



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA MARCA RENATTA AND GO EN EUROPA

Autor: Lucía Martín Alonso
Director: Pedro Palencia Alacid

MADRID | Junio 2026

1.	INTRODUCCIÓN	6
1.1.	Introducción y justificación del tema.....	6
1.2.	Objetivos del trabajo	6
1.3.	Metodología y estructura empleada.....	7
2.	MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	8
2.1.	Internacionalización de marcas de moda	8
2.2.	Estrategias de expansión: enfoques y modelos.....	9
2.3.	Comportamiento del consumidor en el sector moda	10
2.4.	Innovación, sostenibilidad y tendencias actuales en el retail.....	11
3.	ANÁLISIS DE LA EMPRESA RENATTA AND GO	12
3.1.	Historia y evolución de la marca	12
3.2.	Modelo de negocio y propuesta de valor	12
3.3.	Posicionamiento actual en el mercado nacional.....	13
3.4.	Estrategias de marketing y comunicación.....	14
3.5.	Presencia internacional actual y proyecto de expansión en Lisboa	14
3.6.	Fortalezas y debilidades internas ante la expansión europea.....	15
4.	ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNACIONAL	17
4.1.	Panorama del sector de la moda en Europa.....	17
4.2.	Selección de países objetivo: criterios de elección	17
4.3.	Matriz de riesgos de entrada y decisión del país de expansión	18
4.4.	Análisis en Italia de la competencia y del mercado local : PESTEL y Porter 20	
5.	COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EUROPEO	24
5.1.	Perfil del consumidor objetivo de Renatta & Go.....	24
5.2.	Hábitos de compra y consumo en moda femenina	24
5.3.	Resultado de la encuesta exploratoria	25

5.4.	Análisis del comportamiento de compra del país elegido	30
6.	RESULTADOS DE LA ENTREVISTA CON LA EMPRESA	32
6.1.	Perspectiva interna sobre la internacionalización	32
6.2.	Experiencia de Renatta & Go en el mercado portugués	32
6.3.	Recursos, capacidad y aprendizajes derivados del proyecto de expansión en Lisboa	33
6.4.	Limitaciones y retos identificados para el crecimiento europeo	33
7.	ESTRATEGIA DE ENTRADA EN EL MERCADO ITALIANO	35
7.1.	Estrategia de entrada a mercados internacionales	35
7.2.	Estrategia de marketing internacional	35
7.2.1.	Producto y adaptación cultural	36
7.2.2.	Política de precios	36
7.2.3.	Canales de distribución y <i>e-commerce</i>	37
7.2.4.	Comunicación y branding internacional	37
7.3.	Cronograma de expansión por fases	38
7.4.	Recomendaciones y proyección futura	39
8.	CONCLUSIONES	40
8.1.	Principales hallazgos	40
8.2.	Limitaciones del estudio	41
8.3.	Líneas de investigación futuras	41
9.	BIBLIOGRAFÍA	43
10.	ANEXOS.....	49

RESUMEN

La industria de la moda en España ha demostrado una capacidad de proyección internacional que va mucho más allá de los grandes grupos como Inditex o Mango. Hay marcas de tamaño medio con modelos de negocio sólidos y propuestas bien definidas que tienen opciones reales en Europa, pero que todavía no han dado ese paso. Renatta & Go es una de ellas. Este trabajo analiza si esa expansión es viable, en qué mercado tiene más sentido y cómo debería hacerse.

El objetivo principal es diseñar una estrategia de entrada gradual en Italia, el mercado europeo identificado como prioritario tras comparar tres candidatos -Italia, Francia y Reino Unido- mediante una matriz multicriterio ponderada. Para llegar a esa propuesta se combinan tres fuentes: análisis de informes de mercado y literatura académica, una encuesta exploratoria a 103 mujeres residentes en Milán, y una entrevista semiestructurada a una trabajadora de la empresa con visión directa sobre producto e internacionalización.

Los resultados son más positivos de lo que cabría esperar. El 96,1% de las encuestadas no había oído hablar nunca de Renatta & Go, pero el 74,7% la encontró atractiva tras leer su descripción. Eso dice algo importante: el problema no es el producto, es la exposición. A partir de ahí, se propone una estrategia en tres fases -pre-entrada digital, *pop-up store* y tienda propia en zona céntrica de Milán- con un *marketing mix* adaptado en producto, precio, distribución y comunicación.

La conclusión es que Renatta & Go tiene los mimbres para dar ese salto europeo. El momento óptimo es el medio plazo, una vez consolidada la expansión en Latinoamérica. Este trabajo pretende ser una hoja de ruta útil tanto para la empresa como para otras marcas españolas de moda femenina que se enfrenten a un proceso similar.

Palabras clave: internacionalización de marcas, moda femenina accesible, selección de mercados, estrategia de entrada, *marketing mix* internacional, expansión europea, comportamiento del consumidor.

ABSTRACT

The Spanish fashion industry has shown an international reach that goes well beyond the large groups like Inditex or Mango. There are mid-sized brands with solid business models and well-defined value propositions that have real options in Europe, but have not yet taken that step. Renatta & Go is one of them. This paper examines whether that expansion is viable, which market makes the most sense, and how it should be approached.

The main objective is to design a gradual entry strategy for Italy, identified as the priority European market after comparing three candidates -Italy, France and the United Kingdom -using a weighted multi-criteria matrix. The proposal draws on three sources: analysis of market reports and academic literature, an exploratory survey of 103 women living in Milan, and a semi-structured interview with a company employee with direct insight into product and internationalisation decisions.

The results are more encouraging than might be expected. While 96.1% of respondents had never heard of Renatta & Go, 74.7% found the brand attractive after reading its description. That tells you something important: the problem is not the product, it is the exposure. From there, a three-phase strategy is proposed -digital pre-entry, pop-up store, and own store in a central area of Milan- supported by a marketing mix adapted in terms of product, pricing, distribution and communication.

The conclusion is that Renatta & Go has what it takes to make that European leap. The optimal timing is the medium term, once the current expansion in Latin America has been consolidated. This paper aims to provide a useful strategic roadmap both for the company itself and for other Spanish womenswear brands facing a similar internationalisation process.

Keywords: *brand internationalisation, affordable womenswear, market selection, market entry strategy, international marketing mix, European expansion, consumer behaviour.*

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción y justificación del tema

La industria textil en España tiene un peso muy relevante, con ejemplos de alcance global como Inditex o Mango, que han logrado posicionarse con éxito en el extranjero y sirven de referencia para empresas en fase de crecimiento. Renatta & Go es una de ellas: tras consolidar su modelo de negocio a nivel nacional, se encuentra en un momento clave a nivel estratégico, con presencia ya en Portugal, México, Perú y Alemania, y con la posibilidad de ampliar su huella en mercados europeos de gran peso en el sector de la moda como Italia, Francia o Reino Unido.

Mi interés personal por este proyecto nace además de una conexión cotidiana con la marca. Como usuaria habitual, conozco de cerca su propuesta de valor e identidad, lo que me ha permitido combinar esa perspectiva con un enfoque más académico para desarrollar este trabajo.

1.2. Objetivos del trabajo

El objetivo general es diseñar una estrategia de expansión internacional para Renatta & Go en Europa, identificando el mercado prioritario mediante el análisis comparativo de mercados candidatos y proponiendo un plan de entrada adaptado a las particularidades del mercado seleccionado.

De este objetivo general se desgranar los siguientes objetivos específicos:

- I. Analizar la situación actual de Renatta & Go: modelo de negocio, posicionamiento, propuesta de valor y experiencia internacional en el mercado portugués.
- II. Seleccionar el mercado prioritario de expansión mediante una matriz multicriterio ponderada.
- III. Estudiar el entorno macroeconómico y competitivo del mercado seleccionado mediante el análisis PESTEL y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.
- IV. Analizar el comportamiento de la consumidora objetivo, sus hábitos de compra, valores y nivel de digitalización.
- V. Identificar las percepciones hacia las marcas de moda españolas en el país elegido para detectar oportunidades de posicionamiento.

- VI. Diseñar una estrategia de marketing internacional adaptada al mercado elegido, considerando las variables del *marketing mix*.
- VII. Proponer un plan de expansión gradual para el país seleccionado.

1.3. Metodología y estructura empleada

El trabajo adopta un enfoque mixto, combinando análisis cualitativo y cuantitativo, con carácter exploratorio y descriptivo.

La primera fase se apoya en fuentes secundarias -informes de mercado, datos institucionales, artículos académicos y prensa especializada- para construir el marco teórico y analizar la situación interna de Renatta & Go. A partir de ahí, se realiza un análisis comparativo de tres mercados candidatos -Italia, Francia y Reino Unido- mediante una matriz multicriterio ponderada que combina variables macroeconómicas y variables específicas del sector moda. Las herramientas empleadas son el análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis DAFO, que permiten evaluar el entorno competitivo del mercado seleccionado y llegar a una elección razonada.

La segunda fase incorpora dos fuentes primarias: una entrevista semiestructurada a una trabajadora de Renatta & Go, orientada a profundizar en aspectos internos de la marca, como el modelo de negocio, la experiencia en Portugal y la visión de la empresa sobre su expansión europea. Y una encuesta *online* dirigida a mujeres residentes en el país seleccionado, con el objetivo de obtener información sobre hábitos de compra, preferencias de canal, percepción de la moda española y sensibilidad hacia la sostenibilidad.

A partir de toda la información, se elabora la propuesta estratégica final, que incluye un plan de entrada gradual en el nuevo mercado y la adaptación del *marketing mix* (producto, precio, distribución y comunicación) a sus particularidades culturales, climáticas y competitivas.

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Internacionalización de marcas de moda

En el sector textil, la internacionalización ha pasado de ser una opción de crecimiento a convertirse, en muchos casos, en una necesidad. Cuando el mercado doméstico se satura y los márgenes se estrechan, buscar demanda fuera es la respuesta lógica, aunque no siempre sencilla. Para entender cuándo tiene sentido dar ese paso, el “ventanal estratégico” de Solberg (1997) es un marco útil: distingue entre empresas que todavía necesitan consolidarse en casa y las que ya están en condiciones reales de competir fuera. No todas las marcas deberían internacionalizarse al mismo tiempo, ni de la misma manera.

Las motivaciones para salir al exterior suelen responder a una combinación de factores de *push* -presión competitiva, saturación del mercado local- y factores *pull* -oportunidades identificadas en otros mercados (Arteaga Ortiz, 2023). El caso de Zara en 1988 es el ejemplo más citado: la saturación del mercado español empujó a Inditex a buscar mercados exteriores, empezando por Portugal (Hollensen, 2011). No fue una decisión improvisada, sino el resultado de una lectura estratégica del momento.

Esta elección de Portugal como primer destino responde exactamente a la lógica del modelo de Uppsala, que explica la internacionalización como un proceso gradual en el que las empresas priorizan mercados culturalmente próximos para reducir la incertidumbre (Johanson & Vahlne, 1977). A mayor proximidad cultural, menor “distancia psíquica”, y por tanto menor riesgo percibido. H&M siguió un camino parecido: consolidó su presencia en el norte de Europa antes de dar el salto a mercados más distintos como Estados Unidos, ya en el año 2000 (Hollensen, 2011). Renatta & Go no es una excepción: su primera experiencia internacional ha sido también Lisboa, lo que hace que este modelo teórico sea especialmente pertinente para analizar su caso.

Ahora bien, la digitalización ha cambiado bastante las reglas del juego. El fenómeno *Born Global* describe empresas que nacen ya con una vocación internacional, sin pasar por las etapas clásicas del modelo de Uppsala (Hollensen 2011). En moda, esto es cada vez más común: el *e-commerce* y las redes sociales permiten llegar a consumidores de otros países sin necesidad de abrir una tienda física, lo que reduce drásticamente las barreras de entrada (De Clemente Fernández-Picazo, 2023). Renatta & Go no nació como una marca puramente digital, pero su fuerte presencia en redes sociales y su canal *online* le dan parte

de esas ventajas a la hora de expandirse.

En este contexto, España parte de una posición bastante favorable. La industria textil española ha desarrollado una capacidad de respuesta rápida y una eficiencia logística que son difíciles de replicar, y que el ecosistema de Inditex ha contribuido a consolidar (Hollensen 2011). Para una marca de tamaño medio como Renatta & Go, eso es una ventaja real: puede moverse con más agilidad que las grandes multinacionales y adaptarse más rápido a las señales del mercado (Arteaga Ortiz, 2023).

2.2. Estrategias de expansión: enfoques y modelos

Elegir cómo entrar en un nuevo mercado es probablemente la decisión más importante de todo el proceso de internacionalización, porque condiciona el nivel de control, la exposición al riesgo y la capacidad de pivotar si algo no funciona (Hollensen, 2011). No hay una fórmula universal: depende del mercado, de los recursos disponibles y del momento en que se encuentra la empresa.

Bartlett y Ghoshal (1989) proponen cuatro estrategias posibles según el grado de integración global y de adaptación local: la estrategia global -mismo producto en todos los mercados-, la transnacional -integración global con adaptaciones locales-, la internacional -exportar lo que ya funciona en casa- y la multidoméstica -adaptación máxima a cada mercado. Para Renatta & Go, en esta fase inicial, la estrategia transnacional parece la más razonable: mantener una identidad de marca clara y reconocible, con ajustes puntuales en producto o comunicación según el país (Johnson *et al.*, 2017).

En cuanto a los modos de entrada concretos, el abanico va desde la exportación -mínimo compromiso, mínimo control- hasta la inversión directa, que ofrece control total pero exige mucho capital (Hollensen, 2011). En medio, están opciones como las franquicias, útiles para crecer rápido transfiriendo *know-how* pero con el riesgo de perder el control sobre la imagen de marca, o las *joint ventures*, que permiten apoyarse en el conocimiento local de un socio para reducir la distancia cultural. El ejemplo más conocido en moda es el acuerdo de Inditex con Tata Group en India, donde Zara retiene el 51% del control mientras el socio local aporta el conocimiento del mercado (Hollensen, 2011).

Para Renatta & Go, el modelo que más interesa analizar es el *corner* o *shop-in-shop*, precisamente porque es el formato que ya ha utilizado en Lisboa a través de El Corte

Inglés. La ventaja principal es clara: permite entrar en un nuevo mercado con una inversión mucho menor que la de abrir una tienda propia, aprovechando el tráfico del gran almacén. El riesgo, en cambio, está en la pérdida de autonomía: la ubicación dentro del espacio y la visibilidad que se consiga negociar son factores que impactan directamente en la percepción de marca (Hollensen, 2011). Un *corner* mal situado puede perjudicar más que ayudar. Complementar esta presencia física con *pop-up stores* en ubicaciones estratégicas es una opción que permite ganar visibilidad sin comprometer más inversión (De Clemente Fernández-Picazo, 2023).

La omnicanalidad, por último, ya no es un plus sino una expectativa básica del consumidor. No diferencia entre canales: si la experiencia en tienda y la experiencia *online* no son coherentes, la marca pierde credibilidad (Hollensen, 2011). Para la futura expansión, esto significa que Renatta & Go tiene que garantizar que lo que el cliente encuentra en la ciudad escogida y lo que encuentra en su web sean versiones consistentes de la misma propuesta de valor.

2.3. Comportamiento del consumidor en el sector moda

La moda ya no es solo ropa. Desde hace tiempo, lo que la gente compra y cómo lo compra está profundamente ligado a cómo quiere verse a sí misma y cómo quiere que la vean los demás. La dimensión emocional y simbólica del consumo de moda es tan importante, o más, que la funcional (García Carrión *et al.*, 2016; Solomon & Rabolt, 2020), y esto tiene implicaciones directas para una marca que quiere entrar en un mercado nuevo: no basta con tener un buen producto y un precio competitivo. Hace falta conectar.

El proceso de decisión de compra tampoco es lo que era. Ya no hay un camino lineal de “veo, quiero, compro”: el consumidor descubre en redes sociales, investiga *online*, prueba en tienda, compra donde más le conviene y devuelve si no convence. Los *influencers* juegan un papel cada vez más determinante en la fase de descubrimiento, y la evaluación mezcla criterios racionales -precio, calidad- con factores más difusos relacionados con el ambiente de la tienda o la facilidad del proceso (Marín Dueñas & Gómez Carmona, 2021).

El canal *online* sigue creciendo -el 51,3% de los españoles ya compra moda por internet (Kantar, 2024)- pero todavía arrastra desconfianzas: la imposibilidad de tocar el tejido, la incertidumbre con las tallas, los problemas logísticos (Álvarez Saladino, 2023). Esto explica por qué el modelo híbrido sigue teniendo tanto sentido, y por qué marcas como

Renatta & Go, que combinan presencia física con canal *online*, parten con ventaja frente a las marcas puramente digitales.

Hay además una paradoja que Joy *et al.* (2012) identifican con claridad: los consumidores europeos dicen preocuparse por la sostenibilidad, pero sus decisiones de compra no siempre lo reflejan. Esta brecha entre discurso y comportamiento real es algo que las marcas tienen que saber leer bien: apostar por un mensaje sostenible sin que el producto lo respalde es un riesgo de credibilidad, sobre todo en mercados donde el consumidor es bastante exigente con la coherencia.

2.4. Innovación, sostenibilidad y tendencias actuales en el *retail*

La sostenibilidad ha dejado de ser algo opcional. No es ya una cuestión de imagen o de marketing: el marco regulatorio europeo, con el Pacto Verde y las directrices de la OCDE y la ONU, está marcando el camino de forma bastante clara, y las empresas que no se adapten van a tener problemas (Arteaga Ortiz, 2023). Para Renatta & Go, esto es especialmente relevante al elegir país de expansión. La regulación textil en materia medioambiental avanza con rapidez y los consumidores penalizan el *greenwashing*. Abandonar el modelo lineal de “producir y tirar” para adoptar principios de economía circular no es solo ético: es una condición de viabilidad a medio plazo (Núñez-Tabales *et al.*, 2021; Fletcher & Tham, 2019).

En cuanto a la innovación en canales, la experiencia *phygital* -integrar tecnología en el espacio físico para enriquecer la compra sin perder el componente humano- es una de las tendencias que más está transformando el *retail* de moda europeo (Viejo Fernández & Llamas González, 2022). McKinsey & Company & The Business of Fashion (2025) apuntan que las marcas mejor posicionadas para los próximos años serán las que consigan combinar una propuesta digital sólida con una experiencia física diferenciada, algo que encaja bastante bien con el modelo que Renatta & Go ya practica.

Por último, los *marketplaces* digitales como Zalando o ASOS son una palanca real de visibilidad internacional y pueden funcionar como canal de pre-entrada antes de abrir tienda física (De Clemente Fernández-Picazo, 2023). El riesgo es conocido: se pierde parte del control sobre la experiencia de marca y la relación directa con la cliente. Para una marca cuya identidad es tan central como la de Renatta & Go, ese equilibrio hay que medirlo bien antes de decidir.

3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA RENATTA AND GO

3.1. Historia y evolución de la marca

Renatta & Go nació en 2011, aunque su origen tiene más que ver con una crisis que con un plan. Jacobo Ariza y Marta Suárez, matrimonio con más de veinticinco años de experiencia en el sector textil, gestionaban una red de tiendas propias y franquiciadas de una firma italiana de camisería femenina en España (L'illa Diagonal, 2024). Con la llegada de la crisis económica, esa red se redujo drásticamente: de diecisiete puntos de venta pasaron a ser tres. Pero esos tres locales estaban bien ubicados en Madrid, y ahí vieron la oportunidad (Modaes, 2013).

A partir de 2012, los tres locales se reconvirtieron por completo en tiendas de Renatta & Go. Ese primer año completo la empresa cerró con 700.000 euros de facturación y una plantilla de quince personas (Modaes, 2013). El crecimiento fue rápido: en 2013 lanzaron su propia línea de diseño -que llegó a representar el 50% de la oferta- y cerraron el ejercicio con 3 millones de euros, el doble de lo previsto (Modaes, 2014). En 2014 ampliaron la red a cinco tiendas en Madrid y lanzaron la colección infantil Renatta & Go Kids (Modaes, 2014).

Desde entonces, la expansión ha sido sostenida. La marca ha combinado tiendas propias con *corners* en El Corte Inglés -modelo que ha sido el principal motor de crecimiento geográfico nacional- y ha desarrollado un canal *online* con presencia en varios mercados europeos. En 2024 cerró con cerca de 30 millones de euros de venta y más de 27 puntos de venta en España (FashionNetwork, 2024; FashionUnited, 2025). Ese mismo año, el hijo de los fundadores asumió la dirección general, consolidando el relevo generacional en una empresa que sigue siendo familiar y de capital privado (Modaes, 2025).

3.2. Modelo de negocio y propuesta de valor

Analizando el modelo de negocio de Renatta & Go a través del *Business Model Canvas* de Osterwalder y Pigneur (2010), la propuesta de valor de la marca descansa sobre tres pilares. El primero es la rotación semanal de producto: cada semana se incorporan novedades al catálogo, lo que genera un incentivo constante de visita -tanto en tienda como *online*- y convierte cada lanzamiento en un pequeño evento comunicativo (FashionNetwork, 2018). El segundo es la combinación de calidad percibida y precio accesible: tejidos variados, estampados cuidados y diseños combinables, a precios que

sitúan a la marca en el segmento medio-bajo del mercado de moda femenina. El tercero es la versatilidad y atemporalidad de las prendas, pensadas para perdurar más allá de las tendencias de temporada (L'illa Diagonal, 2024).

El perfil de clientela ha ido evolucionando. Aunque la marca arrancó con fuerte penetración entre el público preadolescente y adolescente, la dirección ha apostado por consolidar un público adulto, principalmente mujeres de entre 25 y 50 años (Modaes, 2025). En cuanto a los canales de distribución, conviven tres: tiendas propias de entre 100 y 250 metros cuadrados en ubicaciones comerciales *prime*, *corners* en El Corte Inglés y, una tienda *online* con plataformas específicas para Portugal, Francia, Bélgica, Italia, Países Bajos y Austria (Modaes, 2023).

El modelo presenta similitudes con el concepto de *fast fashion* estudiado por Cachon y Swinney (2011), aunque con matices relevantes: Renatta & Go apuesta por una oferta más atemporal y cuidada, acercándose a lo que algunos autores describen como un híbrido entre velocidad de renovación y durabilidad percibida del producto.

3.3. Posicionamiento actual en el mercado nacional

Ries y Trout (1981) definen el posicionamiento como el lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor en relación con sus competidores. Aplicado a Renatta & Go, la marca ocupa el segmento de moda femenina accesible de calidad percibida: por encima de la moda ultrarrápida de Shein o Primark, pero por debajo del precio medio-alto de Massimo Dutti o COS. Su competencia directa son marcas como Zara, Mango o independientes de tamaño similar.

En 2024, la red comercial en España sumaba aproximadamente 27 puntos de venta, con una concentración notable en Madrid -11 puntos- y presencia creciente en ciudades como Valencia, Sevilla, Bilbao, Vigo o Málaga (FashionNetwork, 2024). Esa distribución geográfica todavía incompleta revela, a la vez, el potencial de crecimiento nacional y la dependencia histórica del mercado madrileño.

Kotler y Keller (2016) señalan que el posicionamiento efectivo combina diferenciación funcional y emocional. Renatta & Go ha construido la primera sobre la rotación de producto y la versatilidad de las prendas, y la segunda sobre los valores de naturalidad, comodidad y cercanía propios de una marca familiar. La presencia en El Corte Inglés refuerza además su legitimidad y visibilidad ante una consumidora que busca alternativas

a las grandes cadenas sin renunciar a precios asequibles (Modaes, 2019).

3.4. Estrategias de marketing y comunicación

La estrategia de comunicación de Renatta & Go ha evolucionado al ritmo de la propia empresa: de una presencia casi inexistente en sus primeros años a una estrategia digital estructurada que combina contenido orgánico en redes sociales con acciones de *influencer marketing*.

Instagram es su canal principal, algo lógico dado el carácter visual de la moda y su papel como plataforma de descubrimiento de marcas (Shopify, 2024). La marca publica de forma regular combinando fotografía de producto, *looks* completos y contenido de estilo de vida, con una estética coherente con sus valores de naturalidad. Según Kim y Ko (2012), el uso activo de redes sociales por parte de marcas de moda contribuye significativamente a la intención de compra y al valor de marca percibido. Renatta & Go también está presente en TikTok, adaptando el formato al tipo de contenido que mejor funciona en cada plataforma.

En cuanto al *influencer marketing*, la marca ha trabajado con creadores de contenido de tamaño medio -micro y macro *influencers*- cuya audiencia coincide con su clientela objetivo. Este tipo de colaboraciones ofrece una relación coste-eficiencia más favorable que trabajar con grandes celebridades, al generar mayor *engagement* y credibilidad percibida (Freberg *et al.*, 2011).

3.5. Presencia internacional actual y proyecto de expansión en Lisboa

Hasta hace poco, la presencia internacional de Renatta & Go se limitaba al canal *online*. En 2023 dio su primer salto físico fuera de España al cerrar un acuerdo con el grupo Liverpool para operar en doce de sus establecimientos en México (FashionNetwork, 2024). Ese mismo año lanzó plataformas de *e-commerce* específicas para Portugal, Francia, Bélgica, Italia, Países Bajos y Austria (Modaes, 2023). El uso del canal digital como mecanismo de prueba de mercado antes de comprometer inversión en infraestructura física responde a una lógica estratégica bien documentada (Johanson & Vahlne, 1977; Cavusgil *et al.*, 2014).

El paso más reciente -y el más relevante para este trabajo- es la apertura de un *corner* en El Corte Inglés de Lisboa, el primer punto de venta físico de la marca en Europa. La

elección de Portugal no es casual: la proximidad geográfica y cultural con España, la presencia del mismo socio de distribución y el flujo de ventas que ya generaba el *e-commerce* en ese mercado reducían significativamente el riesgo de entrada. Este comportamiento es coherente con el modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977): internacionalización gradual, empezando por los mercados psíquicamente más cercanos.

A corto plazo, la empresa prevé cerrar 2025 con 31 puntos de venta en la península ibérica y una facturación de 32 millones de euros (FashionUnited, 2025). La dirección no ha descartado ampliar su presencia física en otros mercados europeos donde el canal *online* ya ha permitido medir la demanda real.

3.6. Fortalezas y debilidades internas ante la expansión europea

Para identificar las capacidades internas de Renatta & Go ante el reto de internacionalizarse en Europa se aplica el análisis DAFO en sus dimensiones internas, herramienta formalizada por Weihrich (1982) a partir del trabajo previo de Andrews (1971).

Entre las fortalezas, destaca en primer lugar el modelo de negocio probado: más de diez años de crecimiento sostenido, incluso en momentos económicos adversos, demuestran que la propuesta de valor funciona y es transferible a mercados con perfiles de consumo similares. En segundo lugar, la experiencia acumulada de los fundadores -más de veinticinco años en el sector textil- es un activo real a la hora de replicar el modelo fuera de España (L'illa Diagonal, 2024). En tercer lugar, la infraestructura logística existente, con almacén en Leganés y sistemas de gestión de *stock* adaptados a la rotación semanal, puede dar soporte a la expansión en mercados geográficamente próximos. Por último, la relación con El Corte Inglés como socio de distribución ha demostrado ser una palanca de entrada eficaz: reduce la inversión inicial y permite testear la aceptación del producto antes de comprometer recursos mayores.

Las debilidades más relevantes son, primero, el tamaño reducido de la empresa -aproximadamente 250 empleados y 30 millones de facturación- que limita la capacidad de inversión simultánea en varios mercados y la hace más vulnerable a imprevistos (Cavusgil *et al.*, 2014). Segundo, la escasa notoriedad de marca fuera de España: construir reconocimiento en nuevos mercados requiere tiempo e inversión en comunicación, dos recursos que hay que gestionar con prudencia. Y tercero, la dependencia del canal de El

Corte Inglés, que ofrece visibilidad pero reduce la autonomía sobre la experiencia de cliente, lo que puede convertirse en una restricción estratégica a medida que la empresa aspire a mayor control en los mercados europeos.

En conjunto, Renatta & Go afronta su expansión europea con un modelo sólido pero desde una posición de tamaño medio que obliga a priorizar mercados, dosificar la inversión y apoyarse en socios con presencia consolidada.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNACIONAL

4.1. Panorama del sector de la moda en Europa

El sector de la moda es uno de los más internacionalizados del mundo y Europa ocupa en él una posición de liderazgo que va mucho más allá del simbolismo cultural. El mercado europeo de indumentaria fue valorado en aproximadamente 375.980 millones de dólares en 2024, con una proyección de crecimiento hasta los 538.380 millones en 2033, equivalente a una tasa de crecimiento anual compuesto del 4,07% (Market Data Forecast, 2025). La UE concentró además el 34,3% de las importaciones mundiales de indumentaria en 2024, lo que refleja tanto fortalezas de su demanda interna como la globalización de sus cadenas de suministro (CBI, 2025).

El segmento no de lujo, al que pertenece Renatta & Go, concentra el 92% de las ventas totales en Europa (Statista, 2025), y la moda femenina es el subsegmento más activo: representa el 56,1% del mercado europeo de indumentaria en 2024, con especial peso en los mercados del sur de Europa (Market Data Forecast, 2025). Hill (2021) destaca que la internacionalización no puede abordarse sin un conocimiento previo de las condiciones estructurales del sector en el mercado de destino. En el caso de la moda, eso es especialmente cierto: ciclos de producto cortos, diferenciación constante y una identidad cultural de los mercados de destino que influye de forma determinante en cómo se recibe una propuesta de valor extranjera (Moore & Burt, 2007).

La digitalización ha reconfigurado la estructura del sector. McKinsey & Company & The Business of Fashion (2025) estima un crecimiento europeo en moda no de lujo de entre 2% y el 4% interanual, en un contexto de consumidor prudente pero resiliente. El *e-commerce* ha sido el gran motor de esa resiliencia: plataformas como Zalando o ASOS han facilitado que marcas de tamaño medio puedan construir visibilidad en mercados extranjeros antes de comprometer inversión en infraestructura física (Wigley *et al.*, 2005). La sostenibilidad, por su parte, ha dejado de ser un argumento de marketing para convertirse en una exigencia operativa. El marco regulatorio europeo -ESPR (2024/1781), CSDDD y CSRD- eleva el coste de cumplimiento para las marcas, pero también abre oportunidades para quienes integren la sostenibilidad de forma genuina (Business of Fashion, 2024; Addleshaw Goddard, 2025).

4.2. Selección de países objetivo: criterios de elección

La selección de mercados no puede responder únicamente al tamaño o la conveniencia geográfica. El modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) sugiere que las empresas se internacionalizan de forma gradual, empezando por mercados con menor distancia psíquica respecto al país de origen: diferencias de idioma, cultura, nivel de desarrollo económico y prácticas empresariales. Para una empresa de tamaño medio con recursos limitados como Renatta & Go, este principio cobra especial relevancia.

Combinando este enfoque con el paradigma OLI de Dunning (1988) y los factores identificados por Moore y Birtwistle (2004) como determinantes del éxito en la internacionalización de marcas de moda, los criterios de selección se ponderan mediante una matriz multicriterio siguiendo la metodología de Root (1994) y Papadopoulos y Denis (1988). Las variables se agrupan en dos bloques: macroeconómicas generales -distancia psíquica respecto a España, potencial de mercado, riesgo de cambio de divisa, complejidad regulatoria y estabilidad política y económica- y específicas del sector moda -tamaño del segmento femenino accesible, madurez del *e-commerce*, intensidad competitiva, presencia previa de Renatta & Go online, exigencia regulatoria en sostenibilidad textil y disponibilidad de socio distribuidor equivalente-. Los tres mercados analizados son Italia, Francia y Reino Unido, tres de los cuatro primeros mercados europeos de moda por volumen (Market Data Forecast, 2025).

4.3. Matriz de riesgos de entrada y decisión del país de expansión

Cada criterio lleva un peso según su relevancia estratégica para el modelo de negocio de Renatta & Go, y cada mercado recibe una puntuación de 1 a 5 -siendo 5 el más favorable-. La puntuación ponderada de cada celda se indica entre paréntesis.

Tabla 1. Matriz comparativa de evaluación de mercados de entrada

Criterio de evaluación	Peso	Italia	Francia	Reino Unido
VARIABLES MACROECONÓMICAS GENERALES				
Distancia psíquica (Johanson & Vahlne, 1977; Malhotra et al., 2009)	20%	4/5 Baja-media: cultura mediterránea próxima (0,80)	3/5 Media: afinidad cultural, barrera idiomática (0,60)	2/5 Media-alta: post-Brexit, divisa, cultura (0,40)
Potencial de mercado: tamaño y crecimiento	10%	4/5	5/5	4/5 Muy alto (~£85.850 M en 2024)

Critero de evaluaci3n	Peso	Italia	Francia	Reino Unido
(Malhotra <i>et al.</i> , 2009; Ojala, 2015)		Alto (~€66.000 M) (0,40)	Muy alto (>€100.000 M) (0,50)	(0,40)
Riesgo de cambio de divisa (Cavusgil <i>et al.</i> , 2014)	10%	5/5 No (eurozona) (0,50)	5/5 No (eurozona) (0,50)	2/5 SÍ (GBP) (0,20)
Complejidad regulatoria general (Papadopoulos & Denis, 1988; Francioni, 2014)	5%	4/5 Media: marco UE estandar (0,20)	3/5 Media-alta: AGEC + marco UE (0,15)	2/5 Alta: marco propio post-Brexit (0,10)
Estabilidad polÍtica y econ3mica	5%	3/5 Moderada (0,15)	4/5 Alta (0,20)	4/5 Alta (0,20)
VARIABLES ESPECÍFICAS DEL SECTOR MODA				
Tamaño segmento moda femenina accesible (Market Data Forecast, 2025)	10%	4/5 Alto (0,40)	5/5 Muy alto (0,50)	4/5 Muy alto (0,40)
Madurez del e-commerce de moda (McKinsey & Company & The Business of Fashion, 2025)	5%	4/5 Alta y en crecimiento (0,20)	4/5 Alta y en crecimiento (0,20)	5/5 Muy alta (0,25)
Intensidad competitiva en moda accesible (Porter, 1980; Grant, 2016)	10%	3/5 Muy alta (0,30)	3/5 Muy alta (0,30)	2/5 Extremadamente alta (0,20)
Presencia previa de Renatta & Go online (Modaes, 2023)	10%	4/5 SÍ (plataforma EU 2023) (0,40)	4/5 SÍ (plataforma EU 2023) (0,40)	2/5 Limitada (post-Brexit) (0,20)
Exigencia regulatoria en sostenibilidad textil (Business of Fashion, 2024)	10%	4/5 Media: marco UE estandar (0,40)	2/5 Alta: Ley AGEC + marco UE (0,20)	3/5 Media-alta: marco propio (0,30)
Disponibilidad de socio distribuidor equivalente (Root, 1994)	5%	4/5 Baja-media: mayor densidad comercial en Milán (0,20)	3/5 Baja: no hay El Corte Inglés (0,15)	2/5 Baja: no hay El Corte Inglés (0,10)
PUNTUACIÓN TOTAL PONDERADA		3,95 ✓	3,70	2,75

Nota: Elaboraci3n propia a partir de Root (1994), Papadopoulos y Denis (1988),

Johanson & Vahlne (1977), Malhotra et al. (2009), Ojala (2015), Market Data Forecast (2025), Statista (2025) y Modaes (2023). Escala 1–5, siendo 5 el más favorable. La puntuación ponderada de cada celda se indica entre paréntesis.

La distancia psíquica tiene el mayor peso de la matriz -un 20%- porque es el criterio más determinante para una primera expansión física de una empresa con recursos limitados, tal y como argumenta el modelo de Uppsala. Italia puntúa 4 frente al 3 de Francia: aunque ambos países comparten raíces latinas con España, la barrera idiomática francesa es real y la proximidad mediterránea con Italia resulta mayor en términos culturales y de hábitos de consumo.

La diferencia más clara entre Italia y Francia está en la exigencia regulatoria en sostenibilidad textil. La Ley AGECE francesa impone obligaciones específicas para el sector que van más allá del marco europeo común -etiquetado medioambiental obligatorio, restricciones a la destrucción de *stocks*-, lo que penaliza a Francia con un 2 frente al 4 de Italia, que aplica el marco UE estándar sin legislación nacional diferencial tan costosa. Francia supera a Italia en potencial de mercado y tamaño del segmento femenino accesible, pero esos criterios tienen un peso del 10% cada uno, porque para una primera expansión con un único punto de venta el volumen de venta total del mercado importa menos que la facilidad de entrada y el encaje cultural. El Reino Unido queda descartado (2,75): la divisa propia, las complejidades post-Brexit y la menor presencia digital de la marca son obstáculos demasiado relevantes en esta fase.

Italia es, por tanto, el mercado elegido para la estrategia de expansión de Renatta & Go.

4.4. Análisis en Italia de la competencia y del mercado local : PESTEL y Porter

Una vez identificada Italia como mercado prioritario, el análisis debe concretarse al nivel del país. Johnson *et al.*, (2017) insisten en que los marcos PESTEL y Porter solo generan valor real cuando se aplican de forma específica al mercado de destino, evitando generalizaciones que reducen su utilidad práctica.

Análisis PESTEL del mercado italiano

Tabla 2. Análisis PESTEL del mercado italiano de moda femenina accesible

Factor PESTEL	Intensidad	Análisis para Renatta & Go en el mercado italiano
P Político	Favorable Medio	Italia está plenamente integrada en la UE y el mercado único comunitario, lo que elimina barreras arancelarias para una empresa española. El gobierno actual ha mantenido continuidad en política comercial sin restricciones al comercio intracomunitario. Las asociaciones sectoriales <i>Sistema Moda Italia</i> y <i>Camera Nazionale della Moda Italiana</i> ejercen cierta presión regulatoria, pero no suponen una barrera de entrada para marcas extranjeras de moda accesible. La estabilidad política, aunque históricamente volátil, no representa un riesgo significativo para operaciones de retail en el corto-medio plazo.
E Económico	Positivo Con matices	El mercado de moda en Italia alcanzó un valor de 70.600 millones de dólares en 2025, con proyección de crecimiento hasta los 104.200 millones en 2034 (CAGR del 4,37%) (IMARC Group, 2025). El segmento femenino es el mayor del mercado, con un volumen proyectado de 27.840 millones de dólares en 2025 (Statista, 2025), y la moda accesible concentra el 92% de las ventas totales. El PIB per cápita se sitúa en torno a los 34.000 euros, con un crecimiento moderado del 0,7% en 2024. La polarización entre el lujo y el <i>fast fashion</i> deja un espacio intermedio real que marcas como Renatta & Go pueden ocupar (born2invest, 2024).
S Sociocultural	Favorable Alta exigencia estética	Italia es la cuna de algunas de las marcas de moda más influyentes del mundo, lo que se traduce en una consumidora con criterio estético muy desarrollado. El concepto <i>Made in Italy</i> puede dificultar la entrada de marcas extranjeras sin un posicionamiento visual muy bien definido. Sin embargo, el casual wear femenino es el subsegmento de mayor volumen en el país (Credence Research, 2025) y la conciencia sobre sostenibilidad va en aumento, aunque Joy <i>et al.</i> (2012) documentan que esa sensibilidad no siempre se traduce en comportamiento de compra real.
T Tecnológico	Oportunidad creciente	El <i>e-commerce</i> de moda en Italia alcanzó los 6.030 millones de euros en 2024, con un crecimiento interanual del 16% (Best Colorful Socks, 2025). El 35% de los consumidores digitales italianos compró ropa por internet en 2024, con previsión de alcanzar el 40-45% en 2025 (Landmark Global, 2025). Para Renatta & Go, que ya cuenta con plataforma de <i>e-commerce</i> operativa en Europa desde 2023, esto es una ventaja clara: puede usar el canal digital como pre-entrada para construir reconocimiento antes de comprometer inversión en <i>retail</i> físico (Modaes, 2023).
Ec Ecológico	Riesgo regulatorio creciente	Italia aplica el marco europeo completo: Reglamento ESPR (2024/1781), CSDDD y CSRD, obligatoria para empresas medianas desde 2025 (Business of Fashion, 2024; Addleshaw Goddard, 2025). En octubre de 2025 se introdujo en el Senado italiano el proyecto de ley DDL S. 1690, que contempla medidas contra el <i>ultrafast fashion</i> , incluyendo un eco-impuesto sobre paquetes textiles importados de fuera de la UE (Carbonfact, 2025). Renatta & Go, como marca española de la UE, no se ve afectada directamente, pero el endurecimiento del entorno obliga a invertir en trazabilidad y comunicación de sostenibilidad.
L Legal	Complejidad media (laboral)	El marco legal comunitario facilita la operación de una empresa española en Italia sin adaptaciones jurídicas adicionales en materia de producto o protección del consumidor. El elemento más diferencial es el laboral: los Contratos Colectivos Nacionales de Trabajo (CCNL) sectoriales son de obligado cumplimiento e imponen condiciones estrictas en remuneración y jornada (Charles Russell Speechlys, 2024). Los escándalos de cadena de suministro de 2024 -Armani, Dior- obligan además a cualquier marca que opere en el país a demostrar transparencia en su cadena de producción (Texfash, 2025).

Nota: Elaboración propia a partir de IMARC Group (2025), Statista (2025), Credence Research (2025), Best Colorful Socks (2025), born2invest (2024), Carbonfact (2025), Business of Fashion (2024), Addleshaw Goddard (2025), Charles Russell Speechlys (2024), Texfash (2025), Joy et al. (2012) y Modaes (2023).

El balance del PESTEL es globalmente favorable: mercado de gran tamaño, consumidora activa en moda femenina accesible, infraestructura digital en fuerte crecimiento y marco regulatorio comunitario compartido. El principal foco de riesgo es el ecológico-

regulatorio, que exige invertir en trazabilidad y comunicación de sostenibilidad antes o simultáneamente a la entrada en el mercado.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter en el mercado italiano

El modelo de Porter (1980) permite evaluar la rentabilidad potencial de operar en un mercado a partir de la intensidad de sus fuerzas competitivas. Grant (2016) señala que la estrategia eficaz consiste en posicionarse donde esa intensidad sea menor o en construir barreras que la mitiguen.

Tabla 3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter en el mercado italiano de moda femenina accesible

Fuerza competitiva	Intensidad	Análisis específico para el mercado italiano
Rivalidad entre competidores existentes	MUY ALTA	El mercado italiano de moda femenina accesible está saturado de operadores con escala global y décadas de presencia local. Zara y H&M lideran el <i>fast fashion</i> , aunque ambas han visto estancarse su crecimiento ante Shein (Statista, 2024). En el segmento local, OVS domina con más de 2.600 puntos de venta y un posicionamiento de precio y versatilidad muy similar al de Renatta & Go (OVS S.p.A., 2025). Motivi, Kiabi y Parfois completan el mapa de competidores directos. Para Renatta & Go, la diferenciación a través del diseño propio atemporal y la rotación semanal es su principal palanca frente a esta presión.
Amenaza de nuevos entrantes	MODERADA	Las barreras de entrada son de intensidad media. El <i>e-commerce</i> ha democratizado el acceso al mercado, pero la imagen de marca acumulada y la eficiencia logística son difíciles de replicar a corto plazo (Guan et al., 2018). El concepto <i>Made in Italy</i> actúa como barrera psicológica adicional, y la exigencia del marco ESPR y CSRD incrementa el coste de entrada para marcas sin sistemas de trazabilidad establecidos.
Poder de negociación de proveedores	MODERADO-BAJO	Renatta & Go trabaja con proveedores de España, Francia, Italia y China, lo que diversifica su base de suministro. Italia dispone de una extensa red de fabricantes de calidad en distritos como Prato, Biella o Como. Sin embargo, la regulación ESPR eleva el poder relativo de los proveedores ya certificados en sostenibilidad (Business of Fashion, 2024), y el contexto de escándalos de 2024 obliga a demostrar condiciones laborales adecuadas (Texfash, 2025).
Poder de negociación de clientes	ALTO	La consumidora italiana de moda accesible tiene múltiples alternativas a precios similares y criterios estéticos muy desarrollados. La lealtad hacia marcas locales es significativa fuera de las grandes ciudades, lo que implica que una marca entrante necesita construir notoriedad antes de poder competir en fidelización (Joy et al., 2012). El auge del mercado de segunda mano presiona además los precios del segmento accesible.
Amenaza de productos sustitutos	ALTA Y CRECIENTE	El mercado de moda de segunda mano alcanzó los 70.800 millones de dólares globalmente en 2024, con un crecimiento anual superior al 7% (born2invest, 2024). Plataformas como Vinted, Depop - fundada en Milán en 2011- y Vestiaire Collective tienen presencia relevante en Italia. Para Renatta & Go, su apuesta por la atemporalidad y la durabilidad puede conectar con los valores del consumidor de moda lenta (Jung & Jin, 2014), convirtiendo esta amenaza en una oportunidad si se comunica bien.

Nota: Elaboración propia a partir de Porter (1980), Grant (2016), Guan et al. (2018), Joy et al. (2012), Jung y Jin (2014), born2invest (2024), Statista (2024), Business of Fashion (2024) y Texfash (2025).

La lectura conjunta del PESTEL y las cinco fuerzas permite formular una conclusión clara. El entorno macroeconómico es favorable: mercado de gran tamaño, consumidora activa y marco regulatorio compartido sin legislación diferencial muy costosa respecto a España. El entorno competitivo es exigente, pero la propuesta de Renatta & Go tiene un espacio real si se ejecuta con precisión. La naturaleza de ese espacio apunta a una estrategia de diferenciación enfocada, coherente con el modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) y con los principios de Papadopoulos y Denis (1988): entrada gradual, comenzando por una presencia reducida que permita aprender el mercado antes de escalar. El cómo concretar esa entrada dependerá también del comportamiento y las preferencias de la consumidora italiana.

5. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EUROPEO

5.1. Perfil del consumidor objetivo de Renatta & Go

Definir el perfil del consumidor objetivo implica entender qué mueve a alguien cuando abre el armario y siente que no tiene nada que ponerse, qué busca cuando entra en una tienda o en una web de moda, y qué espera encontrar al final del proceso. García Carrión *et al.* (2016) lo dejan bastante claro: comprar ropa no es, para la mayoría de la gente, un acto puramente funcional. Es una experiencia. Una forma de definirse, de vivir un momento de ocio, de recuperar esa sensación de placer en un día cualquiera.

La cliente de Renatta & Go encaja bien en ese perfil. Es una mujer de entre 25 y 50 años, que ha superado la fase de comprar cualquier tendencia de temporada y busca prendas que le funcionen de verdad: cómodas, combinables, a un precio razonable y que, cuando se las ponga, le hagan sentir bien. No busca lujo, pero tampoco quiere lo anónimo. Quiere algo con un punto de personalidad que no lleve todo el mundo. García Carrión *et al.* (2016) identifica tres factores que explican esa conexión entre consumidora y marca: la compra como experiencia de ocio, las motivaciones hedonistas y la influencia de los factores psicológicos en la imagen que se forma de una tienda. Los tres encajan con el posicionamiento de Renatta & Go: naturalidad, renovación semanal y cercanía por encima de aspiracionalidad.

En el entorno digital, el perfil se matiza pero sigue siendo reconocible. Ferrín Castro (2020) concluye que la consumidora digital de moda combina la búsqueda de precio competitivo con la demanda de conveniencia, variedad y una experiencia ágil. El precio importa, pero no es el único criterio: la percepción de calidad, la facilidad de devolución y la coherencia entre lo que la marca comunica *online* y lo que el producto ofrece físicamente pesan igual o más.

En el mercado italiano, que es el prioritario para la expansión de Renatta & Go, el perfil añade una particularidad: la sensibilidad estética es notablemente alta. La cultura de la moda en Italia está muy arraigada, y la consumidora local tiene criterio propio. Esto exige una propuesta visual consistente y con identidad clara. La apuesta de Renatta & Go por el diseño propio es precisamente el elemento que puede hacer que su propuesta conecte en un mercado tan exigente.

5.2. Hábitos de compra y consumo en moda femenina

Los hábitos de compra de moda femenina han cambiado mucho en poco tiempo. El canal *online* ha ganado peso de forma muy significativa y la lógica del proceso de decisión se ha transformado. La consumidora de hoy no elige entre tienda física o internet: los combina, los compara y espera que la experiencia sea coherente en ambos.

El informe de la moda *online* en España 2024 elaborado por Kantar en colaboración con Modaes refleja bien esta realidad. En 2023, el *e-commerce* de moda representó el 22,8% de las ventas del sector en España -un máximo histórico-, con una media de 5,4 transacciones al año y 11,7 artículos adquiridos por comprador (Kantar, 2024). El perfil dominante es femenino -el 57% de los compradores son mujeres- y se concentra en el tramo de 35 a 54 años, que acapara el 47% de las compras (Kantar, 2024). La clientela objetivo de Renatta & Go no solo existe en el canal digital; es, de hecho, el segmento más activo en él.

Igualmente relevante es la evolución de los patrones de compra. En 2024, los productos en promoción concentraron solo el 33,4% de las adquisiciones *online* de moda, frente al 38% de 2023 (Kantar, 2024). La consumidora digital no compra solo cuando hay descuento; compra cuando encuentra algo que le interesa. Esta tendencia favorece a marcas como Renatta & Go, que basan su propuesta en la renovación semanal más que en campañas de rebajas agresivas.

La consumidora que descubre una marca en Instagram, compra una primera prenda *online* para probar y, si le gusta, acaba visitando la tienda física, es ya un perfil perfectamente establecido. Y es también el más interesante para Renatta & Go, que tiene tanto canal digital como puntos de venta propios y *corners*, porque le permite capturar valor en toda la trayectoria de compra. La rotación semanal de producto conecta directamente con este patrón: la consumidora de moda femenina accesible compra con frecuencia y en cantidades moderadas, y necesita encontrar algo nuevo cada vez que vuelve.

5.3. Resultado de la encuesta exploratoria

La encuesta obtuvo un total de 103 respuestas válidas entre mujeres residentes en Milán o su área metropolitana. Antes de entrar en los datos conviene señalar la limitación metodológica: el canal de distribución -redes universitarias y contactos directos- ha condicionado el perfil de la muestra. El 78,6% tiene entre 18 y 24 años y es estudiante (80,6%). No invalida los resultados, pero sí obliga a leerlos con ese matiz. Lo relevante

es que las respuestas del 21,4% restante -mujeres de entre 25 y 34 años con empleo- siguen patrones muy similares, lo que da consistencia al conjunto.

En cuanto al perfil de consumo, el 51,5% gasta entre 30 y 70 euros al mes en moda y el 69,9% compra una o dos veces al mes. Consumo regular y moderado, que encaja bien con la propuesta de Renatta & Go: renovación semanal que invita a volver sin necesidad de gastar mucho cada vez. La tienda física propia lidera como canal (79,6%), seguida de grandes almacenes (55,3%) y la tienda *online* propia (41,7%). Las marcas más repetidas son Zara, Bershka, Mango y Stradivarius, con presencia también de OVS y Vinted. Ninguna encuestada mencionó marcas españolas de tamaño similar, lo que dice bastante sobre el espacio disponible. Respecto a la imagen de la moda española, el 45,6% la asocia con diseños modernos y fáciles de combinar, el 25,2% con ropa cómoda y versátil y el 22,3% con buena relación calidad-precio. Solo el 5,8% la ve como *fast fashion* poco distintivo. Esa percepción previa representa una oportunidad de posicionamiento real para Renatta & Go: la marca puede apoyarse en esa imagen positiva de la moda española para construir reconocimiento más rápido, vinculando su propuesta a los atributos de diseño propio, versatilidad y accesibilidad que la consumidora milanese ya asocia favorablemente en el origen español.

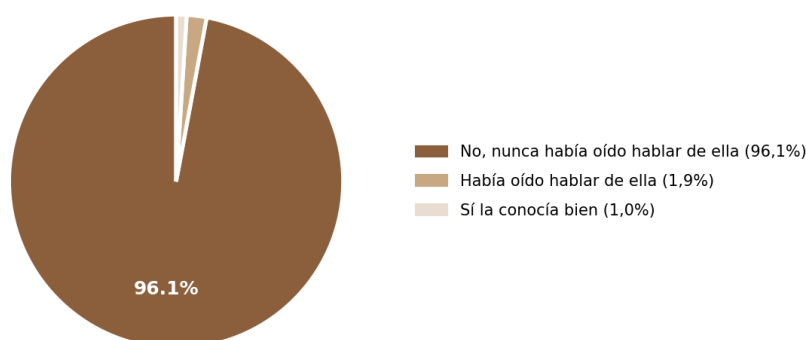


Figura 1. Conocimiento previo de Renatta & Go entre las encuestadas (n=103).
Elaboración propia.

El 96,1% no había oído hablar de Renatta & Go antes de la encuesta. El dato confirma la ausencia total de notoriedad en el mercado italiano, pero tiene una lectura más optimista: si casi nadie la conoce y aun así el 74,7% la encuentra atractiva tras leer su descripción,

el potencial es real. El problema no es el producto, es la exposición.

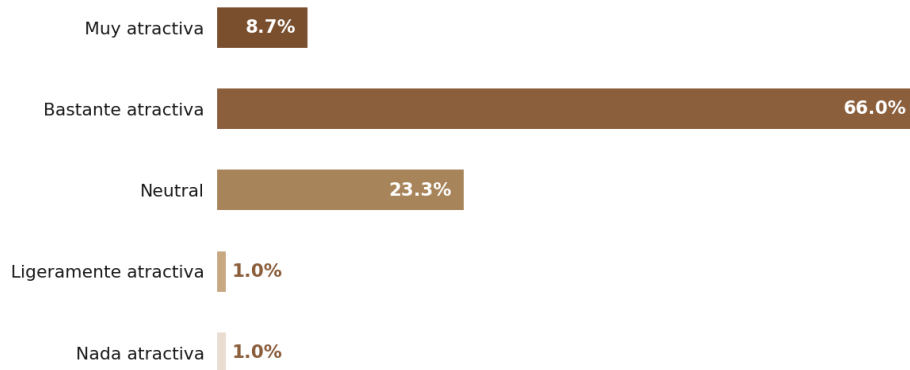


Figura 2. Valoración del atractivo de la propuesta de Renatta & Go (n=103). Elaboración propia.

El 66% la encontró bastante atractiva y el 8,7% muy atractiva. Solo un 2% la valoró negativamente. Que casi tres cuartas partes de mujeres que nunca habían oído hablar de la marca la encuentren interesante solo con leer su propuesta de valor es una señal sólida de adecuación al mercado milanés.

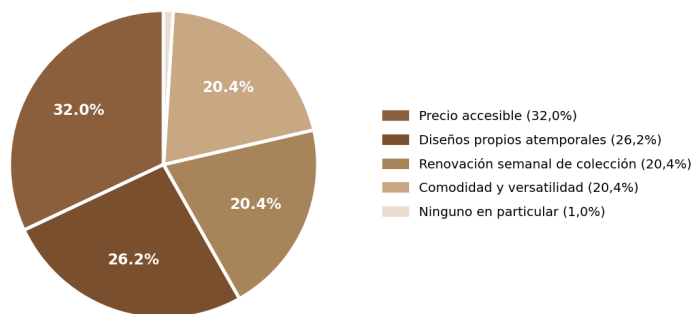


Figura 3. Aspecto de la propuesta de Renatta & Go que más atrae a las encuestadas (n=103). Elaboración propia.

El precio accesible lidera con un 32%, seguido de los diseños propios atemporales (26,2%), mientras que la renovación semanal y la comodidad y versatilidad empatan en un 20,4%. Que no haya un único ganador claro es positivo: la propuesta funciona como conjunto y no depende de un solo argumento para captar a la consumidora italiana.

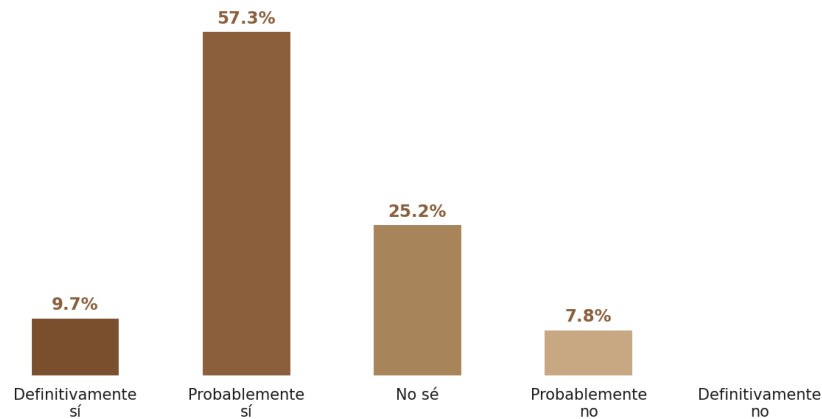


Figura 4. Intención de visita o compra online si Renatta & Go abriera en Milán (n=103).
Elaboración propia.

El 57,3% respondió que probablemente visitaría la tienda o compraría *online*, y un 9,7% lo haría con total seguridad. Casi el 67% muestra intención positiva. El 25,2% indeciso es el más interesante estratégicamente: con la comunicación adecuada y una presencia física bien ubicada, una parte puede convertirse en clientes reales.

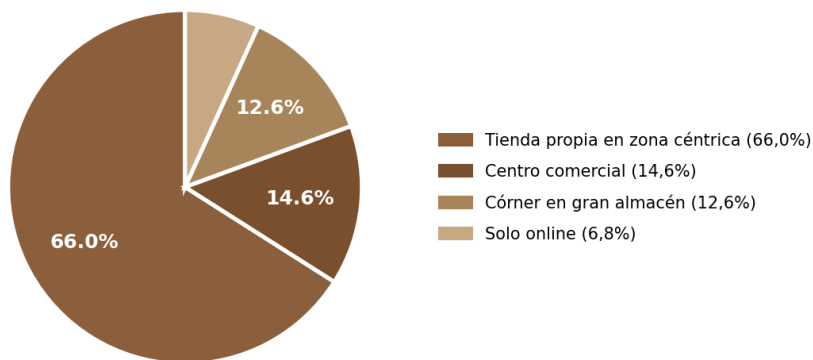


Figura 5. Formato de presencia preferido para Renatta & Go en Milán (n=103).
Elaboración propia.

Dos tercios (66%) preferiría encontrar la marca en una tienda propia en zona céntrica. Solo el 12,6% optaría por un *corner* en gran almacén. La consumidora milanesa asocia la tienda propia con confianza y seriedad de marca, algo que tiene implicaciones directas para la estrategia de entrada.

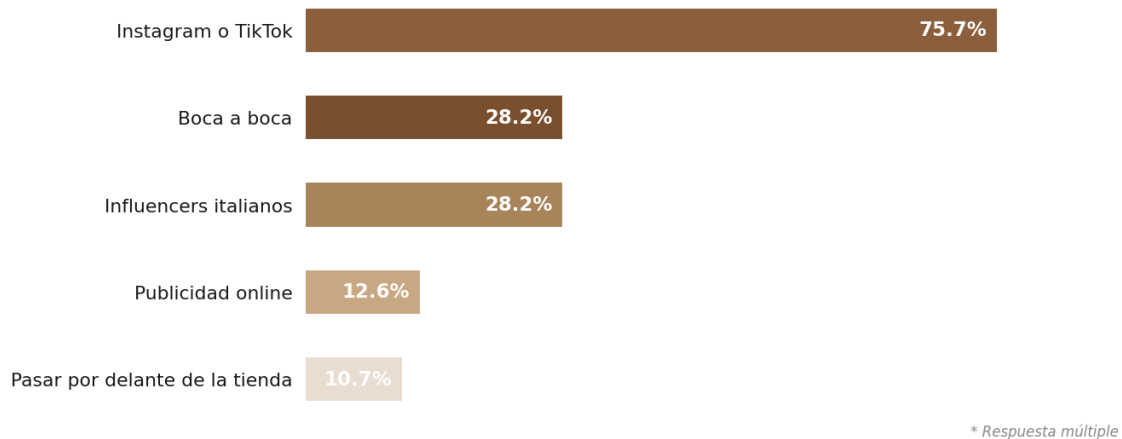


Figura 6. Canal por el que las encuestadas descubrirían Renatta & Go en Milán (n=103, respuesta múltiple). Elaboración propia.

Instagram o TikTok aparece en el 75,7% de las respuestas. El boca a boca y los *influencers* italianos empatan en un 28,2% lo que apunta a la credibilidad local como palanca clave de descubrimiento. Una creadora de contenido italiana hablando de la marca desde su contexto tiene un alcance muy distinto de una cuenta oficial en castellano.



Figura 7. Influencia de la sostenibilidad en la decisión de compra (n=103). Elaboración propia.

El 86,4% dice que la sostenibilidad le importa pero no siempre puede priorizarla. Es la paradoja documentada por Joy *et al.* (2012). Para Renatta & Go, la sostenibilidad puede ser argumento de comunicación útil en Italia, pero no debe ocupar el centro de la propuesta. Lo que sí conecta directamente es el argumento de la atemporalidad: el 82,5% considera que comprar prendas duraderas es más sostenible que el *fast fashion* convencional, lo que encaja con lo que la marca ya hace y comunica. Además, el 74,8%

ha comprado ropa de segunda mano en el último año.

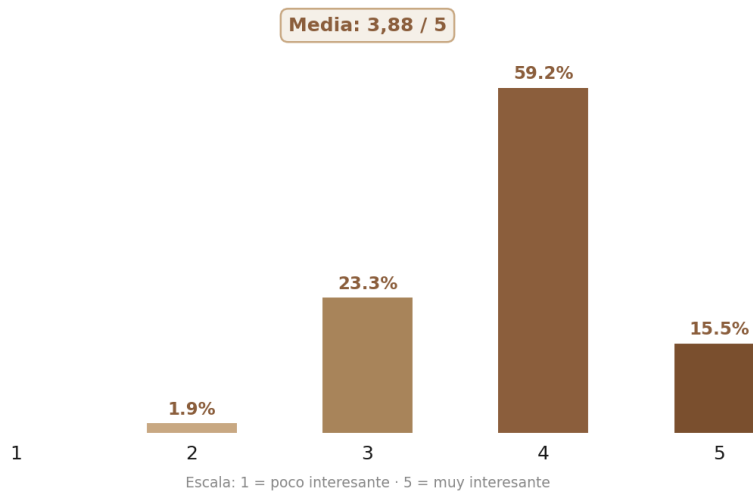


Figura 8. Valoración global de la idea de Renatta & Go abriendo en Milán, escala 1-5 (n=103). Elaboración propia.

La valoración global media es de 3,88 sobre 5. El 74,7% puntuó con un 4 o un 5. Solo el 1,9% dio un 2 y nadie otorgó un 1. Un resultado honesto y sólido que refleja interés real sin entusiasmo forzado.

Los comentarios abiertos apuntan en tres direcciones: necesidad de ver y tocar la ropa antes de decidir, interés genuino por conocer la marca, y sugerencias concretas como más colores o más prendas de fiesta. Leídos juntos señalan lo mismo: hay interés, pero hay que trabajar la presencia física y la comunicación visual antes de que ese interés se convierta en compra.

5.4. Análisis del comportamiento de compra del país elegido

Los datos de la encuesta encajan bien con lo que la literatura y los informes de mercado describen sobre la consumidora italiana de moda. Vale la pena cruzar ambas fuentes para entender mejor el contexto en el que Renatta & Go tendría que entrar.

El mercado de moda femenina en Italia tiene un volumen proyectado de 27.680 millones de dólares en 2023, con crecimiento esperado hasta los 32.860 millones en 2032, con un CAGR del 1,92% (Credence Research, 2025). No crece a gran velocidad, pero es estable y con demanda sostenida en el segmento accesible. Hay espacio real para marcas con propuestas diferenciadas, especialmente en el hueco que deja la polarización entre el lujo y el *fast fashion* masivo.

La consumidora italiana mezcla tradición de compra física con adopción creciente del canal *online*. Zalando lidera el *e-commerce* de moda en Italia con casi 4 millones de visitantes únicos mensuales en 2024, seguida de Vinted y Shein (Statista, 2025). Que Vinted esté en segundo lugar refleja el peso creciente de la segunda mano, tendencia que la encuesta confirma: el 74,8% de las encuestadas ha comprado ropa de segunda mano en el último año. Una proporción significativa de consumidoras compara precios *online* antes de ir a la tienda, aunque sin abandonar el canal físico (GlobalData, 2024), patrón que también aparece en los datos propios.

Las redes sociales son el principal canal de descubrimiento, especialmente Instagram y TikTok entre las generaciones más jóvenes (Credence Research, 2025). Para una marca sin notoriedad previa, trabajar ese canal con presencia en italiano y colaboraciones con creadoras de contenido locales es el camino más rápido hacia la visibilidad real. No es una opción, es una condición de entrada.

Hay además una oportunidad de posicionamiento que los datos de la encuesta dejan ver con claridad. El 82,5% de las encuestadas considera que comprar prendas atemporales y duraderas es más sostenible que el *fast fashion* convencional. Renatta & Go no tiene que reinventarse para aprovechar ese argumento: puede comunicar mejor algo que ya hace. En un mercado como el italiano, donde la regulación textil avanza con fuerza -con normativas como el Reglamento ESPR o el proyecto de ley DDL S.1690- y donde el consumidor penaliza el *greenwashing*, ese posicionamiento tiene que ser genuino. Y en el caso de Renatta & Go, lo es.

La consumidora italiana tiene criterio propio, combina canales con naturalidad y se deja influir más por el contenido digital que por la publicidad tradicional. No es fácil de convencer, pero tampoco es hostil a las marcas extranjeras: el 78,5% de las encuestadas compra en marcas no italianas con frecuencia o bastante frecuencia. Lo que exige es coherencia, una propuesta visual clara y una presencia que transmita confianza. Los resultados de la encuesta apuntan a que Renatta & Go tiene los mimbres para conseguirlo, siempre que la estrategia de entrada esté bien calibrada.

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta (n=103), Credence Research (2025), Statista (2025), GlobalData (2024), y Joy et al. (2012).

6. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA CON LA EMPRESA

La entrevista se realizó a una diseñadora de moda de Renatta & Go con cinco años de antigüedad en la empresa. Desde su posición tiene visión directa sobre el producto, el proceso de diseño, las compras y la exposición en tienda, lo que la convierte en una fuente especialmente relevante para entender cómo funciona la marca desde dentro y cómo se está viviendo el proceso de internacionalización.

6.1. Perspectiva interna sobre la internacionalización

Desde dentro, la sensación es de empresa en movimiento. La entrevistada describe una organización que ha ido creciendo de forma estructurada, con equipos especializados en cada función -diseño, compras, planificación- que trabajan de forma coordinada para cumplir con los plazos que impone la rotación semanal de producto. No es una operativa sencilla, pero es precisamente esa disciplina interna la que ha permitido a la marca escalar sin perder el ritmo.

Respecto a la preparación para Europa, la respuesta es clara: “estamos preparados”. El argumento que da es revelador: si la empresa ha sido capaz de dar el salto a Chile y seguir creciendo en México, el mercado europeo no debería suponer una barrera insalvable. Hay además una señal concreta de que la internacionalización se está tomando en serio: ya existen perfiles de redes sociales específicos para Chile, lo que apunta a una estrategia de comunicación local que va más allá de adaptar el perfil español.

En cuanto al canal *online*, la entrevistada no duda: “es el mejor canal a día de hoy”. Los datos de ventas en mercados europeos como Italia o Francia a través del *e-commerce* son positivos, aunque no se dan cifras concretas. Esa demanda digital previa es, en su opinión, una señal real de que hay interés antes incluso de que haya tienda física.

6.2. Experiencia de Renatta & Go en el mercado portugués

La apertura del *corner* en El Corte Inglés de Lisboa no fue exactamente una decisión tomada desde cero. Según la entrevistada, fue el propio El Corte Inglés quien propuso la colaboración, después de observar el volumen de pedidos que llegaban desde Portugal a través del canal *online* y de la presencia consolidada de la marca en prácticamente todos sus centros en España. La oportunidad llamó a la puerta y la empresa decidió abrirla.

El balance hasta ahora es positivo. La entrevistada describe el funcionamiento del *corner*

de Lisboa como “igual que en España”, lo que en sí mismo es un dato importante: la propuesta de valor no ha necesitado ajustes significativos para funcionar en otro mercado. El producto es exactamente el mismo, con la misma colección y en los mismos tiempos. No ha habido adaptaciones de precio, selección ni comunicación. La clienta portuguesa, además es “prácticamente la misma” que la española en perfil y comportamiento de compra, lo que reduce considerablemente la complejidad de la operativa.

6.3. Recursos, capacidad y aprendizajes derivados del proyecto de expansión en Lisboa

El principal aprendizaje que ha dejado Lisboa tiene que ver con la gestión de equipos. La entrevistada señala la necesidad de “tener un mayor control de equipos para optimizar tareas” como la lección más clara del proceso. Cuando se opera en un punto de venta fuera de España, la coordinación se complica y los pequeños desajustes se amplifican. Eso exige protocolos más definidos y una supervisión más activa de lo que sería necesario en una tienda propia en Madrid.

La logística es el otro punto crítico. Es, de hecho, lo que la entrevistada identifica como “lo más difícil de la operativa en Portugal”. Garantizar que el producto llegue a tiempo cada semana desde el almacén de Leganés hasta Lisboa, manteniendo el ritmo de rotación que es central en el modelo de negocio, ha sido el principal reto operativo. Es una advertencia directa para cualquier expansión futura: antes de abrir, la cadena logística tiene que estar completamente resuelta.

6.4. Limitaciones y retos identificados para el crecimiento europeo

Uno de los aspectos más interesantes que emerge de la entrevista es la dirección actual de la expansión. Cuando se pregunta por los mercados europeos, la respuesta apunta a Latinoamérica -Chile, México- como foco prioritario en este momento. Europa no está descartada, pero tampoco es la prioridad inmediata. Eso sitúa una posible entrada en Italia más en el horizonte de medio plazo que en el corto.

Sobre la adaptación del producto para el mercado europeo, la entrevistada es bastante optimista: considera que la propuesta de Renatta & Go “es lo suficientemente comercial” para funcionar sin cambios importantes en tallas, estilos o tejidos. El único ajuste que parece claro es el de la comunicación: la experiencia con Chile ha demostrado que tener perfiles locales en redes sociales es necesario para conectar de verdad con la clienta de

cada mercado.

En cuanto a la sostenibilidad, el diagnóstico es honesto: hay conocimiento de las exigencias regulatorias, pero por ahora la empresa se ciñe a las obligaciones legales vigentes. En un mercado como el italiano, donde la presión normativa en materia textil va en aumento, este es un área que habría que reforzar antes de la entrada.

El consejo final que ofrece la entrevistada resume bien la filosofía de la marca: “seguir pensando en las necesidades de la clienta y con una mentalidad amplia”. La clienta de Renatta & Go ya no es solo la adolescente de dieciséis años con la que arrancó la marca. Ha crecido, y la estrategia de expansión tiene que acompañar ese crecimiento.

7. ESTRATEGIA DE ENTRADA EN EL MERCADO ITALIANO

7.1. Estrategia de entrada a mercados internacionales

Toda la información recogida a lo largo de este trabajo apunta en la misma dirección: Renatta & Go tiene una propuesta de valor que puede funcionar en Milán, pero necesita llegar bien. No de cualquier manera, no con prisas y, sobre todo, no sin haber construido antes un mínimo de notoriedad en el mercado.

La estrategia que mejor encaja con la situación de la empresa es la que describe el modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977): entrada gradual, escalando el compromiso de recursos a medida que se acumula conocimiento del mercado. Gutierrez y Jauregui (2017) añaden que la elección del modo de entrada depende de las características del mercado, los recursos disponibles y el grado de compromiso asumible. En los tres factores, Renatta & Go apunta a una entrada progresiva en tres pasos: *e-commerce* como pre-entrada ya activa, *pop-up store* como validación física, y tienda propia como objetivo final. Tres pasos, tres niveles de compromiso, tres niveles de riesgo.

El punto de partida ya existe: la plataforma de *e-commerce* europea lanzada en 2023 genera ventas en Italia, según confirma la entrevistada. Hay clientas italianas que han encontrado la marca, han comprado y han confiado en ella sin que haya ninguna tienda física ni ninguna campaña local. Es la mejor señal posible antes de dar el siguiente paso.

Ese siguiente paso tiene un objetivo claro: una tienda propia en zona céntrica en Milán. El 66% de las encuestadas lo señaló como el formato preferido porque la consumidora milanese asocia la tienda propia con seriedad y confianza de marca. Milán es además la ciudad correcta: es la capital de la moda italiana, concentra el mayor poder adquisitivo del país y tiene una densidad comercial que facilita la visibilidad de marcas nuevas. Cuesta Alonso (2023), en su análisis del mercado italiano para la marca española Brownie, señala que Milán es la puerta de entrada natural para marcas de moda femenina accesible que quieren construir notoriedad antes de expandirse al resto del país.

7.2. Estrategia de marketing internacional

La estrategia de marketing para Italia parte de un principio claro: mantener la identidad de marca, adaptar la forma de comunicarla. No hay que reinventar Renatta & Go para el mercado italiano, pero sí presentarla de una manera que conecte con una consumidora

que tiene criterio propio y no perdona las propuestas genéricas.

7.2.1. Producto y adaptación cultural

La propia entrevistada lo deja claro: el producto “es lo suficientemente comercial para el mercado europeo” sin transformaciones profundas. Los datos de la encuesta lo confirman: el 74,7% de las encuestadas encontró la propuesta atractiva o muy atractiva sin haber visto nunca la marca.

Hay ajustes puntuales que sí merece la pena hacer. El primero tiene que ver con el clima: el norte de Italia tiene inviernos más fríos que en Madrid, lo que justifica reforzar la oferta de prendas de abrigo y tejidos más cálidos. El segundo es la paleta de color: la consumidora italiana del segmento medio tiende a preferir tonos neutros y paletas más contenidas, algo que coincide con varias sugerencias de los comentarios abiertos de la encuesta. El tercero es la colección de invitada, que la entrevistada señala como la línea con mejor acogida en España -tan buena que pasó de ser puntual a estar disponible todo el año-. En Italia, donde la cultura del evento tiene mucho peso, puede ser un argumento de entrada especialmente relevante.

Paris (2010) recuerda que el *Made in Italy* no es solo una etiqueta, sino un sistema de valores estéticos muy arraigado. Renatta & Go no puede apelar a ese atributo, pero sí construir un relato de origen que destaque la tradición textil española y la autenticidad de sus diseños propios como alternativa diferencial dentro del segmento accesible.

7.2.2. Política de precios

El precio accesible es el atributo más valorado de la propuesta por las encuestadas con un 32%, y el rango de entre 20 y 55 euros fue bien recibido por el 74,7%. La política de precios en Italia debería mantenerse en el mismo segmento que en España, con un ajuste moderado al alza que refleje los costes operativos adicionales -transporte, logística y distribución local- sin que el precio final se aleje de la percepción de accesibilidad que es el principal atributo de la marca. Es el mismo patrón que siguen otras marcas españolas en el mercado italiano: Zara, por ejemplo, mantiene en Italia precios ligeramente superiores a los españoles sin perder su posicionamiento de moda accesible. El objetivo no es competir por precio con Shein o Primark, sino posicionarse como alternativa de valor frente a Zara o Mango (Kotler & Keller, 2016).

7.2.3. Canales de distribución y *e-commerce*

La distribución en Italia sigue la misma lógica secuencial de la estrategia de entrada. El *e-commerce* ya activo funciona como mecanismo de pre-entrada y construcción de demanda antes de la apertura física (Johanson & Vahlne, 1977; Cavusgil *et al.*, 2014). Reforzarlo con contenido en italiano y campañas adaptadas al mercado local es la inversión más inmediata y de menor riesgo.

El *pop-up store* es el segundo paso. No es el objetivo final: es el paso que permite validar la respuesta del mercado -qué producto funciona, qué tallas se mueven, cómo reacciona la clientela local- antes de comprometer la inversión de una tienda propia. Es también una herramienta de comunicación en sí misma, genera visibilidad y crea el efecto de notoriedad que una apertura estándar no siempre consigue. Zonas como el Corso Buenos Aires o los Navigli reúnen el perfil de tráfico peatonal femenino adecuado.

La tienda propia en zona céntrica de Milán es el objetivo real de la estrategia. Una vez validado el mercado con el *pop-up*, la inversión se toma con datos reales encima de la mesa y el riesgo es significativamente menor. A más largo plazo, la integración con Zalando -que lidera el *e-commerce* de moda en Italia con casi 4 millones de visitantes únicos mensuales (Statista, 2025)- puede ampliar el alcance más allá de Milán sin necesidad de nuevos puntos físicos, aunque requiere gestión cuidadosa para no diluir la identidad de marca (De Clemente Fernández-Picazo, 2023).

7.2.4. Comunicación y branding internacional

El 96,1% de las encuestadas no conocía Renatta & Go, pero el 74,7% la encontró atractiva tras leer su descripción. El problema no es el producto, es la exposición. La solución pasa por construir notoriedad digital en italiano antes de que haya una tienda física.

El canal prioritario es Instagram y TikTok, mencionados por el 75,7% de las encuestadas. La experiencia con Chile -donde la empresa ya ha creado perfiles locales en redes- marca el camino: hay que crear un perfil propio para Italia en italiano, con contenido adaptado a la estética y los referentes culturales locales. Publicar en castellano desde el perfil español no es suficiente para construir comunidad en un mercado nuevo (Vega López, 2023).

Los *influencers* italianos, mencionados por el 28,2% de las encuestadas empatando con

el boca a boca, son el segundo pilar. Ese empate apunta a la credibilidad local como palanca clave: una creadora de contenido italiana hablando de la marca desde su contexto genera una confianza que ningún anuncio pagado puede replicar. La estrategia debería priorizar perfiles con audiencias de entre 50.000 y 500.000 seguidoras en moda accesible y estilo de vida femenino (Freberg *et al.*, 2011). El mensaje debe girar en torno a dos ejes: precio accesible y atemporalidad del diseño, que conecta además con el 82,5% de encuestadas que considera las prendas duraderas más sostenibles que el *fast fashion* convencional. Ese argumento, genuino en el caso de Renatta & Go, puede ser una palanca de diferenciación real en un mercado donde la regulación textil avanza con fuerza.

Tabla 4: Resumen del *marketing mix* adaptado al mercado italiano

Variable	Decisión estratégica	Detalle para el mercado italiano
Producto	Sin cambios estructurales, ajustes puntuales	Refuerzo de prendas de abrigo para el clima norteño. Paleta de colores más neutra. Colección de invitada disponible todo el año, aprovechando el peso de la cultura del evento en Italia.
Precio	Segmento accesible, ajuste moderado al alza por costes operativos	Precios ligeramente superiores a España para cubrir logística y distribución local. Mantener percepción de accesibilidad frente a marcas italianas de precio medio-alto, sin competir por precio con Shein o Primark.
Distribución	E-commerce → pop-up → tienda propia	E-commerce europeo ya activo como pre-entrada. Pop-up store en Milán para validar el mercado. Objetivo final: tienda propia en zona céntrica, formato preferido por el 66% de las encuestadas.
Comunicación	Perfil local en italiano + influencers italianas	Perfil propio de Instagram y TikTok en italiano antes de la apertura física. Micro y macro influencers del segmento moda accesible. Mensaje: precio accesible y atemporalidad como argumento sostenible.

Nota: Elaboración propia a partir de Bartlett y Ghoshal (1989), Kotler y Keller (2016), Freberg et al. (2011), Statista (2025) y resultados de la encuesta (n=103).

7.3. Cronograma de expansión por fases

La expansión en Italia se estructura en tres fases progresivas. La entrevistada identificó la logística y la coordinación de equipos como los principales retos aprendidos en Lisboa, por lo que cada fase debe estar completamente resuelta antes de pasar a la siguiente.

Tabla 5: Cronograma de expansión de Renatta & Go en Italia por fases

Fase	Periodo	Acciones principales	Objetivo
FASE 1 Pre-entrada digital	Meses 1–6	Refuerzo del <i>e-commerce</i> en italiano. Lanzamiento de perfil de Instagram y TikTok en italiano. Colaboraciones con micro- <i>influencers</i> locales. Investigación de ubicaciones <i>prime</i> en Milán.	Construir notoriedad digital antes de llegar físicamente.
FASE 2 Entrada física	Meses 7–18	<i>Pop-up store</i> en zona <i>prime</i> de Milán (Corso Buenos Aires, Brera o Navigli). Campaña digital con <i>influencers</i> italianas. Validación de producto, tallas y respuesta de la consumidora local.	Validar el mercado con inversión controlada antes de comprometer tienda propia.
FASE 3 Tienda propia	A partir del mes 19	Apertura de tienda propia en zona céntrica de Milán. Consolidación del equipo y la logística local. Integración en Zalando para ampliar alcance más allá de Milán.	Consolidar la presencia con el formato preferido por la consumidora y escalar progresivamente.

Nota: Elaboración propia a partir de Johanson y Vahlne (1977), Rosado-Serrano y Navarro-García (2022) y resultados de la entrevista y la encuesta.

7.4. Recomendaciones y proyección futura

La entrevistada lo resumió con su consejo final: “seguir pensando en las necesidades de la clienta y con una mentalidad amplia”. La clienta de Renatta & Go ya no es la adolescente de dieciséis años con la que arrancó la marca, y la estrategia de expansión tiene que acompañar ese crecimiento. En Italia, el perfil objetivo tiene entre 25 y 50 años, criterio estético muy formado y una relación con la moda que va bastante más allá de comprar lo que lleva todo el mundo.

Hay una tensión que conviene reconocer: la entrevistada señala que el foco actual de la empresa está en Latinoamérica. Europa es el horizonte de medio plazo, no la prioridad inmediata. Esta propuesta estratégica no pretende forzar un calendario que la empresa no está en condiciones de asumir, sino trazar una hoja de ruta clara para cuando el momento llegue. Y todo indica que cuando llegue, las condiciones estarán dadas: el mercado italiano tiene espacio real en el segmento accesible femenino, el 78,5% de las encuestadas compra en marcas extranjeras con frecuencia, y el canal digital ya genera demanda antes de que haya presencia física. Eso no es una apuesta a ciegas. Es una oportunidad documentada, con datos, que merece una estrategia bien ejecutada.

8. CONCLUSIONES

8.1. Principales hallazgos

Este trabajo nació de una pregunta concreta: ¿puede Renatta & Go dar el salto a Europa? La respuesta, después de todo el análisis, es que sí puede, pero con matices que merece la pena entender bien antes de llegar a esa conclusión.

El primer hallazgo relevante es que la propuesta de valor de la marca viaja bien. El 74,7% de mujeres milanesas que nunca habían oído hablar de Renatta & Go la encontró atractiva tras leer su descripción. Significa que el producto encaja, que el precio es percibido como razonable y que la combinación de rotación semanal, atemporalidad y comodidad conecta con lo que busca la consumidora del segmento accesible femenino en Milán. El problema no es la propuesta. Es que nadie la conoce: el 96,1% de las encuestadas partía de cero. Dicho esto, la imagen de la moda española en Italia juega a favor: el 45,6% la asocia con diseños modernos y fáciles de combinar, y el 22,3% con buena relación calidad-precio. No es notoriedad de marca, pero es un punto de partida más amable del que podría esperarse.

El segundo hallazgo tiene que ver con el mercado elegido. El análisis comparativo dejó a Italia como la opción más coherente para una primera expansión física en Europa. No porque sea el mercado más grande -Francia lo supera en volumen- sino porque reúne la combinación adecuada de proximidad cultural, ausencia de barrera de divisa, marco regulatorio compartido y demanda digital previa. La puntuación de 3,95 frente a 3,70 de Francia no es aplastante, pero sí suficientemente clara.

El tercer hallazgo es que la experiencia de Lisboa ha sido más valiosa de lo que parece. No tanto por los resultados en sí -la entrevistada describe el funcionamiento como “igual que en España”- sino por lo que ha enseñado: que la logística es el punto crítico, que la coordinación de equipos en remoto exige protocolos muy definidos, y que el canal *online* puede actuar como mecanismo de validación antes de comprometer inversión física. Tres aprendizajes trasladados directamente a la estrategia propuesta para Italia.

El cuarto hallazgo, y quizás el más importante para entender el momento actual, es que Europa es el horizonte de medio plazo, no el de mañana. El foco de la empresa está ahora en Latinoamérica. Esta propuesta no pretende ignorar esa realidad, sino ofrecer una hoja de ruta bien fundamentada para cuando la empresa esté lista. Y todo indica que cuando

llegue ese momento, el mercado italiano estará ahí esperando.

8.2. Limitaciones del estudio

La más evidente es el sesgo de la muestra de la encuesta. El 78,6% de las 103 encuestadas tiene entre 18 y 24 años y es estudiante, lo que no refleja exactamente el perfil de clientela objetivo de Renatta & Go, que en España se concentra en el tramo de 25 a 50 años. Los resultados son válidos como señal de demanda potencial, pero deben leerse con cautela a la hora de extrapolarlos al conjunto del mercado.

La segunda tiene que ver con la entrevista. Se realizó a una única trabajadora con visión desde el departamento de diseño, lo que aporta perspectiva valiosa sobre producto y operativa, pero deja fuera la visión financiera, directiva o de los planes concretos de internacionalización. Una entrevista complementaria con alguien del equipo directivo habría enriquecido el análisis.

La tercera es la naturaleza del estudio en sí. Se trata de un análisis estratégico, no de un plan de negocio con proyecciones financieras detalladas. Las recomendaciones son sólidas desde el punto de vista estratégico, pero tendrían que complementarse con un análisis de costes y viabilidad económica antes de poder convertirse en decisiones operativas reales.

8.3. Líneas de investigación futuras

La primera línea natural sería replicar la encuesta con una muestra más representativa del perfil de clientela real de Renatta & Go en Italia -mujeres de 25 a 50 años, con empleo y poder adquisitivo medio- para confirmar o matizar los resultados obtenidos. La señal de demanda que arroja este estudio es positiva, pero una muestra más ajustada daría más solidez a las conclusiones.

Una segunda línea podría analizar el papel de los *influencers* italianos en la internacionalización de marcas de moda españolas de tamaño medio. Este trabajo identifica su relevancia de forma clara, pero no profundiza en cómo seleccionarlos, qué colaboraciones funcionan mejor o cómo medir su impacto en la construcción de notoriedad en un mercado nuevo.

Por último, sería interesante hacer un seguimiento longitudinal del propio caso de Renatta & Go en los próximos años. La empresa está en un momento de transición -relevo

generacional, expansión en Latinoamérica, presencia digital europea creciente- y documentar cómo evoluciona su estrategia de internacionalización podría convertirse en un caso de estudio muy valioso para la literatura sobre internacionalización de pymes del sector moda español.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin.
- Addleshaw Goddard. (2025). *EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)*. Addleshaw Goddard. <https://www.addleshawgoddard.com>
- Álvarez Saladino, M. (2023). *El desafío de la omnicanalidad en el sector retail textil: Factores de la experiencia omnicanal en el comportamiento del consumidor* [Trabajo de Fin de Máster, Universidade da Coruña].
- Arteaga Ortiz, J. (2023). *Internacionalización de empresas: teoría y práctica*. Pirámide.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.
- Best Colorful Socks. (2025). *Italy fashion e-commerce market report 2024*. Best Colorful Socks. <https://www.bestcolorfulsocks.com>
- born2invest. (2024). *Second-hand fashion market global report 2024*. Born2invest. <https://born2invest.com>
- Business of Fashion. (2024). *The State of Fashion 2024*. The Business of Fashion. <https://www.businessoffashion.com>
- Cachon, G. P., & Swinney, R. (2011). The value of fast fashion: Quick response, enhanced design, and strategic consumer behavior. *Management Science*, 57(4), 778-795. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1303>
- Carbonfact. (2025). *Italy's DDL S. 1690: What the proposed ultrafast fashion law means for brands*. Carbonfact. <https://www.carbonfact.com>
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2014). *International business: The new realities* (3.^a ed.). Pearson.
- CBI. (2025). *European apparel imports 2024*. Centre for the Promotion of Imports. <https://www.cbi.eu>
- Charles Russell Speechlys. (2024). *Employment law in Italy: Key considerations for foreign companies*. Charles Russell Speechlys. <https://www.charlesrussellspeechlys.com>

- Credence Research. (2025). *Italy women apparel market size, growth and forecast 2032*. Credence Research. <https://www.credenceresearch.com/report/italy-women-apparel-market>
- Cuesta Alonso, S. (2023). *Plan de marketing internacional de la empresa textil española Brownie en el mercado italiano* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Cantabria].
- De Clemente Fernández-Picazo, M. (2023). *Estrategias de internacionalización en el sector moda: el caso del e-commerce como palanca de entrada* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas].
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>
- FashionNetwork. (2018). *Renatta & Go, la firma que innova con colecciones semanales*. <https://es.fashionnetwork.com>
- FashionNetwork. (2024). *Renatta & Go cierra 2024 con cerca de 30 millones de euros y más de 27 puntos de venta*. FashionNetwork. <https://es.fashionnetwork.com>
- FashionUnited. (2025). *Renatta & Go prevé cerrar 2025 con 31 puntos de venta y 32 millones de euros*. FashionUnited. <https://fashionunited.es>
- Ferrín Castro, A. (2020). *El comportamiento del consumidor digital de moda: análisis de factores determinantes* [Tesis doctoral, Universidade da Coruña].
- Fletcher, K., & Tham, M. (2019). *Earth logic: Fashion action research plan*. The JJ Charitable Trust.
- Francioni, B. (2014). The role of psychic distance in the internationalization process of SMEs. *Journal of World Business*, 49(3), 337-350.
- Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K., & Freberg, L. A. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. *Public Relations Review*, 37(1), 90-92. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.11.001>
- García Carrión, M., Martínez Navarro, G., & Mondéjar Jiménez, J. A. (2016). El comportamiento del consumidor de moda: revisión de la literatura. *Cuadernos de*

Gestión, 16(1), 43-64.

GlobalData. (2024). *Italy apparel market size and trend analysis by category, retail channel, consumer attitudes, brands and forecast to 2028*.

GlobalData. <https://www.globaldata.com/store/report/italy-apparel-market-analysis/>

Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9.^a ed.). Wiley.

Guan, X., Chen, Y., & Peng, Z. (2018). Entry barriers and competitive dynamics in the fashion industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 42, 128-136.

Gutierrez, A., & Jauregui, C. (2017). Determinantes en la estrategia de entrada a mercados internacionales. *Revista de Ciencias Empresariales*, 12(2), 45-62.

Hollensen, S. (2011). *Global marketing: A decision-oriented approach* (5.^a ed.). Pearson Education.

IMARC Group. (2025). *Italy fashion market report: Size, share, trends and forecast 2025–2034*. IMARC Group. <https://www.imarcgroup.com>

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11.^a ed.). Pearson.

Joy, A., Sherry, J. F., Venkatesh, A., Wang, J., & Chan, R. (2012). Fast fashion, sustainability, and the ethical appeal of luxury brands. *Fashion Theory*, 16(3), 273-295. <https://doi.org/10.2752/175174112X13340749707123>

Jung, S., & Jin, B. (2014). A theoretical investigation of slow fashion: Sustainable future of the apparel industry. *International Journal of Consumer Studies*, 38(5), 510-519.

Kantar (2024). *Informe de la moda online en España 2024*. Kantar. <https://www.kantar.com/es/Campaigns/Informe-de-la-moda-online-en-Espana-2024>

- Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, 65(10), 1480-1486. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.014>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15.^a ed.). Pearson.
- L'illa Diagonal. (2024). *Renatta & Go: historia y propuesta de valor*. L'illa Diagonal. <https://lilla.com/botiga/renatta-and-go/>
- Landmark Global. (2025). *E-commerce fashion market Italy 2025*. Landmark Global. <https://www.landmarkglobal.com>
- Malhotra, S., Sivakumar, K., & Zhu, P. (2009). Distance factors and target market selection: The moderating effect of market potential. *International Business Review*, 18(2), 142-158.
- Marín Dueñas, P. P., & Gómez Carmona, D. (2021). Comportamiento de compra y marketing de los sentidos: un análisis de su influencia en los compradores de moda. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, (154), 459-479. <https://doi.org/10.15178/va.2021.154.e1366>
- Market Data Forecast. (2025). *Europe apparel market size, share and forecast 2025-2033*. Market Data Forecast. <https://www.marketdataforecast.com>
- McKinsey & Company & The Business of Fashion. (2025). *The state of fashion 2026*. McKinsey & Company.
- Modaes. (2013). *Renatta & Go: de tres locales en crisis a una marca con 700.000 euros de facturación*. Modaes. <https://www.modaes.es>
- Modaes. (2014). *Renatta & Go dobla previsiones y cierra 2013 con 3 millones de euros*. Modaes. <https://www.modaes.es>
- Modaes. (2019). *Renatta & Go consolida su modelo con El Corte Inglés*. Modaes. <https://www.modaes.es>
- Modaes. (2023). *Renatta & Go lanza plataformas de e-commerce en cinco mercados europeos*. Modaes. <https://www.modaes.es>
- Modaes. (2025). *Renatta & Go completa el relevo generacional con el hijo de los fundadores como director general*. Modaes. <https://www.modaes.es>

- Moore, C. M., & Birtwistle, G. (2004). The Burberry business model: Creating an international luxury fashion brand. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 412-422.
- Moore, C. M., & Burt, S. (2007). International fashion retailing. En T. Hines & M. Bruce (Eds.), *Fashion marketing: Contemporary issues* (2.^a ed., pp. 230-261). Butterworth-Heinemann.
- Núñez-Tabales, J. M., Del Amor-Collado, E., & Rey-Carmona, F. J. (2021). Economía circular en la industria de la moda: Pilares básicos del modelo. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(Especial 4), 162-176.
- Ojala, A. (2015). Geographic, cultural, and psychic distance to foreign markets in the context of small and new ventures. *International Business Review*, 24(5), 825-835.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley.
- OVS S.p.A. (2025). *FY 2024 financial results*. OVS Corporate. <https://www.ovscorporate.it/en/investors/overview>
- Papadopoulos, N., & Denis, J. E. (1988). Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection. *International Marketing Review*, 5(3), 38–51.
- Paris, I. (2010). Orígenes del *Made in Italy*: moda italiana y mercado internacional en la segunda posguerra (1951-1969). *Revista de Historia Industrial*, 42, 121-55.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw-Hill.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington Books.
- Rosado-Serrano, A., & Navarro-García, A. (2022). Pop-up stores as an internationalization strategy for retail fashion brands. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 26(1), 1-8.
- Shopify. (2024). *Ecommerce fashion industry: Statistics, trends and strategies*. Shopify. <https://www.shopify.com/enterprise/blog/ecommerce-fashion-industry>
- Solberg, C. A. (1997). A framework for analysis of strategy development in globalizing

- markets. *Journal of International Marketing*, 5(1), 9-30.
- Solomon, M. R., & Rabolt, N. J. (2020). *Consumer behaviour in fashion* (3.^a ed.). Pearson.
- Statista. (2024). *Fast fashion market in Italy: Competitive landscape 2024*. Statista. <https://www.statista.com>
- Statista. (2025). *Women's apparel market Italy 2025*. Statista. <https://www.statista.com>
- Texfash. (2025). *Supply chain scandals in Italy: Armani, Dior and the new compliance landscape*. Texfash. <https://www.texfash.com>
- Vega López, A. (2023). *Análisis de las estrategias de marketing internacional en el sector de la alta costura* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Cantabria].
- Viejo Fernández, N., & Llamas González, M. (2022). Phygital retail: La integración de lo físico y lo digital en la experiencia de compra de moda. *Revista Española de Investigación en Marketing*, 26(1), 45-60.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
- Wigley, S. M., Moore, C. M., & Birtwistle, G. (2005). Product and brand: Critical success factors in the internationalisation of a fashion retailer. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(7), 531-544.

10. ANEXOS

Anexo 1. Guión de la entrevista semiestructurada

- P1.** ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Renatta & Go y en qué área o puesto?
- P2.** ¿Qué aspectos del modelo de negocio conoces mejor desde tu posición: el producto, la relación con el cliente, la logística, la estrategia...?
- P3.** Desde tu experiencia cotidiana, ¿cómo describirías a la clienta habitual de Renatta & Go? ¿Ha cambiado el perfil en los últimos años?
- P4.** La rotación semanal de producto es uno de los rasgos más diferenciales de Renatta & Go. ¿Cómo se vive eso desde dentro? ¿Cómo afecta a la operativa de tienda y a la relación con la clienta?
- P5.** ¿Cuál crees que es el verdadero elemento diferenciador de Renatta & Go frente a marcas como Zara, Mango o H&M? ¿Qué es lo que realmente fideliza a la clienta?
- P6.** La marca combina diseño propio con selección multimarca. ¿Se nota esa distinción de cara al cliente? ¿Hay prendas o líneas que tengan mejor acogida que otras?
- P7.** ¿Qué canales de venta son los más relevantes en tu experiencia: la tienda física, el *corner* en El Corte Inglés o la tienda *online*? ¿Crees que el canal *online* está funcionando bien?
- P8.** El precio es uno de los pilares de la propuesta de valor. ¿Cómo percibe la clienta la relación calidad-precio? ¿Hay quejas frecuentes o al contrario, sensación de que es muy buen precio para lo que ofrecen?
- P9.** ¿Puedes contarme cómo surgió la decisión de abrir en Lisboa? ¿Fue una decisión muy planificada o más oportunista, vinculada a la relación con El Corte Inglés?
- P10.** ¿Cómo está funcionando el *corner* de Lisboa hasta ahora? ¿Ha habido alguna sorpresa respecto a lo que esperabais: perfil de clienta, productos que más gustan, diferencias con España?
- P11.** ¿El producto que se vende en Lisboa es exactamente el mismo que en España, o se han hecho ajustes: precios, selección, comunicación, etiquetado...?
- P12.** ¿Qué ha sido lo más difícil de la operativa en Portugal: la logística, el equipo local, el conocimiento del mercado, la comunicación con la clienta...?

P13. ¿Qué aprendizajes ha dado Lisboa que creéis que van a ser útiles para futuras aperturas en Europa?

P14. ¿Hay diferencia en el tipo de clientela que entra en el *corner* de Lisboa respecto a la española? ¿En edad, en lo que busca, en cómo compra?

P15. Desde tu posición, ¿percibes que la empresa está preparada para dar el salto a mercados europeos más grandes como Italia o Francia? ¿Qué faltaría para estarlo?

P16. ¿La empresa tiene equipos o personas dedicadas específicamente a la internacionalización, o es algo que recae sobre los equipos generales de marketing, compras o dirección?

P17. ¿Sabéis algo de la presencia *online* que Renatta & Go tiene en mercados europeos como Italia o Francia? ¿Hay datos de demanda real en esos países a través del *e-commerce*?

P18. ¿Cómo ves la relación con El Corte Inglés de cara a la expansión europea? ¿Es la única vía que se plantea o hay conversaciones sobre otras formas de entrar en nuevos mercados?

P19. ¿Hay algún mercado europeo al que la empresa esté mirando con especial interés más allá de Portugal? ¿Se ha mencionado Italia internamente?

P20. ¿Crees que el producto de Renatta & Go es suficientemente universal como para funcionar en Italia sin grandes cambios, o hay elementos que habría que adaptar: estilos, colores, tejidos, tallas...?

P21. ¿Cómo funciona la selección de producto? ¿Quién decide qué entra en colección cada semana y en qué medida se tienen en cuenta las tendencias locales de cada mercado?

P22. La comunicación de Renatta & Go es muy activa en Instagram. ¿Se plantea crear perfiles específicos para otros países, o se trabajaría con el perfil general español?

P23. ¿La sostenibilidad es un tema que se esté trabajando internamente en Renatta & Go? En Italia, la regulación sobre sostenibilidad textil es cada vez más exigente, ¿hay conciencia de eso en la empresa?

P24. Si tuvieras que elegir un único consejo para que la expansión de Renatta & Go en Italia funcionase, ¿cuál sería?

P25. ¿Hay algún aspecto de la marca o de la estrategia de expansión que creas que este

trabajo debería tener en cuenta y que no te haya preguntado?

Nota: La entrevistada fue informada del carácter académico y confidencial de la entrevista. Las respuestas se recogieron por escrito y han sido parafraseadas en el texto del trabajo para preservar el anonimato.

Anexo 2. Cuestionario de la encuesta exploratoria

This survey is part of a Bachelor's thesis on the potential expansion of a Spanish womenswear brand to Milan. It is completely anonymous and takes less than 5 minutes to complete. Thank you so much for your participation!

1. What is your age? *

- 18–24
- 25–34
- 35–44
- 45–55
- Over 55

2. What is your current employment status? *

- Student
- Employed (private or public sector)
- Self-employed / entrepreneur
- Looking for work
- Other

3. How much do you roughly spend on clothing and accessories per month? *

- Less than €30
- €30–€70
- €70–€150
- More than €150

4. How often do you buy clothes or fashion accessories? *

- Several times a week
- Once or twice a month
- Every two or three months
- Only during sales or specific occasions

5. Where do you usually shop for fashion? (You can choose more than one) *

- Brand's own store
- Department stores or shopping centres
- Brand's own online store
- Multi-brand online platforms (Zalando, ASOS...)
- Second-hand platforms (Vinted, Depop...)
- Direct purchase via Instagram or TikTok

6. What matters most when you decide to buy a piece of clothing? Rank from 1 (most important) to 5 (least important) *

- 1 2 3 4 5 Affordable price
- 1 2 3 4 5 Quality and durability of the garment
- 1 2 3 4 5 Attractive and current design
- 1 2 3 4 5 Comfort and versatility
- 1 2 3 4 5 Brand values (sustainability, ethical production...)

7. Which affordable womenswear brands do you shop most often in Milan? (Up to two)

*

8. How often do you buy from foreign (non-Italian) fashion brands? *

- Always or almost always
- Quite often
- Sometimes
- Rarely – I prefer Italian brands

9. What image do you have of Spanish fashion? (You can choose more than one) *

- Good value for money
- Modern and easy-to-combine designs
- Comfortable and versatile clothing
- Fast fashion – not very distinctive
- I don't have a clear image of Spanish fashion

Renatta & Go is a Spanish womenswear brand founded in Madrid in 2011. It offers

comfortable, natural and timeless clothing at accessible prices (between €20 and €55), with a collection that is refreshed every week. Own designs combined with selected third-party pieces. Aimed at the adult woman looking for versatile everyday outfits. Currently present in over 27 stores across Spain, with a recent opening in Lisbon.

10. Had you heard of Renatta & Go before this description? *

- Yes, I know the brand well
- I had heard of it
- No, I had never heard of it

11. After reading the description, how attractive do you find their offer? *

- Not at all
- Slightly
- Neutral
- Quite attractive
- Very attractive

12. What aspect of the brand appeals to you the most? (Choose one) *

- The weekly new collection drop
- The accessible price range
- The timeless, own-design pieces
- The comfort and versatility of the clothing
- None in particular

13. If Renatta & Go opened in Milan, how likely would you be to visit the store or shop online? *

Very likely 1 2 3 4 5 Definitely not

14. Where would you prefer to find this brand in Milan? *

- Its own store in a central area
- A corner in a department store
- A shopping centre
- Online only would be enough for me

15. How would you most likely discover this brand if it arrived in Milan? (You can choose

more than one) *

- Instagram or TikTok
- Word of mouth from friends
- Italian influencers or content creators
- Online advertising
- Walking past the physical store

16. How much does a brand's sustainability commitment influence your purchase decision? *

- It is decisive – I avoid brands that are not responsible
- It matters to me, but I can't always prioritize it
- It matters little
- It does not influence me at all

17. Have you bought second-hand clothing in the past years? *

- Yes, regularly
- Yes, occasionally
- No, but I have considered it
- No, it doesn't interest me

18. A brand that designs timeless, durable garments (not trend-driven) – do you consider it more sustainable than conventional fast fashion? *

- Yes, clearly
- Yes, though it depends on the specific product
- Not necessarily
- I had not thought about it

19. Overall, how interesting do you find the idea of a Spanish affordable womenswear brand opening in Milan, with a weekly-updated collection and prices between €20 and €55? *

Not interesting at all 1 2 3 4 5 Very interesting

20. Is there anything you would change or add to make this brand more appealing to you?

Nota: El cuestionario original fue distribuido en inglés a través de Google Forms. El enlace al formulario es:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSduehnXpsos_fd5ANdiWgVfw6t0PtRRaGN9NaKQ2MmAHH9Tcw/viewform

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

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Lucía Martín Alonso, estudiante de E2-Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Internacionalización de la marca Renatta & Go en Europa", 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. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
5. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
6. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
7. **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: Junio 2026

Firma: Lucía Martín Alonso

