación Z, ya que se trata de una generación acostumbrada a interactuar con contenidos personalizados y experiencias participativas. En lugar de atraer usuarios únicamente mediante promociones o descuentos, esta acción busca generar interés a través del autodescubrimiento, reforzando al mismo tiempo el posicionamiento aspiracional de la marca.

Entre los principales indicadores de seguimiento destacan el número de cuestionarios completados, la tasa de conversión a registro en la plataforma, el volumen de nuevos usuarios captados y el porcentaje de usuarios que realizan una compra tras completar la experiencia.

### **4.3.3. The Circular Runway**

Con motivo de la celebración de la Mercedes-Benz Fashion Week Madrid, se propone el lanzamiento de “The Circular Runway”, una campaña digital orientada a reforzar la visibilidad de Vestiaire Collective entre la Generación Z.

La iniciativa invitará a los usuarios a responder a una pregunta sencilla: ¿qué estilismo llevarías a la Madrid Fashion Week utilizando exclusivamente artículos de segunda mano? Para ello, los participantes deberán crear una propuesta completa a partir de productos disponibles en Vestiaire Collective y compartirla a través de redes sociales utilizando el *hashtag* oficial de la campaña.

Con el objetivo de aumentar el alcance, la acción comenzará con la participación de una selección de microinfluencers españoles especializados en moda, que compartirán sus propias propuestas y animarán a sus seguidores a sumarse al reto. De este modo, la campaña combina contenido generado por creadores con contenido generado por usuarios, favoreciendo una mayor interacción y difusión orgánica.

Además de compartir el estilismo, los participantes deberán indicar el precio total del conjunto y la cantidad ahorrada con respecto a su precio original. De esta forma, la campaña incorpora de manera natural conceptos como la accesibilidad al lujo y el consumo responsable, sin que estos constituyan el mensaje principal de la acción.

La propuesta ganadora recibirá una experiencia exclusiva para dos personas en la Mercedes-Benz Fashion Week Madrid, incluyendo el acceso al evento y la posibilidad de asistir luciendo el estilismo presentado durante el concurso. Asimismo, las mejores propuestas serán difundidas a través de los canales oficiales de Vestiaire Collective, aumentando la visibilidad de sus creadores dentro de la comunidad de la marca.

Esta acción responde a varias de las conclusiones obtenidas durante el análisis previo.

Por un lado, aprovecha la influencia que ejercen los creadores de contenido y las comunidades digitales sobre la Generación Z. Y, por otro, fomenta la participación de los usuarios y asocia la marca a valores como la creatividad, la exclusividad y la sostenibilidad. Todo ello permite reforzar el posicionamiento de Vestiaire Collective dentro del mercado de lujo de segunda mano al tiempo que incrementa su notoriedad entre los consumidores jóvenes.

Los principales indicadores de seguimiento serán el alcance de la campaña, el volumen de contenido generado por usuarios, el número de menciones de la marca en redes sociales, y el crecimiento de seguidores en las cuentas oficiales de Vestiaire Collective en las redes sociales.

#### **4.3.4. Your Next Luxury Piece Is Already in Your Wardrobe**

La última acción del plan está orientada a reforzar la fidelización de los usuarios y fomentar la recurrencia de navegación en la plataforma. Para ello, se propone el lanzamiento de la campaña “Your Next Luxury Piece Is Already in Your Wardrobe”, cuyo objetivo es incentivar la venta de artículos que los usuarios ya no utilizan para convertirlos en futuras oportunidades de compra dentro de Vestiaire Collective.

La iniciativa parte de la idea de que muchos consumidores acumulan prendas, bolsos o accesorios de lujo que permanecen sin uso durante largos periodos de tiempo, sin tener en cuenta que esos artículos conservan un elevado valor dentro del mercado de segunda mano. A través de esta campaña, la marca buscará concienciar a los usuarios sobre el potencial económico de su propio armario y facilitar su incorporación al mercado de reventa.

Como incentivo, los usuarios que vendan artículos a través de la plataforma recibirán crédito para futuras compras dentro de Vestiaire Collective. De este modo, la venta deja de percibirse únicamente como una transacción aislada y pasa a convertirse en el punto de partida para la adquisición de nuevos productos. El objetivo es crear un ciclo continuo de compra y reventa que incremente la actividad dentro de la plataforma.

La campaña se apoyará principalmente en contenido publicado a través de redes

sociales, email marketing y notificaciones dentro de la aplicación. Los mensajes estarán orientados a mostrar ejemplos reales de usuarios que han financiado nuevas adquisiciones gracias a la venta de artículos que ya no utilizaban, reforzando la idea de que el lujo puede circular entre distintos propietarios sin perder valor.

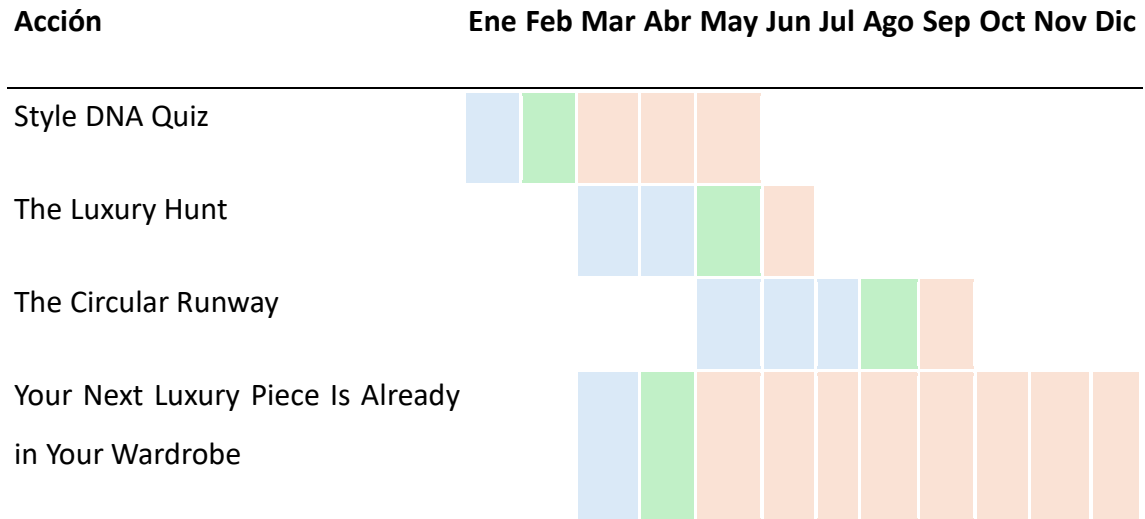
Esta acción contribuye a incrementar la frecuencia de uso de la plataforma al incentivar tanto la venta como la compra dentro de un mismo ecosistema.

Los indicadores de seguimiento que se utilizarán serán el número de nuevos vendedores incorporados a la plataforma, el volumen de artículos puestos a la venta, y el porcentaje de usuarios que realizan una nueva compra tras efectuar una venta.

#### **4.4. Cronograma de las acciones**

Con el objetivo de organizar la implementación del plan de marketing digital, se ha elaborado un cronograma que distribuye las distintas acciones a lo largo de 2027. Para cada una de las acciones se diferencian tres fases: preparación y diseño, lanzamiento, y ejecución y seguimiento. Esta planificación permite coordinar de forma ordenada las acciones de captación, *engagement* y fidelización propuestas, así como monitorizar su evolución durante el año. La campaña “The Circular Runway” se ha planificado en esas fechas dado que la celebración de la Mercedes-Benz Fashion Week Madrid se prevé que tendrá lugar del 14 al 19 de septiembre de 2027, concentrando su preparación en los meses previos y su lanzamiento coincidiendo con el evento.

Tabla 3. Cronograma de implementación del plan de marketing digital para 2027



**Leyenda de Fases**

- Preparación y diseño
- Lanzamiento
- Ejecución y seguimiento

Fuente: Elaboración propia

**4.5. Seguimiento y plan de contingencia**

El seguimiento del plan de marketing digital se realizará a través de los indicadores establecidos para cada una de las acciones propuestas y asociados a los objetivos SMART definidos. Esto permitirá evaluar de forma continua el rendimiento de los objetivos y valorar si los resultados obtenidos se ajustan a los previstos.

Con el fin de facilitar la toma de decisiones, se plantea una revisión intermedia de resultados al finalizar el primer semestre de 2027. En caso de observarse resultados significativamente inferiores con respecto a los objetivos establecidos, se activará un plan de contingencia orientado a reforzar aquellas acciones con menor rendimiento.

Entre las principales medidas correctoras se contempla el incremento de la inversión en las campañas de captación digital, el aumento del número de colaboraciones con microinfluencers, y la optimización de las comunicaciones dirigidas a los segmentos con menor nivel de conversión.

En paralelo a estas medidas, se valorará el desarrollo de una nueva acción de marketing digital que consistirá en el lanzamiento de colaboraciones puntuales con creadores de contenido de moda, con un gran número de seguidores. Estas colaboraciones se materializarán a través de colecciones personalizadas de productos seleccionados por los propios influencers dentro de Vestiaire Collective, permitiendo a los usuarios descubrir artículos recomendados por perfiles que consideran referentes de estilo.

La elección de esta medida responde a su elevada capacidad de implementación y a su bajo coste relativo respecto a otras alternativas. Al tratarse de una acción basada principalmente en la selección de productos ya disponibles en la plataforma, no requiere desarrollos tecnológicos adicionales ni modificaciones significativas. Asimismo, aprovecha la influencia que ejercen los creadores de contenido sobre la Generación Z y puede ponerse en marcha en un corto periodo de tiempo, convirtiéndose en una herramienta especialmente útil para reforzar los resultados, si esto es necesario.

De este modo, el plan mantiene la flexibilidad para adaptarse a la evolución del mercado y maximizar las probabilidades de alcanzar los resultados previstos para 2027.

## **5. Conclusiones**

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado ha sido elaborar un plan estratégico de marketing digital para Vestiaire Collective orientado a reforzar la captación y fidelización de consumidores de la Generación Z en el mercado español del lujo de segunda mano. Para ello, se ha analizado la evolución del sector, el comportamiento de los consumidores jóvenes, el entorno competitivo y el posicionamiento actual de la compañía.

Los resultados obtenidos muestran que el mercado del lujo de segunda mano se encuentra en una fase de fuerte crecimiento impulsada por factores como la transformación digital, la expansión de la economía circular y los cambios en los patrones de consumo de las nuevas generaciones. En este contexto, la Generación Z desempeña un papel especialmente relevante, ya que incorpora la compra de artículos de segunda mano como una práctica habitual dentro de su relación con la moda. No obstante, el

atractivo de este mercado no se explica únicamente por la sostenibilidad, sino también por la búsqueda de exclusividad, diferenciación, acceso al lujo y expresión personal.

El análisis realizado permite concluir que Vestiaire Collective ocupa una posición privilegiada para beneficiarse de estas tendencias. La compañía ha conseguido construir una propuesta de valor claramente diferenciada basada en la combinación de lujo, confianza, sostenibilidad y experiencia digital. Además, destaca por una comunicación innovadora y creativa capaz de captar la atención de los consumidores sin renunciar a la autenticidad ni a los valores que definen la marca. Sus campañas, el diseño de su plataforma y la comunidad digital que ha desarrollado reflejan una comprensión profunda de las dinámicas actuales del mercado y de las expectativas de los consumidores más jóvenes.

Asimismo, el estudio pone de manifiesto que, a pesar de la creciente competencia existente dentro del sector, Vestiaire Collective mantiene ventajas competitivas difíciles de replicar, especialmente en aspectos relacionados con la autenticación de productos y la credibilidad de la plataforma. Estas fortalezas le permiten diferenciarse tanto de plataformas más generalistas como de competidores especializados que no ofrecen el mismo equilibrio entre exclusividad, seguridad y experiencia de usuario.

A partir de estas conclusiones, el plan de marketing digital propuesto busca reforzar aquellas áreas donde existe un mayor potencial de crecimiento entre la Generación Z. Las acciones planteadas se apoyan en la personalización, la participación de los usuarios, la creación de comunidad y la generación de experiencias. Más allá de modificar el posicionamiento actual de la marca, el objetivo consiste en potenciar aquellos elementos que ya constituyen sus principales ventajas competitivas y trasladarlos de forma efectiva a una nueva generación de consumidores.

En definitiva, Vestiaire Collective ha logrado consolidarse como una de las referencias internacionales del mercado de lujo de segunda mano gracias a una propuesta de valor coherente con las transformaciones que está experimentando la industria de la moda. Sin embargo, el crecimiento previsto del sector y el creciente interés de la Generación Z por el lujo indican que todavía existe un amplio margen de desarrollo en el mercado español. Para aprovechar esta oportunidad, la compañía deberá seguir evolucionando

sin perder los atributos que la han convertido en un referente dentro de la industria.

## 6. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

Por la presente, yo, Soledad Gullón García del Castillo, estudiante de Administración y Dirección de Empresas y Business Analytics (E2+Analytics) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan estratégico de marketing digital para Vestiaire Collective: Estrategias de captación y fidelización de la Generación Z en el mercado de lujo de segunda mano", 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. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
4. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
5. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
6. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
7. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
8. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
9. **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: 31/05/2026

Firma:



## 7. Bibliografia

- Alim, Md. A., Thaichon, P., Quach, S., Weaven, S., & Ghosh, T. (2023). Digital Technologies in Luxury Industry. En P. Thaichon & S. Quach, *Luxury Marketing, Sustainability and Technology* (1.<sup>a</sup> ed., pp. 15-36). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781003321378-2>
- Athwal, N., Wells, V. K., Carrigan, M., & Henninger, C. E. (2019). Sustainable Luxury Marketing: A Synthesis and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 21(4), 405-426. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12195>
- Bendell, J., & Kleanthous, A. (2007). *Deeper Luxury*. WWF.  
<https://wwfes.awsassets.panda.org/downloads/deeperluxury.pdf>
- Bilge, H. A. (2015). Luxury Consumption: Literature Review. *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences*, 18(1), 35-55. <https://doi.org/10.5782/2223-2621.2014.18.1.35>
- Boston Consulting Group & Altagamma. (2025). *True-Luxury Global Consumer Insights* (No. 11).
- Cabigiosu, A. (2020). An Overview of the Luxury Fashion Industry. En A. Cabigiosu, *Digitalization in the Luxury Fashion Industry* (pp. 9-31). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-48810-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48810-9_2)
- Chandon, J.-L., Laurent, G., & Valette-Florence, P. (2016). Pursuing the concept of luxury: Introduction to the JBR Special Issue on “Luxury Marketing from Tradition to Innovation”. *Journal of Business Research*, 69(1), 299-303.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.001>

- Chen, H., Zhou, J., & Yu, J. (2016). CONSUMER PERCEPTION AND CONSUMPTION BEHAVIOR REGARDING LUXURY PRODUCTS IN THE FASHION INDUSTRY. *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences*, 9(1), 84-96.
- Heine, K. (2012). *The Concept of Luxury Brands* (2.<sup>a</sup> ed.). Technische Universität Berlin. <https://research.em-lyon.com/esploro/outputs/9917733809453>
- Janssen, C., Vanhamme, J., & Leblanc, S. (2015). Should Luxury Brands Shout Or Whisper? The Effects of Brand Prominence on Consumer Perceptions of Responsible Luxury. En K. Diehl & C. Yoon (Eds.), *Advances in Consumer Research* (Vol. 43, pp. 574-575). Association for Consumer Research.
- Jayatissa, K. A. D. U. (2023). Generation Z – A New Lifeline: A Systematic Literature Review. *Sri Lanka Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(2), 179-186. <https://doi.org/10.4038/sljssh.v3i2.110>
- Kunz, J., May, S., & Schmidt, H. J. (2020). Sustainable luxury: Current status and perspectives for future research. *Business Research*, 13(2), 541-601. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00111-3>
- Lou, X., Chi, T., Janke, J., & Desch, G. (2022). How Do Perceived Value and Risk Affect Purchase Intention toward Second-Hand Luxury Goods? An Empirical Study of U.S. Consumers. *Sustainability*, 14(18), 11730. <https://doi.org/10.3390/su141811730>
- Moizant, F., Krueger, F., Martinez-Pardo, C., Dupreelle, P., Vitrani, J., Gardet, C., Wone, D., Hebrard-Lemaire, A., Baz, D., Dietze, E., & Lasa Aresti, M. (2025). *Resale's Next Chapter: How Fashion and Luxury Brands Can Win in the Secondhand Market*. <https://www.bcg.com/publications/2025/how-fashion-luxury-brands-can-win-secondhand-market>

- Ontiveros Aparicio, W. R. (2024). Los Entornos Digitales en el Comportamiento de compra de jóvenes Universitarios, una Revisión Sistemática. *Revista Kutimuy*, Vol. 1 Núm. 1 (2024): "Iniciando el Diálogo: Ciencia y Sociedad en Conexión". <https://doi.org/10.71727/KUTIMUY.V1I1.197>
- Putra, J. E., Sulistyani, N. W., Ramadhan, F., & Hidayat, H. (2025). Effectiveness of Content Marketing in Attracting Generation Z Consumer Loyalty. *Oikonomia : Journal of Management Economics and Accounting*, 2(2), 45-58. <https://doi.org/10.61942/oikonomia.v2i2.309>
- Rangel-Pérez, C., López, B., & Fernández, M. (2025). *Sustainability and Luxury Management: Strategy, Measurement and Value*. Taylor & Francis.
- Ruiz González, A. (2024). *Marketing de lujo en el sector de la moda* [Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/71649/TFG-J-692.pdf?sequence=1>