

**Gestión Intercultural del Marketing Digital en la  
industria del Fast Fashion: Un análisis documental  
de las estrategias de adaptación de Zara en  
mercados globales**

**Ricardo Rodríguez Sánchez**

**Universidad Pontificia Bolivariana  
Escuela de Economía, Administración y Negocios  
Negocios Internacionales  
Medellín, Antioquia  
2026**

**Gestión Intercultural del Marketing Digital en la  
industria del Fast Fashion: Un análisis documental  
de las estrategias de adaptación de Zara en  
mercados globales**

**Ricardo Rodríguez Sánchez**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Negociador Internacional**

**Asesor**

**Claudia Vélez-Zapata  
PhD. en Administración**

**Universidad Pontificia Bolivariana  
Escuela de Economía, Administración y Negocios  
Negocios Internacionales  
Medellín, Antioquia  
2026**

El contenido de este documento no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad.

## **Dedicatoria**

Dedico este proyecto a mi familia, por ser el apoyo más constante y sincero a lo largo de este camino. A mis padres, por su amor, sus sacrificios y por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo, la disciplina y la honestidad. Gracias por impulsarme a seguir adelante incluso en los momentos de cansancio, duda o dificultad.

También me la dedico a mí, por no haberme rendido, por confiar en mis capacidades y por resistir cuando el camino se volvió pesado. Este logro representa no solo el resultado de un trabajo académico, sino también una prueba de perseverancia, compromiso y crecimiento personal.

A quienes me acompañaron de una u otra forma en este proceso, gracias por sus palabras, su paciencia y su presencia. Cada gesto de apoyo fue importante para llegar hasta aquí.

Ricardo

## **Agradecimientos**

Expreso mi más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este proyecto de investigación, brindándome su orientación, apoyo y confianza a lo largo de cada etapa del proceso. A mi familia, gracias por ser mi mayor respaldo, por su amor constante, sus palabras de aliento y por creer en mí en los momentos de dificultad. Su acompañamiento fue fundamental para culminar este logro.

De manera muy especial, agradezco profundamente a la Doctora Claudia Vélez Zapata, por su dedicación, compromiso y valiosas orientaciones durante el desarrollo de este trabajo. Su guía fue decisiva para la construcción, fortalecimiento y culminación de esta investigación; sin su apoyo, este resultado no habría sido posible.

Asimismo, extiendo mi agradecimiento a todas las personas que, de forma directa o indirecta, contribuyeron al desarrollo de este proceso académico. Cada aporte, consejo y gesto de apoyo significó una ayuda valiosa en este camino.

Ricardo

## CONTENIDO

### Tabla de Contenido

Glosario .....	8
Resumen .....	9
Abstract .....	10
<b>1. Introducción .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Formulación del problema de investigación .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Planteamiento del problema de investigación.....</b>	<b>14</b>
1.2.1 Objetivo General .....	14
1.2.2 Objetivos específico .....	14
1.2.3 Justificación.....	15
<b>2. Marco de referencia.....</b>	<b>16</b>
2.1 Estado del Arte .....	16
2.2 Marco teórico .....	26
2.2.1 Teoría de las Dimensiones Culturales de Hofstede .....	27
2.2.2 El Paradigma de la Glocalización y la Estandarización Adaptativa .....	31
<b>3. Metodología.....</b>	<b>34</b>
3.1 Alcance.....	34
3.2 Enfoque.....	35
3.3 Fuentes de información .....	35
3.4 Técnicas de recolección de información .....	36
3.5 Procedimiento .....	38
<b>4. Resultados: Matriz de recolección y análisis de contenido en página web .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1. Análisis de resultados del mercado de España .....</b>	<b>39</b>
4.1.1 Análisis de las Dimensiones Culturas de Hofstede:.....	43
4.1.2 Análisis de Glocalización de Noris, Sabani y Cantoni.....	46
<b>4.2 Análisis de resultados del mercado de Emiratos Árabes Unidos .....</b>	<b>48</b>
4.2.1 Análisis de las Dimensiones Culturales de Hofstede:.....	52
4.2.2 Análisis de Glocalización de Noris, Sabatini y Cantoni:.....	55
<b>4.3 Análisis de resultados del mercado de China.....</b>	<b>57</b>

4.3.1 Análisis de las Dimensiones Culturales de Hofstede: .....	62
5. Conclusiones.....	66
6. Implicaciones prácticas, limitaciones y futuras investigaciones.....	67
Referencias:.....	70

### **Lista de Ilustraciones**

<b>Ilustración 1: Matriz cualitativa para el análisis de datos .....</b>	<b>38</b>
<b>Ilustración 2: Pasos para el desarrollo de la investigación cualitativa.....</b>	<b>39</b>
<b>Ilustración 3: Matriz de resultados del mercado de España.....</b>	<b>40</b>
<b>Ilustración 4: Contenido de sitio web de Zara España .....</b>	<b>41</b>
<b>Ilustración 5: Matriz de resultados del mercado de Emiratos Árabes Unidos.....</b>	<b>49</b>
<b>Ilustración 6: Contenido de sitio web de Zara Emiratos Árabes Unidos .....</b>	<b>50</b>
<b>Ilustración 7: Matriz de resultados del mercado de China.....</b>	<b>58</b>
<b>Ilustración 8: Contenido del sitio web de Zara China .....</b>	<b>59</b>

## **Glosario**

**Adaptación intercultural:** proceso mediante el cual una marca ajusta su comunicación, contenidos y estrategias a los valores, normas y símbolos de una cultura específica.

**Etnografía virtual:** método de investigación que estudia prácticas, interacciones y contenidos en entornos digitales mediante observación sistemática en línea.

**Fast fashion:** modelo de negocio basado en la producción y comercialización rápida de prendas de moda, con alta rotación de colecciones y respuesta inmediata a tendencias.

**Glocalización:** estrategia que combina la coherencia global de una marca con adaptaciones locales para responder mejor a contextos culturales específicos.

**Hofstede:** modelo teórico que propone dimensiones culturales para comparar países y analizar diferencias en valores, normas y comportamientos sociales.

**Localización digital:** adaptación de un sitio web, plataforma o contenido digital a las características lingüísticas, culturales y funcionales de un mercado específico.

**Marketing intercultural:** rama del marketing que estudia cómo adaptar estrategias de comunicación y posicionamiento a distintas culturas y contextos sociales.

## Resumen

Esta investigación analiza las estrategias de adaptación intercultural del marketing digital de Zara en tres mercados culturalmente contrastantes: España, Emiratos Árabes Unidos y China. El estudio se desarrolló desde un enfoque cualitativo, mediante etnografía virtual y análisis de contenido, utilizando como base las dimensiones culturales de Hofstede y un marco de localización digital.

A partir de la observación de las versiones locales del sitio web de Zara, se identificó un predominio de la estandarización global y una adaptación limitada en aspectos técnicos, especialmente en EAU, mientras que China mostró una mayor localización editorial y narrativa. Los resultados evidencian una brecha intercultural importante en el mercado emiratí, así como riesgos reputacionales asociados a la falta de adecuación cultural.

En conclusión, se confirma que la traducción del contenido no garantiza por sí sola una verdadera adaptación intercultural, por lo que las marcas globales deben integrar de manera más profunda los valores, símbolos y expectativas locales en sus estrategias digitales.

*Palabras clave: Zara; marketing intercultural; glocalización; etnografía virtual; Hofstede; localización digital; fast fashion.*

## **Abstract**

This study analyzes Zara's intercultural digital marketing strategies in three culturally distinct markets: Spain, the United Arab Emirates, and China. Using a qualitative approach based on virtual ethnography and content analysis, the research examined the brand's websites through categories of visual, linguistic, and functional adaptation, supported by Hofstede's cultural dimensions and recent localization frameworks.

The findings show a strong tendency toward global standardization, with limited technical localization in the UAE and greater editorial adaptation in China. The study identifies a significant cultural gap in the Emirati market, where several cultural dimensions are not effectively communicated, generating reputational risks and reducing local relevance. In contrast, China presents a more successful model of glocalization.

The research concludes that digital translation alone is insufficient; effective intercultural marketing requires deeper alignment with local values, symbols, and consumer expectations.

**Keywords:** Zara; intercultural marketing; glocalization; virtual ethnography; Hofstede; digital localization; fast fashion.

## 1. Introducción

La industria del fast fashion concentra un alto nivel de presión competitiva, márgenes ajustados y un escrutinio creciente sobre su huella social y cultural, especialmente en entornos digitales donde la interacción es inmediata y pública. Zara, como marca ancla del grupo Inditex, combina un modelo de cadena de suministro estandarizado (alrededor del 80 % de su producción y abastecimiento está centralizado en Europa y el norte de África) con su gran presencia en más de 200 países diferentes y una fuerte dependencia de canales online, siendo las redes sociales su principal foco para el marketing digital. Esta dualidad hace que su identidad global, que se conoce por ser minimalista, de editorial, con fuerte influencia europea, se proyecte casi sin filtros a audiencias que no están alineadas de forma drástica en valores, normas y sensibilidades (Levi, 2025).

Diversos análisis de su estrategia internacional señalan que Zara ha buscado un equilibrio entre estandarización y adaptación, por ejemplo, ajustando su producto en cuanto a tallas, colores y colecciones especiales para mercados como Japón o Emiratos Árabes Unidos, donde ha incrementado la oferta de moda “modesta” y colecciones de festividades y fechas religiosas especiales como el Ramadán, que pueden representar hasta cerca de una quinta parte de las ventas anuales en determinados periodos. Sin embargo, en el plano de la comunicación digital la marca mantiene un alto grado de homogeneidad visual y narrativa, replicando campañas globales en webs locales, Instagram, Facebook u otros canales, lo que incrementa el riesgo de desajuste cultural en regiones con alta distancia cultural a lo que se conoce en la cultura occidental, principalmente, en la europea (Levi, 2025).

Este contexto se cruza con una tendencia general de las marcas de moda fast fashion a usar la “polémica” o el escándalo controlado, entendido como una reacción de la opinión pública contra un agente específico al que se le considera responsable de una conducta o un acto que genera reacciones negativas (Jimenez, 1997), como táctica de visibilidad, lo que puede reforzar la exposición de Zara a críticas cuando los límites culturales no están claramente mapeados. La situación actual del objeto de estudio, por tanto, se define por una

tensión estructural: un sistema global de marca y campañas altamente centralizado, frente a audiencias hiperconectadas que exigen reconocimiento de sus referentes culturales, religiosos y políticos en la comunicación digital.

El problema de investigación se vuelve especialmente visible a partir de episodios recientes en los que campañas digitales de Zara han sido percibidas como culturalmente insensibles o descontextualizadas en mercados no occidentales o sensibilizados por conflictos geopolíticos. En diciembre de 2023, la campaña “The Jacket” de la línea Atelier fue acusada en redes de evocar imágenes asociadas a la destrucción en Gaza, debido a la puesta en escena con esculturas fragmentadas y escombros, en pleno contexto de la guerra Israel–Hamás (Fadulu, 2023). Aunque la empresa declaró que la sesión se había producido con anterioridad al estallido del conflicto, el encuadre visual fue leído por muchos usuarios como un ataque moral a través de la estética del sufrimiento, generando la etiqueta #BoycottZara y miles de menciones negativas en las principales redes sociales.

Esta tensión deja de ser una abstracción teórica y se materializa en crisis de reputación tangibles cuando la centralización de la marca ignora el clima sociopolítico local. Los análisis de conversación digital muestran que la campaña generó picos de más de 2.000 menciones diarias y que una mayoría de interacciones expresaban emociones de enfado y rechazo, lo que llevó a Inditex a retirar la campaña y emitir un comunicado lamentando el “malentendido”. Estudios posteriores sobre el boicot a Zara destacan que la percepción de falta de sensibilidad cultural y política fue clave en la decisión de muchos consumidores de distanciarse de la marca, especialmente en contextos donde la causa palestina tiene alta resonancia simbólica (Fadulu, 2023). Este episodio reactivó debates académicos y profesionales sobre hasta qué punto las decisiones creativas, tomadas desde equipos centralizados en Europa, incorporan filtros de evaluación intercultural antes de su despliegue global en entornos digitales.

A estos hechos se suman controversias anteriores relacionadas con el uso de símbolos o mensajes considerados ofensivos en determinadas culturas (por ejemplo, prendas retiradas

tras críticas por evocaciones políticas o religiosas), que configuran un patrón de “crisis de imagen” reputacional que pasa de manera recurrente para ganar visibilidad. En conjunto, estos momentos críticos funcionan como evidencia tangible del objeto de estudio: muestran que la estandarización de la identidad visual y narrativa de Zara, cuando se implementa sin mediación a ecosistemas digitales globales, puede entrar en choque con sensibilidades locales y activar dinámicas de rechazo hacia la marca y hacia lo que representa.

Dada la recurrencia de estos choques, es imperativo analizar el impacto multidimensional que tales fricciones culturales generan para la marca. Las implicaciones del problema trascienden la gestión puntual de crisis en redes sociales y se proyectan sobre la sostenibilidad de la propuesta de valor de Zara en mercados culturalmente distantes. En primer lugar, existe un riesgo directo de disgusto o rechazo del mercado en regiones donde la identidad cultural, religiosa o política es un componente central de la decisión de consumo; los boicots digitales y llamados a dejar de comprar la marca pueden traducirse en caídas de tráfico online, ventas y preferencia frente a competidores percibidos como más respetuosos o cercanos. En segundo lugar, la reputación corporativa de Inditex puede verse afectada más allá de una campaña aislada, alimentando narrativas de falta de empatía o de instrumentalización estética de conflictos y símbolos sensibles para la viralización digital.

En el plano estratégico, la tensión entre estandarización y adaptación obliga a revisar la gobernanza del marketing digital: quién decide qué contenidos se publican, qué filtros culturales y éticos se aplican y qué grado de autonomía tienen los equipos locales para juzgar o reinterpretar las campañas globales. Una gestión inadecuada puede generar ineficiencias económicas (retiro de campañas, rediseño acelerado de contenidos, inversión en gestión de crisis) y pérdidas de ROI en mercados donde el costo de entrada y operación ya es elevado. Al mismo tiempo, el caso Zara abre oportunidades de aprendizaje organizacional: desarrollar protocolos de evaluación intercultural, incorporar expertos locales en el proceso creativo y diseñar marcos de “glocalización” que preserven la coherencia de la marca global sin sacrificar la relevancia cultural en los canales digitales (Matt, 2024).

En términos académicos, el objeto de estudio permite aportar evidencia sobre cómo las marcas de fast fashion gestionan (o fallan en gestionar) la interculturalidad en sus estrategias de marketing digital, un campo donde aún predominan análisis centrados en la logística y la cadena de suministro. También contribuye a problematizar la idea de que la estandarización visual y discursiva es siempre eficiente: el caso sugiere que, en contextos de alta sensibilidad cultural y de feedback instantáneo, la falta de adaptación puede convertirse en un factor de riesgo que pone en peligro la misma eficiencia que se busca maximizar.

## **1.1 Formulación del problema de investigación**

¿De qué manera gestiona Zara la adaptación intercultural en sus estrategias de marketing digital para mitigar las barreras culturales y mantener su posicionamiento en mercados globales con alta distancia cultural?

## **1.2 Planteamiento del problema de investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar las estrategias de adaptación intercultural en el marketing digital de Zara para identificar cómo gestionan las barreras culturales en sus plataformas globales a través de un análisis documental y de contenido.

### **1.2.2 Objetivos específico**

- Identificar las principales barreras culturales (estética, lenguaje, valores de consumo y normativas religiosas) que influyen en la comunicación digital de marcas de Fast Fashion en mercados internacionales.
- Contrastar las tácticas de marketing digital de Zara en dos mercados geográficos con dimensiones culturales opuestas (Mercado de origen: España vs. Mercado

de contraste: Emiratos Árabes Unidos/Arabia Saudita o países del oriente asiático) mediante análisis de contenido.

- Proponer lineamientos estratégicos de optimización para la gestión de contenidos interculturales para la empresa de ZARA dentro de la industria del Fast Fashion.

### **1.2.3 Justificación**

La justificación de esta investigación radica en su relevancia estratégica para el sector de la moda rápida, donde Zara se posiciona como líder indiscutible con más del 70% de las ventas de Inditex (alrededor de €35.9 mil millones en 2025) y un crecimiento del 8.4% pese a incertidumbres macroeconómicas (NSS, 2025). Su modelo de negocio depende de una respuesta ultrarrápida, nuevas colecciones en tiendas en semanas, pero este se ve tensionado por la expansión digital global, donde el 57% de margen bruto y el auge de ventas online (especialmente en EE.UU.) coexisten con riesgos culturales en mercados diversos (Lindner, 2025). Elegir Zara como caso no es casual: su escala y visibilidad la convierten en un benchmark específico para analizar cómo las marcas masivas navegan la glocalización digital, entendido como “la creación de productos, servicios o comunicaciones para el mercado global que son adaptables a culturas locales” (Hernández, 2022) .

Desde el plano teórico, el estudio enriquece la aplicación de marcos como las dimensiones culturales de Hofstede (individualismo/colectivismo, distancia al poder, evitación de la incertidumbre, entre otros) al marketing digital vertiginoso del 2026, donde el 75% de las decisiones de compra se ven influenciadas por factores culturales (Chatterjee, 2024). Mientras la literatura tradicional se centra en cadenas de suministro, este análisis documental explora cómo barreras como estética, lenguaje o normativas religiosas impactan la comunicación en plataformas como Instagram o Facebook, validando y extendiendo modelos interculturales en entornos de feedback instantáneo. Los objetivos específicos permiten operacionalizar estas dimensiones mediante contrastes empíricos, como España (alta individualismo, baja distancia al poder) versus Emiratos Árabes Unidos (alta distancia

al poder, colectivismo moderado), donde Zara adapta productos a modas modestas y campañas cuidadosas para alinear con Vision 2030 (Abita LLC, 2024).

En el ámbito práctico, los hallazgos ofrecerán una visión documental para empresas del fast fashion que buscan internacionalizarse, demostrando que la mera traducción lingüística es insuficiente y que se requiere una "traducción cultural" integral de la experiencia digital, desde las herramientas visuales hasta el tono narrativo, para mitigar rechazos como los vistos en campañas controvertidas.

Metodológicamente, el enfoque documental se justifica por la riqueza del contenido público generado por Zara: posts en redes regionales, webs localizadas (zara.ae vs. zara.es), reacciones de usuarios y reportes oficiales, que permiten un análisis comparativo objetivo, replicable y éticamente viable sin depender de entrevistas subjetivas o datos propietarios. Esta aproximación alinea con tendencias en estudios de marketing digital 2026, donde el big data de huella social sustituye métodos cualitativos costosos, asegurando validez externa y escalabilidad a otros casos de moda global (Abita LLC, 2024).

## **2. Marco de referencia**

### **2.1 Estado del Arte**

Para examinar el desarrollo de la literatura o comunicación escrita de índole científica, junto con los autores que han escrito sobre el tema de estudio de la investigación y los países en los que se ha llevado a cabo tal producción, se lleva a cabo una indagación en la base de datos bibliográfica Scopus. Esta revisión se llevó a cabo utilizando los criterios de búsqueda siguientes:

**Tabla 1: Criterios de búsqueda para el estado del arte**

<b>Categoricos conceptuales</b>	Glocalization, fashion, digital marketing, social media
<b>Área temática</b>	Limitado a las áreas de: Business, Management and Accounting Social Sciences Economics, Econometrics and Finance Arts and humanities Psychology Multidisciplinary
<b>Palabras claves</b>	Cultural Intermediaries Glocalization Strategies Popular Nationalism Post-cosmopolitan China Sport-luxury Brand Convergence
<b>Lenguaje</b>	Inglés y español
<b>Tipo de documentos</b>	Artículos, Reseñas
<b>Cantidad de resultados</b>	4 documentos

**Elaboración propia a partir de los parámetros de búsqueda en la herramienta de Scopus en febrero de 2026**

El estudio de las estrategias de comunicación de las marcas de moda en entornos digitales ha experimentado una evolución significativa durante la última década, transitando desde una perspectiva predominantemente operativa, centrada en la logística y la cadena de suministro, hacia una comprensión estratégica que posiciona la cultura como eje vertebral del éxito internacional. En este marco, la presente revisión de antecedentes organiza la literatura relevante en torno a tres dimensiones que conforman el estado actual de la investigación:

(1) la conceptualización de la localización y la glocalización en la web como "traducción cultural"

(2) la personalización de la experiencia digital como factor diferenciador en la comunicación de moda

(3) el análisis de las tensiones discursivas que emergen cuando las marcas globales intentan integrar referentes culturales locales en mercados con dinámicas particulares.

Estas tres líneas de indagación, aunque metodológicamente distintas, convergen en un hallazgo común: la mera traducción lingüística es insuficiente para que una marca de moda global logre relevancia cultural en mercados diversos, y la ausencia de una mediación intercultural efectiva en los canales digitales puede derivar en desconexión, rechazo o crisis reputacional.

El primer antecedente que fundamenta esta investigación es el estudio exploratorio de Noris, SanMiguel y Cantoni (2020), titulado *Localization and Cultural Adaptation on the Web: An Explorative Study in the Fashion Domain*, publicado en el marco de la conferencia HCII 2020. Los autores parten de una premisa central: la localización en el sector moda no puede reducirse a un ajuste lingüístico superficial, sino que constituye una forma de "traducción cultural" (*cultural translation*) que abarca la adaptación de múltiples elementos semióticos y operativos del contenido digital. Siguiendo la definición propuesta por Mele et al. (2016) y adoptada por los autores, la localización aplicada a contenidos en línea implica la adaptación de textos, imágenes, videos, unidades de medida, tallas, calendarios e incluso aspectos históricos, religiosos y culturales compartidos en un país determinado (Noris et al., 2020, p. 475). Este enfoque de la localización trasciende la noción técnica de "internacionalización", entendida como la preparación estructural de un producto para múltiples mercados, y se adentra en el terreno de la adaptación de valores culturales en la interfaz digital.

El estudio se construye sobre los marcos teóricos de Hofstede (2010) y Hall (1976), dos de los modelos más validados en la investigación intercultural, y aplica el modelo

operativo desarrollado previamente por Singh et al. (2003) y Yalcin et al. (2011) para la evaluación de valores culturales en sitios web corporativos. Específicamente, Noris et al. (2020) analizan los sitios web de tres marcas de fast fashion, Boohoo, H&M y Uniqlo, en sus versiones para Australia, Italia y la Federación Rusa, evaluando la presencia o ausencia de indicadores culturales asociados a las dimensiones de individualismo/colectivismo, evitación de la incertidumbre, distancia al poder, masculinidad/feminidad y contexto alto/bajo. La selección de estos países obedeció a su representatividad cultural, su distancia geográfica y la diversidad hemisférica que permite evaluar si las marcas adaptan o no la estacionalidad de sus colecciones en los comercios digitales regionales.

Los resultados del estudio revelan un hallazgo particularmente relevante para la presente investigación: si bien las tres marcas analizadas realizan una localización "técnica" razonable, adaptando monedas, tallas, calendarios estacionales y, en algunos casos, los modelos fotográficos según el país, la adaptación de valores culturales profundos es significativamente deficiente. De las cinco hipótesis formuladas por los autores con base en las dimensiones de Hofstede y Hall, solo las relativas a individualismo/colectivismo y evitación de la incertidumbre fueron confirmadas parcialmente por H&M y Uniqlo, mientras que Boohoo, a pesar de exhibir el nivel más alto de localización técnica, presentó el nivel más bajo de adaptación cultural. La hipótesis sobre masculinidad/feminidad no pudo ser confirmada en ningún caso. Estos resultados permiten a los autores concluir que, en el entorno digital de la moda, "existe aún una brecha cuando se considera la adaptación de valores culturales en línea" (Noris et al., 2020, p. 487), y que las empresas de moda tienden a representar elementos culturales vinculados a su país de origen más que a los mercados de destino. Este hallazgo es directamente pertinente para el caso Zara, cuya identidad visual y narrativa, minimalista, editorial y de fuerte impronta europea, se proyecta con alto grado de homogeneidad a audiencias culturalmente diversas.

Esta línea de investigación se profundiza y actualiza sustancialmente con el trabajo más reciente de Noris, Sabatini y Cantoni (2025), titulado *Strategic Localization Practices and Glocalization Dynamics: Insights from the Fashion Industry*, publicado en *Humanities*

*and Social Sciences Communications*. A diferencia del estudio exploratorio de 2020, que se limitó al análisis de contenido de sitios web, esta investigación adopta una metodología de teoría fundamentada (*grounded theory*) basada en 17 entrevistas semiestructuradas con ejecutivos de la industria de la moda, desde directores de marketing digital y gerentes de e-commerce hasta responsables de comunicación global y medios pagados, que operan en empresas de diversos segmentos: fast fashion, moda de lujo, joyería, relojería y calzado. La pregunta de investigación que guía el estudio es precisa y altamente pertinente: ¿cómo equilibran las empresas de moda su identidad de marca global con las adaptaciones culturalmente específicas en plataformas de e-commerce y redes sociales?

Los hallazgos identifican tres dimensiones centrales de localización que las marcas de moda aplican en sus estrategias digitales. La primera dimensión, denominada localización espacial (*Spatial Localization*), abarca las adaptaciones geográficas y operativas que incluyen la traducción y adaptación cultural de contenidos lingüísticos y de marketing (mencionada en las 17 entrevistas), la personalización operativa regional a nivel macro (continente, país) y micro (ciudad, zona urbana) (16/17), la integración de ecosistemas de pago locales como Klarna en Alemania, Alipay en China o PayPal en Italia (16/17), y la representación visual e identitaria mediante modelos y embajadores de marca culturalmente relevantes (15/17). La segunda dimensión, la alineación temporal (*Temporal Alignment*), se refiere a la sincronización de los contenidos digitales con la estacionalidad climática regional (14/17) y con los calendarios culturales y festividades locales, como el Ramadán en Medio Oriente, el Año Nuevo Chino o el Cinco de Mayo en México (12/17). La tercera dimensión, la adaptación del consumidor impulsada por la cultura (*Culture-Driven Consumer Adaptation*), comprende la personalización del portafolio de productos según preferencias estéticas regionales, por ejemplo, la prevalencia de ropa informal en Alemania versus ropa formal en Emiratos Árabes Unidos y Rusia, (14/17), y la optimización de tallas y ajustes (*Size and Fit Optimization*) conforme a los tipos corporales locales (10/17).

Una contribución conceptual particularmente valiosa de Noris et al. (2025) radica en su identificación de una paradoja estructural en la industria: aunque la localización es

ampliamente reconocida como un imperativo estratégico, frecuentemente se relega a una función secundaria dentro de las operaciones de comunicación, en lugar de tratarse como una prioridad estratégica. Los autores señalan que esta marginalización refleja una carencia sistémica de un enfoque dedicado en localización dentro de muchas organizaciones, y argumentan que elevar la localización a una función estratégica central dentro de los marcos organizacionales representa una oportunidad significativa para las empresas que operan en contextos culturales diversos. Además, el estudio indica que la localización estratégica cumple una función crítica en la prevención de crisis reputacionales: uno de los entrevistados (Exp.16) describe el uso de programas de capacitación en sensibilidad cultural para equipos de contenido y marketing, con el objetivo de asegurar la alineación con valores regionales y abordar proactivamente matices culturales potencialmente conflictivos. Este hallazgo conecta directamente con el caso de Zara y la controversia de la campaña "The Jacket" (2023), donde la ausencia de filtros de evaluación intercultural en un equipo creativo centralizado en Europa derivó en una crisis de imagen global.

En síntesis, estos dos estudios, Noris et al. (2020) y Noris et al. (2025), configuran un continuo investigativo que evoluciona desde la constatación empírica de la brecha entre localización técnica y adaptación cultural profunda en sitios web de moda, hacia la identificación de un marco tridimensional (espacial, temporal y de adaptación del consumidor) que ubica la localización como práctica estratégica integral. Ambos trabajos proporcionan herramientas analíticas directamente aplicables al análisis comparativo de las estrategias de marketing digital de Zara en mercados con dimensiones culturales opuestas.

El tercer antecedente introduce una dimensión complementaria pero igualmente decisiva para el análisis del marketing digital intercultural: la personalización de la experiencia del consumidor en línea. El estudio de Nobile y Kalbaska (2020), titulado *An Exploration of Personalization in Digital Communication: Insights in Fashion*, aborda la fragmentación conceptual que persiste en la definición académica y profesional de la personalización en entornos digitales, y explora su aplicación específica al campo de la moda. Los autores parten de una idea crítica: a pesar de que la personalización en línea es

considerada una tendencia clave para el futuro del retail y atrae interés desde disciplinas como la informática, las ciencias sociales y las ciencias cognitivas, no existe una definición comprehensiva y actualizada capaz de capturar su complejidad (Nobile y Kalbaska, 2020, p. 456).

Mediante una revisión sistemática de definiciones de personalización adoptadas en estudios enfocados en el contexto digital, Nobile y Kalbaska (2020) identifican cinco elementos que configuran la construcción de lo que es la personalización: (1) las ofertas (*offerings*), que pueden incluir productos, servicios o contenidos personalizados; (2) el conocimiento (*knowledge*), es decir, la información del consumidor necesaria para alimentar el proceso, obtenida a partir de datos de identidad, comportamiento pasado, comportamiento actual o localización; (3) los canales (*channels*), que abarcan sitios web, redes sociales, correo electrónico y diferentes agentes digitales; (4) el propósito (*purpose*), orientado a satisfacer las necesidades y preferencias del cliente; y (5) los factores contextuales (*contextual factors*), que incluyen variables como el tiempo, la disposición personal del consumidor, las preocupaciones de privacidad y el estado emocional. Los autores argumentan que ninguna configuración única de estos factores puede explicar completamente la personalización, ya que "configuraciones alternativas de estos son probables" (Nobile y Kalbaska, 2020, p. 464), lo que implica que la personalización debe entenderse como un constructo multifacético y dinámico, no como una intervención técnica lineal.

Una contribución particularmente relevante del estudio para la presente investigación es la distinción conceptual entre personalización y customización (*customization*), dos términos que la literatura, y la práctica empresarial, utilizan frecuentemente de manera intercambiable, generando confusión teórica y operativa. Nobile y Kalbaska (2020) identifican que una corriente de investigación diferencia ambos conceptos en función de quién inicia el proceso: la personalización sería un proceso impulsado por la empresa (*firm-driven*), que utiliza datos del consumidor para adaptar ofertas sin que este lo solicite explícitamente, mientras que la customización sería un proceso impulsado por el consumidor (*consumer-driven*), donde este ajusta directamente las características del producto o la

interfaz según sus preferencias. Sin embargo, los autores advierten que esta distinción no es universalmente aceptada, ya que en los entornos digitales la interacción constante entre usuario y empresa difumina las fronteras entre ambos procesos. Además, introducen la noción de personalización percibida (*perceived personalization*), definida como "el grado en que un individuo cree que un sistema de personalización realmente comprende sus preferencias" (Xiao y Benbasat, 2018, citados en Nobile y Kalbaska, 2020, p. 461), un enfoque distinto de la personalización real que añade una capa adicional de complejidad al término.

Lo que respecta específicamente al sector de la moda, el estudio revela una escasez notable de investigación sobre personalización digital. Las pocas definiciones específicas encontradas mantienen la misma ambigüedad terminológica que la literatura general, y en algunos estudios la personalización se aborda como una variable moderadora o como una ventaja secundaria del comercio, sin que se profundice en la comprensión integral del proceso dentro del ecosistema digital de la moda (Nobile y Kalbaska, 2020, p. 468). Este limbo investigativo es significativa para el presente estudio, pues sugiere que marcas como Zara, que operan en un entorno de comunicación digital masiva y globalizada, carecen de marcos teóricos consolidados que guíen la personalización de sus contenidos digitales en función de las particularidades culturales de cada mercado.

Nobile y Kalbaska (2020) evidencian que la personalización efectiva no puede operar en el vacío: necesita estar informada por un conocimiento contextualizado del consumidor que integre factores culturales, temporales y situacionales. En otras palabras, la personalización sin sensibilidad intercultural se convierte en una intervención técnicamente sofisticada pero culturalmente ciega, mientras que la localización sin personalización puede resultar en adaptaciones genéricas que no logran conectar con el consumidor individual. Para una marca como Zara, que centraliza sus procesos creativos en Europa y los despliega globalmente a través de canales digitales, esta intersección entre localización cultural y personalización contextualizada constituye un desafío estratégico de primer orden.

El cuarto y último antecedente desplaza el análisis desde las dimensiones operativas y conceptuales de la localización y la personalización hacia el terreno de las tensiones discursivas y culturales que emergen cuando una marca global intenta integrar referentes culturales locales en un mercado con dinámicas identitarias complejas. El estudio de Wang, Xue y Newman (2025), titulado *Refashioning Post-Cosmopolitan China: A Critical Discourse Analysis of Prada's Use of China Women's National Football Team Athletes as Brand Embodiments*, publicado en *Communication & Sport*, examina la campaña de Prada en 2024 que utilizó a la selección femenina de fútbol de China como embajadoras de marca en la plataforma Weibo.

Los autores enmarcan su análisis en el concepto de post-cosmopolitismo, que definen como una etapa tardía de la glocalización (*late-stage glocalization*) en la que se produce una creciente "desarticulación transnacional", esto es, un desacoplamiento progresivo entre fuerzas globales y locales, dentro del mercado de consumo chino. Este marco teórico captura una transformación significativa: China ha transitado de una fase de "adoración por lo extranjero" (*foreign worship*), en la que las marcas occidentales de lujo eran símbolos aspiracionales de modernidad y estatus, hacia una fase de "confianza cultural" (*cultural confidence*) en la que los consumidores privilegian marcas que integran significantes culturales domésticos y reflejan el orgullo nacional. Este fenómeno, vinculado al concepto de *guochao re* (la "fiebre de las marcas nacionales"), se inscribe en el proyecto político más amplio del "Sueño Chino" impulsado por el presidente Xi Jinping, que promueve la autosuficiencia cultural y económica como pilares de la rejuvenación nacional.

Utilizando el análisis crítico del discurso (ACD) como metodología, Wang et al. (2025) identifican tres contradicciones clave en la campaña de Prada. La primera contradicción se denomina la dialéctica deporte de masas-lujo: al posicionar a atletas nacionales como intermediarias culturales, Prada logra tender un puente entre el atractivo masivo del deporte nacional y el consumo de lujo, accediendo al sentimiento patriótico de los consumidores chinos. La campaña generó niveles de interacción sin precedentes en Weibo, más de 5.100 comentarios, 131.000 *likes* y 9.600 reposteos, y los comentarios del

público revelaron una identificación nacional intensa, con el uso recurrente de pronombres en primera persona del plural ("nuestras chicas del fútbol", "nuestras rosas de acero"). La segunda contradicción involucra las estéticas de género en la representación deporte-lujo: las atletas fueron presentadas en trajes negros de corte masculino, proyectando una "feminidad de poder" (*power femininity*) que desafía las convenciones tradicionales de representación femenina tanto en el deporte como en el marketing de lujo. Sin embargo, los autores señalan que esta transgresión de género es selectiva e incompleta, pues opera dentro del discurso postfeminista que magnifica la capacidad agentiva de las mujeres sin cuestionar estructuralmente las jerarquías de género. La tercera contradicción se refiere al despliegue del cuerpo atlético en el branding de lujo: las atletas, cuyos cuerpos están asociados a la fuerza, la velocidad y la agresividad física, representan una ruptura con el marketing convencional de lujo, que típicamente emplea modelos cuyos cuerpos se ajustan a los estándares de la industria de la moda.

Este antecedente es particularmente relevante para el estudio de Zara por dos razones fundamentales. En primer lugar, demuestra que la adaptación cultural en mercados con alta distancia cultural no consiste simplemente en traducir contenidos o ajustar elementos visuales, sino en navegar tensiones profundas entre la identidad de marca occidental y las sensibilidades culturales, políticas y de género del mercado local. Las "contradicciones productivas" identificadas por Wang et al. (2025) funcionan no como obstáculos, sino como espacios discursivos en los que las marcas negocian su posicionamiento entre lo global y lo local. En segundo lugar, el concepto de post-cosmopolitismo y la desarticulación transnacional ofrecen un marco interpretativo para comprender la creciente resistencia de los consumidores en mercados no occidentales ante mensajes de marca percibidos como culturalmente insensibles o descontextualizados, fenómeno que Zara experimentó directamente con el boicot #BoycottZara en 2023.

En conjunto, los cuatro antecedentes revisados construyen un marco de comprensión progresivo y complementario. Noris et al. (2020) establecen el diagnóstico inicial: las marcas de fast fashion realizan localización técnica en sus sitios web, pero fallan sistemáticamente

en la adaptación de valores culturales profundos. Noris et al. (2025) avanzan hacia la prescripción estratégica, identificando tres dimensiones operativas de localización (espacial, temporal y de adaptación del consumidor) y señalando la paradoja de que la localización, pese a ser reconocida como esencial, rara vez se gestiona como prioridad estratégica autónoma. Nobile y Kalbaska (2020) aportan la dimensión de la personalización, revelando que la fragmentación conceptual del término y la escasez de investigación específica en moda dejan a las marcas sin marcos robustos para personalizar sus experiencias digitales de forma culturalmente informada. Finalmente, Wang et al. (2025) trasladan el análisis al plano de las tensiones discursivas y geopolíticas, evidenciando que la adaptación cultural en contextos post-cosmopolitas exige una negociación sofisticada entre identidad de marca global, sentimiento nacional local y representaciones de género y poder.

Estos antecedentes revelan de manera convergente que la gestión intercultural del marketing digital en la moda es un campo en construcción, donde persisten brechas significativas entre la teoría (marcos culturales de Hofstede, Hall, glocalización) y la práctica (campanas centralizadas, localización reducida a lo técnico, personalización genérica). El presente estudio busca contribuir a cerrar estas brechas mediante el análisis documental comparativo del caso Zara, examinando cómo una de las marcas líder del fast fashion global gestiona, o falla en gestionar, la adaptación intercultural en sus plataformas digitales al operar en mercados con dimensiones culturales opuestas.

## **2.2 Marco teórico**

A continuación, se presenta el marco teórico, el cual expone los principales conceptos, teorías y antecedentes que fundamentan la investigación sobre la adaptación cultural en las estrategias de marketing digital para empresas de fast fashion en contextos internacionales

El marco teórica se sitúa en el medio de tres campos que, aunque provienen de tradiciones académicas distintas, convergen en un desafío compartido: cómo las marcas de

moda global gestionan la comunicación digital en mercados culturalmente "diferentes". El problema de investigación, la tensión entre la estandarización de la identidad de marca global de Zara y la necesidad de adaptación cultural local en sus canales digitales, exige un marco teórico que permita, simultáneamente, diagnosticar las diferencias culturales que condicionan la recepción de los mensajes de marca (dimensiones culturales), comprender la lógica estratégica que guía la decisión entre estandarizar o adaptar (glocalización) y analizar los mecanismos semióticos a través de los cuales las imágenes de moda comunican, o fallan en comunicar, valores culturales específicos. A continuación, se desarrollan estos tres ejes fundamentados:

### **2.2.1 Teoría de las Dimensiones Culturales de Hofstede**

La teoría de las dimensiones culturales constituye uno de los marcos analíticos más influyentes y ampliamente validados en la investigación intercultural contemporánea. Propuesta originalmente por el psicólogo social neerlandés Geert Hofstede a partir del estudio masivo realizado entre 1967 y 1973 con más de 116.000 empleados de IBM en 72 países, la teoría postula que la cultura nacional puede ser descrita y comparada a lo largo de dimensiones cuantificables que reflejan soluciones colectivas a problemas universales de la convivencia humana (Hofstede, 2001). En su formulación original de 1980, publicada en la obra *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Hofstede identificó cuatro dimensiones bipolares: individualismo versus colectivismo, distancia al poder, evitación de la incertidumbre y masculinidad versus feminidad. Posteriormente, en la tercera edición de *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Hofstede, Hofstede y Minkov, 2010), el modelo fue ampliado con dos dimensiones adicionales: orientación a largo plazo versus corto plazo e indulgencia versus restricción.

El valor explicativo del modelo reside en su capacidad para operacionalizar diferencias culturales que, de otro modo, permanecerían como intuiciones o generalizaciones. Cada dimensión se expresa mediante un índice numérico (de 0 a 120 aproximadamente) asignado a cada país, lo que permite comparaciones cuantitativas directas

entre culturas nacionales. Como señalan De Mooij y Hofstede (2010), "los modelos culturales ayudan a analizar las consecuencias de la cultura para el yo y la personalidad, los procesos mentales y sociales, y cómo estos influyen en la estrategia global de publicidad" (p. 87). Esta capacidad de traducir diferencias culturales abstractas en variables medibles ha convertido al modelo en una herramienta ampliamente adoptada no solo en la psicología organizacional, su campo de origen, sino también en el marketing internacional, el diseño de interfaces digitales, el turismo y, más recientemente, el comercio electrónico intercultural.

No obstante, el modelo no está exento de críticas. Diversos autores han señalado limitaciones relativas a la antigüedad de los datos originales, el sesgo de utilizar una sola empresa multinacional como fuente, la homogeneización interna de culturas nacionales que ignora variaciones regionales, étnicas o generacionales, y la naturaleza estática de las puntuaciones frente a sociedades en constante transformación (McSweeney, 2002). Sin embargo, como reconocen Noris, SanMiguel y Cantoni (2020), "aunque somos conscientes de las limitaciones de esta investigación, el modelo ha sido validado exitosamente en diferentes áreas de investigación como los negocios, la psicología, el marketing y el turismo" (p. 476).

De las seis dimensiones del modelo, tres resultan particularmente relevantes para analizar la comunicación digital de marcas de moda en mercados culturalmente distantes: individualismo versus colectivismo, evitación de la incertidumbre y distancia al poder. A continuación, se fundamenta cada una en relación con el marketing digital y el comercio electrónico.

Individualismo versus Colectivismo: esta dimensión mide el grado en que los individuos de una sociedad se definen a sí mismos en términos de "yo" (sociedades individualistas) o de "nosotros" (sociedades colectivistas) (Hofstede et al., 2010). En el contexto del comercio electrónico, esta dimensión tiene implicaciones profundas para la construcción de confianza en línea. Hallikainen y Puumalainen (2018) demostraron, mediante una muestra de 616 consumidores en China y Finlandia, que la cultura nacional explica el 23% de la varianza en la propensión general del consumidor a confiar, y que esta

propensión es un permite predecir en un nivel significativo la percepción de confiabilidad de una tienda en línea. En sociedades colectivistas, como las del Golfo Pérsico o el este de Asia, la confianza en el e-commerce se construye a través de señales de pertenencia grupal, recomendaciones sociales y validación comunitaria; mientras que en sociedades individualistas, como España o Europa occidental, los consumidores tienden a confiar más en la información explícita del producto, las políticas de privacidad y la autonomía de decisión.

Para el diseño web, Singh y Pereira (2005) proponen que los sitios dirigidos a culturas colectivistas deben enfatizar relaciones comunitarias, programas de lealtad, vínculos con sitios locales y temas de familia, mientras que los orientados a culturas individualistas deben destacar declaraciones de privacidad, temas de independencia y características de personalización individual.

Evitación de la incertidumbre (UAI): esta dimensión refleja el grado en que los miembros de una sociedad se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas y crean instituciones, normas y rituales para evitarlas (Hofstede et al., 2010). En el ámbito del diseño de interfaces digitales, las culturas con alto UAI, como los países árabes del Golfo Pérsico, demandan interfaces con navegación guiada, mapas del sitio claramente visibles, preguntas frecuentes (FAQ) prominentes, servicio al cliente accesible, terminología local reconocible, números de contacto gratuitos y sellos de confianza que reduzcan la percepción de riesgo. Alsswey et al. (2020) demuestran que, en sociedades con alta evitación de la incertidumbre como las árabes, "la interfaz debe diseñarse con un enfoque en color, lenguaje e imagen para mejorar la usabilidad y la aceptación del usuario" (p. 3), y que evitar símbolos culturalmente inaceptables es esencial para la adopción tecnológica.

Este hallazgo es particularmente pertinente para el caso de estudio, pues los Emiratos Árabes Unidos presentan un índice de UAI de 80, significativamente más alto que el 86 de España, lo que implica que los consumidores emiratíes necesitan señales de seguridad, familiaridad y claridad informativa diferentes a las que opera Zara en su mercado de origen.

Distancia al poder: esta dimensión evalúa el grado en que los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan que el poder se distribuya de manera desigual (Hofstede et al., 2010). En culturas con alta distancia al poder, como los países del Golfo Pérsico, donde el índice alcanza valores cercanos a 90, los símbolos de estatus, jerarquía y autoridad desempeñan un papel central en las decisiones de consumo. De Mooij y Hofstede (2010) señalan que "en culturas de gran distancia al poder, el estatus social de uno debe ser claro para que los demás puedan mostrar el respeto adecuado. Las marcas globales cumplen ese propósito. Los artículos de lujo, ciertas bebidas alcohólicas y los artículos de moda típicamente apelan a necesidades de estatus social" (p. 91). En el diseño web, esta dimensión se traduce en la presencia de información sobre la jerarquía corporativa, imágenes de ejecutivos o celebridades, premios y certificaciones de calidad, y un tono formal que refuerce la percepción de autoridad y prestigio de la marca. En contraste, España, con una distancia al poder moderada (57), favorece una comunicación más horizontal y accesible. Esta asimetría cultural tiene implicaciones directas para la forma en que Zara debería proyectar su identidad de marca en plataformas digitales dirigidas a audiencias con expectativas radicalmente diferentes sobre la relación entre marca y consumidor.

La teoría de las dimensiones culturales de Hofstede proporciona un anclaje analítico necesario para evaluar sistemáticamente las diferencias culturales que median la recepción de las estrategias de marketing digital de Zara en mercados con perfiles culturales opuestos. Al comparar España, una sociedad con individualismo alto (51), distancia al poder moderada (57) y evitación de la incertidumbre alta (86), con los Emiratos Árabes Unidos, una sociedad colectivista, con muy alta distancia al poder (90) y alta evitación de la incertidumbre (80), el modelo permite identificar con precisión los puntos de fricción potencial en la comunicación digital: desde el diseño de la interfaz del e-commerce (zara.es vs. zara.ae) hasta la selección de modelos en las campañas fotográficas, pasando por el tono narrativo, las opciones de pago y las señales de confianza. Como demostró el estudio exploratorio de Noris et al. (2020), las marcas de fast fashion tienden a localizar elementos técnicos (monedas, tallas, calendarios) pero descuidan la adaptación de valores culturales profundos asociados a estas dimensiones.

### 2.2.2 El Paradigma de la Glocalización y la Estandarización Adaptativa

El término "glocalización" fue introducido en el discurso académico de las ciencias sociales por el sociólogo británico Roland Robertson en la década de 1990, aunque su origen etimológico se remonta al concepto japonés *dochakuka* (土着化), utilizado en el ámbito empresarial nipón para designar la adaptación de prácticas agrícolas globales a las condiciones locales y, posteriormente, aplicado a la estrategia de marketing (Robertson, 1995). En su obra fundacional *Globalization: Social Theory and Global Culture* (1992), Robertson define la globalización como "la compresión del mundo y la intensificación de la conciencia del mundo como un todo" (Robertson, 1992, p. 8), pero rechaza categóricamente la interpretación de este proceso como una mera homogeneización cultural. Para Robertson, la globalización implica simultáneamente tendencias de homogeneización y heterogeneización, y el concepto de glocalización captura precisamente esta simultaneidad: la adaptación de lo global a las condiciones locales, que resulta en consumidores cada vez más diferenciados, no más uniformes.

Una contribución conceptual decisiva de Robertson es su insistencia en que lo local no debe entenderse como la antítesis de lo global, sino como un aspecto constitutivo de la globalización misma. En sus propios términos, "la globalización reconstruye la localidad vinculando localidades simultáneamente" (Robertson, 1995, citado en Zhou, 2011). Esta perspectiva desafía la idea simplista de que lo global es prima lejana de lo local y la reemplaza por una relación en la que ambas fuerzas son mutuamente importantes y son complementarias la una de la otra: lo global se particulariza al aterrizar en contextos locales, y lo local se universaliza al proyectarse en marcos globales. Robertson articula esta dinámica a través de dos principios complementarios: la particularización de lo universal (cómo las tendencias globales adquieren formas específicas en cada localidad) y la universalización de lo particular (cómo las identidades locales se proyectan y compiten en el escenario global).

El concepto de glocalización adquiere su mayor potencia analítica cuando se sitúa en el contexto del debate central del marketing internacional: la tensión entre estandarización y adaptación. Este debate fue focalizado por el artículo de Theodore Levitt "The Globalization of Markets", publicado en *Harvard Business Review* en 1983, en el que el autor argumenta que los avances tecnológicos y la convergencia de gustos del consumidor han creado un mercado global homogéneo, donde las empresas que ofrecen productos estandarizados de alta calidad a precios competitivos prevalecerán sobre aquellas que insisten en la diferenciación local. La tesis de Levitt fue enormemente influyente, pero también generó una corriente igualmente robusta de contraargumentación que defiende la adaptación como una acción estratégica. Desde esta perspectiva, la heterogeneidad cultural, regulatoria, económica y lingüística de los mercados exige que las empresas ajusten sus productos, precios, distribución y comunicación a las particularidades de cada entorno local para ser relevantes y competitivas (Theodosiou y Leonidou, 2003).

La resolución contemporánea de este debate no está definida en un sí o un no, sino de manera gradual: la mayoría de los autores reconocen que la decisión entre estandarización y adaptación no es una proposición de "todo o nada", sino un continuo en el que las empresas posicionan sus estrategias según factores internos (recursos, estructura organizacional, cultura corporativa) y externos (distancia cultural del mercado, entorno regulatorio, intensidad competitiva local) (Theodosiou y Leonidou, 2003). En este hilo conceptual, la glocalización emerge como el paradigma dominante: una estrategia que combina la coherencia global de la marca con adaptaciones locales calibradas, resumida en la máxima atribuida a Kenichi Ohmae: "Piensa globalmente, actúa localmente". Como sintetiza Ohmae, "la esencia de ser una empresa global es mantener una especie de tensión dentro de la organización sin ser destruida por ella. Algunas empresas dicen que el nuevo mundo necesita productos homogéneos [...]. Otras dicen que el mundo requiere personalización interminable. Las mejores empresas globales entienden que no es ni lo uno ni lo otro, y son ambas cosas" (citado en Otuedon, 2016, p. 47).

En la industria del fast fashion, la glocalización no es una opción estratégica entre varias alternativas, sino una necesidad estructural derivada de la naturaleza misma del modelo de negocio. El fast fashion opera bajo una lógica de eficiencia centralizada: cadenas de suministro verticalmente integradas, ciclos de producción ultrarrápidos (colecciones nuevas en tiendas en semanas), y economías de escala que dependen de la estandarización de procesos operativos y creativos. Zara, como marca ancla de Inditex, ejemplifica este modelo con cerca del 80% de su producción centralizada en Europa y el norte de África, y un sistema logístico que abastece tiendas en más de 200 mercados desde centros de distribución en España. Sin embargo, esta eficiencia centralizada entra en tensión con la realidad de operar en mercados culturalmente heterogéneos, donde las preferencias estéticas, las sensibilidades religiosas, los calendarios festivos, los tipos corporales y las expectativas de comunicación varían de manera radical.

Noris, Sabatini y Cantoni (2025) proporcionan evidencia empírica de esta tensión en el sector moda. Su investigación con 17 ejecutivos de la industria revela que las marcas de moda aplican la glocalización a través de tres dimensiones operativas, localización espacial, alineación temporal y adaptación del consumidor impulsada por la cultura, pero paradójicamente, la localización "a menudo se relega a una función secundaria dentro de funciones más amplias de comunicación, en lugar de tratarse como una prioridad estratégica autónoma" (Noris et al., 2025, p. 6). Esta marginalización de la función glocalizadora dentro de las organizaciones es especialmente riesgosa en el fast fashion digital, donde el feedback del consumidor es instantáneo y público: una campaña percibida como culturalmente insensible puede desencadenar un boicot viral en cuestión de horas, como demostró la controversia de Zara con "The Jacket" en diciembre de 2023.

El paradigma de la glocalización ofrece el marco estratégico para analizar la decisión central que enfrenta Zara: hasta qué punto mantener su identidad de marca global, minimalista, editorial, de fuerte raíz europea, y hasta qué punto adaptarla a las expectativas culturales de mercados con alta distancia cultural. El modelo operativo centralizado de Zara, donde las decisiones creativas se toman desde equipos en España y se despliegan globalmente

a través de canales digitales, representa un caso paradigmático de la tensión estandarización-adaptación descrita por Levitt (1983) y Robertson (1995).

### **3. Metodología**

#### **3.1 Alcance**

La presente investigación tiene un alcance exploratorio-descriptivo. Es exploratoria en tanto que el problema de la adaptación intercultural en el marketing digital del fast fashion desde una perspectiva comparativa entre mercados con alta distancia cultural, y utilizando como técnica de trabajo de campo la etnografía virtual, constituye un campo aún escasamente sistematizado en la literatura académica. Aunque existen trabajos precedentes, como el de Noris et al. (2020) sobre localización web en marcas de moda, estos no profundizan en el caso de Zara ni incorporan los tres mercados aquí seleccionados para el estudio exploratorio (España, Emiratos Árabes Unidos y China) de forma simultánea; por tanto, el estudio genera una visión aproximada y nueva sobre este objeto de estudio que enriquece la discusión académica existente.

El alcance es también descriptivo en la medida en que no se limita a la identificación de fenómenos, sino que caracteriza con detalle cómo se manifiestan las estrategias de adaptación intercultural en las plataformas digitales de Zara en España, Emiratos Árabes Unidos y China, describiendo sus particularidades narrativas y operativas en relación con las dimensiones culturales de Hofstede (individualismo/colectivismo, distancia al poder, evitación de la incertidumbre) y el concepto de la glocalización. Esta combinación exploratoria-descriptiva es la más adecuada cuando el investigador busca, simultáneamente, abrir un nuevo campo de indagación y caracterizar sus componentes con suficiente precisión para que el análisis comparativo sea válido y replicable.

### **3.2 Enfoque**

La investigación es de naturaleza netamente cualitativa. Este enfoque se justifica porque el objeto de estudio, la adaptación intercultural en la comunicación digital de una marca, no puede cuantificarse de manera directa, sino que exige la interpretación de significados, discursos visuales, y patrones narrativos que las páginas web localizadas de Zara proyectan en cada mercado. La perspectiva cualitativa permite acceder a la profundidad de los fenómenos culturales, identificar matices que los datos cuantitativos no capturan y construir comprensión a partir del contexto (Lisboa, 2018), lo cual resulta indispensable cuando el objeto de análisis involucra diferencias culturales de alta densidad interpretativa como las que median entre una sociedad individualista de origen europeo y mercados colectivistas de alta distancia al poder.

El diseño de la investigación es interpretativo-explicativo: no solo describe lo que se observa en las plataformas digitales de Zara, sino que lo interpreta a la luz del marco teórico bidimensional, dimensiones culturales de Hofstede, y la glocalización como paradigma estratégico, para explicar por qué determinados elementos de contenido digital reflejan decisiones de adaptación o de estandarización cultural. Dado que la investigación no pretende verificar hipótesis estadísticas sino comprender un fenómeno social complejo en su contexto natural, el enfoque cualitativo constituye la opción más coherente con la pregunta de investigación planteada.

### **3.3 Fuentes de información**

Las fuentes de información de esta investigación son de carácter primario y secundario. Las fuentes primarias están constituidas por los sitios web oficiales de Zara en sus versiones localizadas para los tres mercados objeto de estudio: la versión española ([zara.com/es](http://zara.com/es)), la versión para Emiratos Árabes Unidos ([zara.com/ae](http://zara.com/ae)) y la versión para China ([zara.com/cn](http://zara.com/cn)), accedidas y observadas directamente durante el trabajo de campo mediante etnografía virtual. Estas plataformas representan el campo de investigación en la modalidad

digital, equivalente al espacio físico en la etnografía tradicional, y constituyen el corpus primario sobre el cual se aplican las matrices de análisis de contenido construidas deductivamente a partir de la teoría. Las capturas de pantalla obtenidas durante el proceso de observación funcionan como registros documentales del trabajo de campo y se incorporan como evidencia descriptiva para el trabajo de campo.

Las fuentes secundarias comprenden la literatura académica revisada en el marco de referencia, artículos científicos, libros especializados y reportes de industria, así como documentos institucionales y noticias verificadas utilizados para contextualizar los episodios de tensión intercultural identificados, como el caso de la campaña *The Jacket* (2023). La triangulación entre fuentes primarias (observación directa de los sitios web) y fuentes secundarias (literatura y documentación académica) fortalece la validez interpretativa de los hallazgos y permite contrastar lo observado en campo con lo que la teoría predice o prescribe para contextos culturales de alta distancia.

### **3.4 Técnicas de recolección de información**

La técnica central de recolección de información es la etnografía virtual, entendida como la adaptación del método etnográfico clásico al entorno digital. Propuesta originalmente por Christine Hine (2000) en su obra *Etnografía Virtual*, esta metodología cualitativa parte del principio de que Internet no es simplemente un medio de comunicación, sino un espacio social y cultural en sí mismo, construido y dotado de sentido por quienes lo producen y consumen. Desde esta perspectiva, los sitios web de Zara no son meros canales de distribución de productos, sino artefactos culturales complejos que revelan, a través de sus decisiones de diseño, narrativa visual, lenguaje y arquitectura de contenidos, las estrategias de adaptación intercultural que la marca despliega, o deja de desplegar, en cada mercado local.

En el marco de esta investigación, la etnografía virtual se implementa como observación no participante: el investigador asume el rol de observador de los contenidos

digitales de Zara en las tres versiones locales de su sitio web, sin interactuar con los sistemas ni generar modificaciones en el entorno observado. El trabajo de campo consiste en la navegación sistemática y documentada de las páginas web, el registro visual mediante capturas de pantalla y la descripción analítica de los elementos observados en relación con las categorías de estudio previamente construidas. Este procedimiento es análogo al seguido por Kessler (2016) en su análisis de operadores turísticos alemanes, donde la etnografía virtual permitió observar las estrategias de marketing mix a través de los sitios web corporativos sin necesidad de interacción directa con los actores estudiados (Del Rocío Ruiz Méndez & Aguirre-Aguilar, 2015).

La etnografía virtual se complementa con el análisis de contenido cualitativo, técnica que permite examinar de manera sistemática, replicable e interpretativa los elementos visuales y narrativos presentes en los sitios web localizados de Zara, identificando patrones de adaptación o estandarización cultural en relación con las dimensiones de Hofstede y el modelo tridimensional de localización propuesto por Norris et al. (2025). El instrumento operativo para esta técnica es la matriz cualitativa, diseñada con categorías deductivas o a priori, es decir, construidas previamente a partir del marco teórico y no emergentes del campo (véase Ilustración 1.) Este tipo de categorización es apropiado cuando el investigador cuenta con antecedentes teóricos suficientes sobre el tema, como es el caso con las dimensiones de Hofstede y el modelo de Norris et al. aplicado a la moda, y cuando la pregunta de investigación está suficientemente focalizada para guiar la mirada del observador desde la teoría hacia el campo.

### Ilustración 1: Matriz cualitativa para el análisis de datos

Apoyo Teórico	Categoría general	Categorías conceptuales	Descripción	España			Emiratos Arabes			China		
				Se comunica	No se comunica	¿Cómo se comunica?	Se comunica	No se comunica	¿Cómo se comunica?	Se comunica	No se comunica	¿Cómo se comunica?
Hofstede	Dimension cultural	Distancia de poder	Grado en que la página web refleja jerarquía, autoridad o exclusividad mediante el uso de imágenes, lenguaje formal o símbolos de estatus social.									
		Individualismo/Colectivismo	Presencia de mensajes orientados al logro personal o a la identidad grupal, familiar o comunitaria en el contenido visual y textual.									
		Masculinidad/Feminidad	Énfasis en valores de éxito, competencia y diferenciación de género versus valores de cuidado, moderación estética e inclusión.									
		Aversión a la incertidumbre	Nivel de detalle, estructuración y claridad en la información del sitio (guías de tallas, políticas de devolución, filtros de búsqueda).									
		Orientación a Largo/Corto plazo	Prevalencia de colecciones atemporales y discursos de inversión en moda versus promociones, tendencias inmediatas y urgencia de compra.									
		Indulgencia/contención	Tono del contenido: hedonista, expresivo y aspiracional (indulgencia) versus contenido austero, funcional y sin excesos emocionales (contención).									
Noris, Sabatini y Cantini	Glocalización	Espacial	Adaptaciones geográficas visibles en el sitio: idioma, moneda, modelos locales, medios de pago locales y referencias culturales del país.									
		Temporal	Sincronización del contenido con el calendario cultural local: festividades, temporadas climáticas, Ramadán, Año Nuevo Chino, etc.									
		Consumidor	Personalización del portafolio de productos y estética según preferencias locales: moda modesta, tallas, colores y estilos por mercado.									

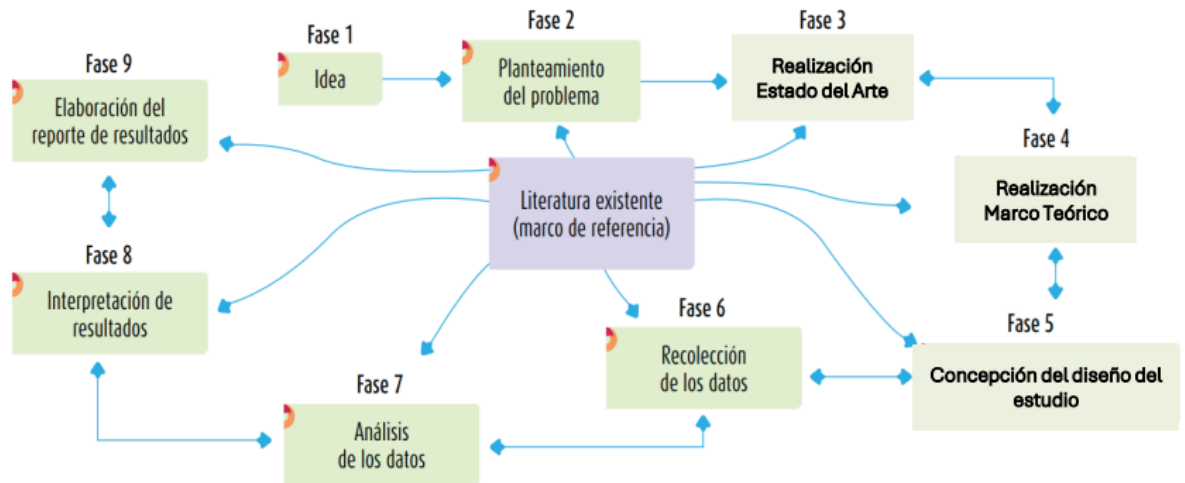
### Elaboración propia a partir de las dimensiones culturales de Hofstede y la Glocalización de Noris, Sabatini y Cantini

Las categorías deductivas de análisis se organizan en torno a tres dimensiones principales, derivadas del marco teórico: (1) Adaptación visual y estética, que comprende el uso de paletas cromáticas, representación de modelos, simbolismo cultural y recursos iconográficos; (2) Adaptación lingüística y narrativa, que abarca el tono del discurso, las estrategias retóricas, el uso de referencias culturales locales y la jerarquía de la información en la interfaz; y (3) Adaptación operativa y funcional, que incluye la integración de calendarios culturales y festividades, sistemas de pago locales y la estructura de navegación. Estas categorías se operacionalizan en una matriz comparativa de tres columnas (España, Emiratos Árabes Unidos y China) que permite el contraste sistemático entre mercados y la identificación de brechas o convergencias en las estrategias de adaptación.

### 3.5 Procedimiento

Los pasos para el desarrollo de la investigación serán los siguientes:

*Ilustración 2: Pasos para el desarrollo de la investigación cualitativa*



Hernández Sampieri, 2014

#### **4. Resultados: Matriz de recolección y análisis de contenido en página web**

La presente matriz sistematiza el análisis documental inicial de la página de Zara en tres mercados contrastantes: España (ES), Emiratos Árabes Unidos (EA), y China (CN). Capturada el 20 de marzo de 2026, representa el primer paso del estudio comparativo, evaluando patrones de estandarización global versus glocalización (Noris et al., 2025) y alineación con dimensiones culturales de Hofstede (2010).

##### **4.1. Análisis de resultados del mercado de España**

El análisis del sitio web de Zara España (zara.com/es) constituye el punto de partida del trabajo de campo de esta investigación, al tratarse del mercado de origen de la marca y, por tanto, del escenario donde la identidad visual, narrativa y comunicacional de Zara se expresa en su forma más pura y sin mediaciones de adaptación significativas.

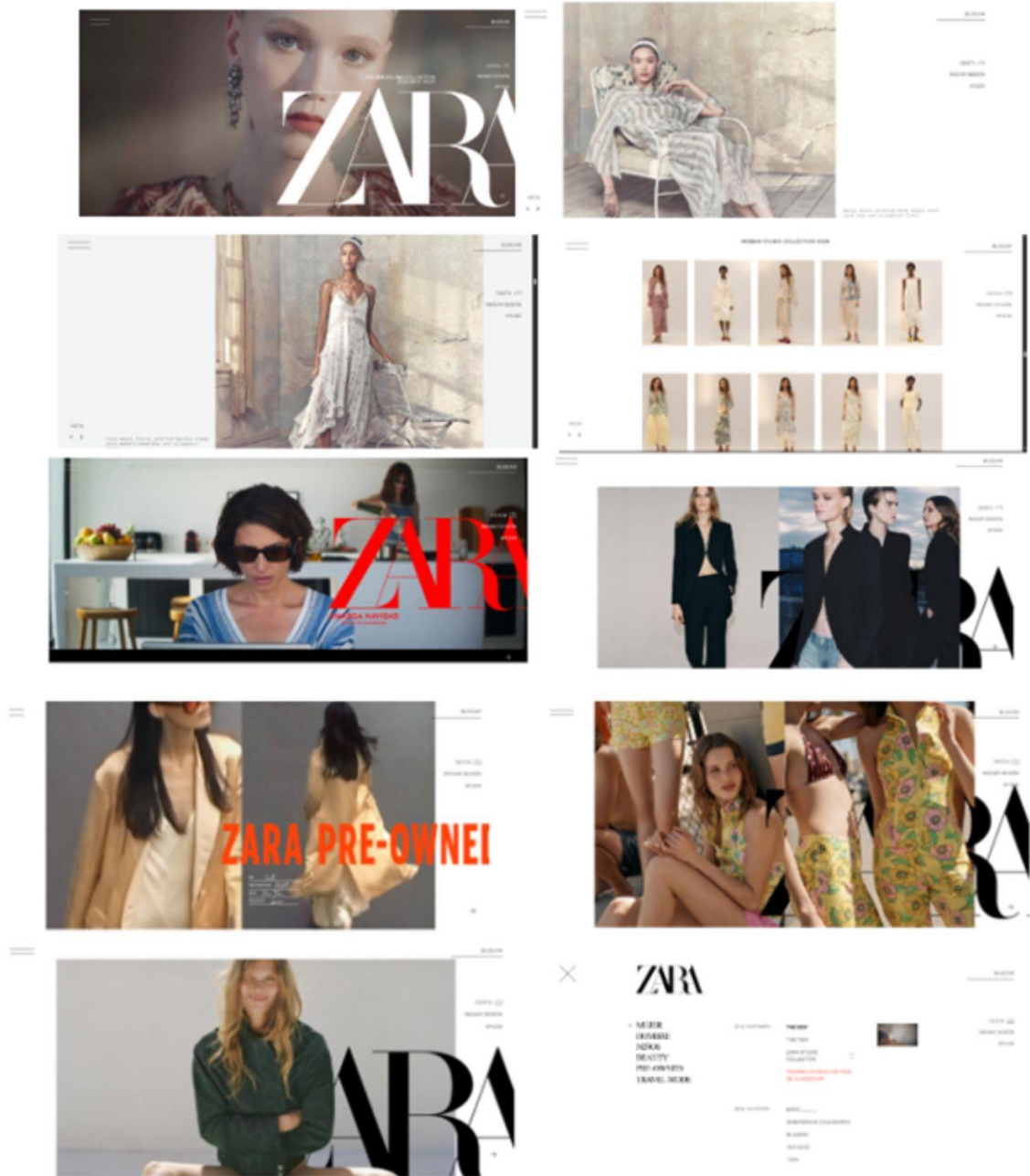
*Ilustración 3: Matriz de resultados del mercado de España*

Apoyo Teórico	Categoría general	Categorías conceptuales	Descripción	España		
				Se comunica	No se comunica	
Hofstede	Dimensión cultural	Distancia de poder	Grado en que la página web refleja jerarquías, autoridad o exclusividad mediante el uso de imágenes, lenguaje formal o símbolos de estatus social.			Se manifiesta de forma sutil: el sitio no usa lenguajes de exclusividad explícita ni simbolismos de estatus elevado, pero la estética editorial de alto nivel (SS 2026 Studio Collection, colaboración con Almodóvar, imagen de modelo con joyas elaboradas) proyecta una distancia aspiracional moderada. No hay mensajes de "élite" directos; la accesibilidad del menú y el diseño democrático equilibran esta dimensión, coherente con el score medio de 67.
		Individualismo/Colectivismo	Presencia de mensajes orientados al logro personal o a la identidad grupal, familiar o comunitaria en el contenido visual y textual.			Predominan imágenes de modelos solitarias, cada una con nombre propio ("Luna", "Heija"), lo que refuerza la identidad individual. La mayoría de las editoriales presentan una sola modelo como protagonista. La única imagen grupal (tres modelos) mantiene expresiones frías y distantes, sin vínculo emocional entre ellas. Coherente con el score individualista de 67.
		Masculinidad/Feminidad	Énfasis en valores de éxito, competencia y diferenciación de género versus valores de cuidado, moderación estética e inclusión.			El contenido mezcla prendas femeninas y andróginas (trajes de corte masculino en mujer), poses de poder personal sin ostentación de estatus. La colaboración "Amarga Navidad" de Almodóvar introduce valores relacionales y emocionales (narrativa de vínculo madre-hija). No hay competencia ni mensajes de éxito material. Coherente con el score moderadamente femenino de 42.
		Aversión a la incertidumbre	Nivel de detalle, estructuración y claridad en la información del sitio (guías de tallas, políticas de devolución, filtros de búsqueda).			La web muestra alta estructuración: menú claro con categorías definidas (Mujer, Hombre, Niños), sección dedicada "BUSCAR", y opciones de servicio-espaldas como "AYUDA", "CESTA", "INICIAR SESIÓN" visibles en todas las capturas. La sección "Zara Pre-Owned" incluye ficha técnica detallada del artículo (item, año de producción, propietaria anterior), lo que refuerza la necesidad de información precisa y reducción de ambigüedad en la compra.
		Orientación a Largo/Corto plazo	Prevalencia de colecciones atemporales y discursos de inversión en moda versus promociones, tendencias inmediatas y urgencia de compra.			Coexisten dos discursos: la colección "SS 2026 Studio Collection" sugiere tendencia estacional e inmediatez, mientras que "Zara Pre-Owned" con su ficha de historia del producto apela a la durabilidad e inversión sostenida en la prenda. Esta dualidad es coherente con el score equilibrado de 47, sin orientación fuerte hacia ninguno de los dos polos.
		Indulgencia/contención	Tono del contenido: hedonista, expresivo y aspiracional (indulgencia) versus contenido austero, funcional y sin excesos emocionales (contención).			El sitio oscila: las editoriales de bikini y el modelo en halter dress proyectan hedonismo visual y libertad corporal, pero la estética general es minimalista y austera, con fondos neutros y textos escasos. La mayoría de las imágenes son contenidas emocionalmente (poses frías, sin sonrisas abiertas). La colección Studio se presenta sin texto publicitario explícito. Coherente con el score levemente contenido de 44.
Noris, Sabatini y Cantini	Glocalización	Espacial	Adaptaciones geográficas visibles en el sitio: idioma, moneda, modelos locales, medios de pago locales y referencias culturales del país.			El sitio opera completamente en español (menú, botones de navegación, textos de interfaz). La colaboración con Pedro Almodóvar ("Amarga Navidad") es una referencia culturalmente específica al cine español de autor y a Warner Bros., de alto reconocimiento en el mercado local. Los modelos presentados incluyen diversidad étnica (etnias asiáticas, afrodescendientes), sin embargo, el referente estético dominante es la identidad visual europeooccidental.
		Temporal	Sincronización del contenido con el calendario cultural local: festividades, temporadas olímpicas, Ramadán, Año Nuevo Chino, etc.			La colección "SS 2026 Studio Collection" y "Woman Studio Collection SS26" evidencian alineación con la temporada primavera-verano del hemisferio norte. La campaña "Amarga Navidad" es una referencia directa al ciclo festivo navideño, indicando sincronización con el calendario cultural español. No se observan referencias a otras festividades locales adicionales en estas capturas.
		Consumidor	Personalización del portafolio de productos y estética según preferencias locales: moda modesta, tallas, colores y estilos por mercado.			La segmentación del sitio en categorías Mujer, Hombre y Niños (visible en el menú de navegación) indica personalización por perfil de consumidor. La línea "Zara Pre-Owned" responde a la tendencia de consumo sostenible, creciente entre el consumidor europeo. Las editoriales con nombres de modelos individuales (Luna, Heija) personalizan la experiencia de compra. No se observan adaptaciones de tallas o estética específicamente local más allá del idioma y las referencias culturales mencionadas.

Elaboración propia a partir del análisis de contenido de ZARA.COM/ES

Para este análisis se recopilaron capturas de pantalla de los subespacios correspondientes a las secciones de Mujer, Hombre, Niños, el menú de navegación y el recurso editorial "Travel Mode", disponibles en el sitio al momento del trabajo de campo. El análisis se realizó bajo el doble marco teórico que sustenta esta investigación: las dimensiones culturales de Hofstede como herramienta para evaluar la alineación entre el contenido digital y los valores culturales del mercado, y el modelo tridimensional de glocalización de Noris, Sabatini y Cantini (2025) para identificar las estrategias de localización espacial, temporal y orientada al consumidor presentes en la plataforma (Véase ilustración 3).

Ilustración 4: Contenido de sitio web de Zara España



Elaborado a partir de contenido de ZARA.COM/ES, tomado en marzo de 2026

A continuación, se presentan las capturas de pantalla obtenidas del sitio [zara.com/es](http://zara.com/es) (Véase ilustración 4), las cuales funcionan como evidencia documental primaria del análisis. Cada imagen corresponde a un subelemento del sitio web y será referenciada en el desarrollo descriptivo y argumentativo posterior.

El sitio web de Zara España presenta una propuesta visual y comunicacional coherente con la identidad de marca global de la compañía: minimalista, editorial y de fuerte impronta europea. La página de inicio opera como una galería de imágenes en movimiento donde el producto es protagonista secundario frente a la estética de campaña, y donde el texto es reducido al mínimo indispensable. El tono general es frío, distante y aspiracional, sin apelaciones emocionales explícitas ni llamados a la acción de tipo promocional.

En la sección de Mujer, la colección "Woman Studio Collection SS26" se presenta mediante un grid limpio de fotografías individuales, donde cada modelo aparece sobre fondo neutro en tonos beige y blanco, portando prendas de temporada primavera-verano en paletas suaves de color. La diversidad de los modelos es notoria: se observan mujeres de rasgos europeos, asiáticos y afrodescendientes, lo que proyecta una vocación de universalidad estética sin anclarse en un arquetipo cultural único. En los subespacios editoriales de esta sección, cada modelo recibe un nombre propio en el pie de foto, "Luna wears floral printed halter dress" y "Heija wears printed midi dress", personalizando la experiencia de visualización y convirtiendo a cada prenda en una propuesta de identidad individual.

Las imágenes editoriales oscilan entre dos polos estéticos claramente diferenciados. Por un lado, una estética de poder y libertad corporal: modelos en bikini rojo con pose sensual y brazos en alto, o en traje negro de corte masculino con apertura frontal, proyectan una feminidad segura, libre de convenciones y sin pudor en la exposición del cuerpo. Por otro lado, imágenes de mayor contención estética, con modelos en poses introspectivas, sentadas, con prendas de mayor cobertura y ambientes de interiores vintage que remiten a una feminidad más reflexiva y elegante. Esta dualidad es característica del lenguaje visual de

Zara España: no elige entre lo provocador y lo contenido, sino que convive con ambos registros dentro de un mismo sitio.

Un elemento de especial relevancia para el análisis cultural es la presencia de la pieza "Amarga Navidad", un cortometraje de moda dirigido por Pedro Almodóvar en colaboración con Warner Bros., disponible en el sitio como contenido editorial. La pieza muestra a dos mujeres en una escena doméstica y festiva, con una carga emocional y narrativa propia del lenguaje cinematográfico almodovariano: vínculos relacionales femeninos, paleta cromática intensa (rojo, amarillo, negro y blanco), y un contexto claramente identificable como navideño dentro del universo cultural español. Esta colaboración representa la adaptación cultural más explícita observable en el sitio, al anclar la marca a un referente del cine de autor español de prestigio internacional.

Finalmente, la sección "Zara Pre-Owned" introduce un discurso de consumo circular, con banners que muestran el historial de una prenda específica: su nombre, año de fabricación y propietaria anterior. Este contenido redefine la relación entre el consumidor y el producto, desplazando el foco de lo nuevo y efímero, propio del fast fashion, hacia una narrativa de durabilidad, historia y responsabilidad, coherente con las tendencias de consumo consciente que dominan el mercado europeo en 2026.

#### **4.1.1 Análisis de las Dimensiones Culturas de Hofstede:**

- Distancia de poder (PDI: 57 — moderada) → ✓ Se comunica

España obtiene un puntaje de 57 en distancia al poder, lo que indica una sociedad con jerarquías moderadas que son reconocidas, pero no exaltadas. Esta tensión se refleja con precisión en el sitio web: no existe un lenguaje de exclusividad ni de membresía de élite, pero la estética editorial de la colección "SS 2026 Studio Collection", con close-ups de modelos en joyas elaboradas y textura de producción de alta factura, proyecta una distancia aspiracional implícita. El sitio trata al usuario como un consumidor sofisticado, no como receptor de mensajes masivos, lo que

comunica una distinción sin proclamarla abiertamente. El menú de navegación es democrático, accesible y sin jerarquías visuales exageradas, equilibrando el componente aspiracional con la usabilidad directa. El score de 57 se traduce, en términos digitales, en una marca que comunica elegancia sin arrogancia.

- Individualismo / Colectivismo (IDV: 67 — individualista) → ✓ Se comunica

Con un puntaje de 67, España se posiciona como una cultura predominantemente individualista, y el contenido del sitio web refuerza esta orientación de manera sistemática. El recurso editorial de nombrar a cada modelo individualmente, "Luna", "Heija", otorga identidad propia a cada propuesta y refuerza la noción de que la moda es una expresión personal, no grupal. La amplia mayoría de las imágenes editoriales presentan a una sola modelo como protagonista absoluta del encuadre, sin interacción emocional con otros personajes. La única excepción, la imagen de tres modelos en tonos oscuros, mantiene expresiones neutras y miradas que no se cruzan, reforzando la individualidad incluso en la coexistencia. El único registro con carga relacional explícita lo aporta "Amarga Navidad" (el tráiler de la película de Warner Bros que está incluida a lo largo del contenido de Zara), donde el vínculo madre-hija introduce una nota de colectivismo afectivo, aunque enmarcado en una narrativa artística y no en un discurso de marca convencional.

- Masculinidad / Femenidad (MAS: 42 — tendencia femenina) → ✓ Se comunica

El puntaje de 42 sitúa a España en una cultura con tendencia femenina: valoración de la calidad de vida, los vínculos relacionales y la moderación sobre la competencia y el éxito material. El sitio de Zara España no exhibe mensajes de éxito, logro o superioridad competitiva. Las prendas se presentan sin superlativos publicitarios, sin descuentos ostentosos ni llamadas a la acción agresivas. Las editoriales comunican bienestar estético, libertad de expresión corporal y elegancia moderada. La colección "Amarga Navidad" de Almodóvar introduce valores

relacionales y emocionales, propios de culturas con orientación femenina, a través de una narrativa cinematográfica de vínculos femeninos. La presencia de prendas andróginas y trajes de corte masculino en modelos femeninas sugiere además una fluidez de género coherente con sociedades donde las diferencias de roles están menos marcadas.

- Aversión a la incertidumbre (UAI: 86 — muy alta) → ✓ Se comunica  
España presenta uno de los puntajes más altos en esta dimensión (86), lo que se traduce en una necesidad cultural de información clara, estructuras predecibles y reducción de la ambigüedad. El sitio web de Zara España responde a esta demanda con una arquitectura de navegación precisa: el menú superior despliega de forma consistente las opciones "BUSCAR", "CESTA", "INICIAR SESIÓN" y "AYUDA" en todas las secciones visitadas, eliminando cualquier duda sobre cómo operar el sitio. La sección "Zara Pre-Owned" representa el indicador más directo de esta dimensión: la ficha técnica de cada prenda de segunda mano incluye el nombre del ítem, el año de primera producción y el nombre de la propietaria anterior, ofreciendo trazabilidad completa del producto y reduciendo al máximo la incertidumbre asociada a la compra de artículos usados. Este nivel de detalle informativo es una respuesta directa a las expectativas del consumidor español.

- Orientación a largo / corto plazo (LTO: 47 — equilibrado) → ✓ Se comunica  
El puntaje equilibrado de 47 indica que España no tiene una orientación dominante hacia el futuro ni hacia el presente inmediato, y el sitio web refleja exactamente esta ambivalencia. Por un lado, la colección "SS 2026 Studio Collection" apela a la inmediatez de la tendencia estacional con el texto "AVAILABLE NOW", enfatizando la urgencia de la novedad. Por otro lado, "Zara Pre-Owned" construye un discurso opuesto: las prendas tienen historia, fueron producidas en 2024, han tenido una propietaria anterior, y su valor reside precisamente en su permanencia en el tiempo. Este equilibrio entre lo efímero de la moda rápida y la durabilidad del

consumo responsable refleja con precisión el score medio de 47, haciendo del sitio español un espacio donde conviven la lógica del fast fashion y la de la economía circular.

- Indulgencia / Contención (IVR: 44 — leve contención) → ✓ Se comunica

Con un puntaje de 44, España se posiciona en una zona de leve contención, donde el disfrute existe pero está moderado por normas sociales implícitas. El sitio de Zara España navega esta tensión con precisión: las imágenes de la modelo en bikini rojo o del halter dress de baja cobertura proyectan hedonismo visual y libertad corporal, pero están contenidas dentro de un marco estético austero (fondos monocromáticos, ausencia de texto, encuadres limpios) que disciplina el exceso. La mayoría de las expresiones faciales de los modelos son neutras o introspectivas, sin sonrisas amplias ni gestualidad exuberante. El tono general del sitio es sereno, no celebratorio, coherente con una cultura que valora el disfrute sin ostentación.

#### **4.1.2 Análisis de Glocalización de Noris, Sabani y Cantoni**

- Localización Espacial → ✓ Se comunica

La dimensión espacial se manifiesta de forma clara en el uso del español como idioma único de la interfaz: todos los elementos de navegación, botones y textos informativos están en español. La referencia más significativa de localización cultural es la colaboración con Pedro Almodóvar en "Amarga Navidad", pieza que ancla la marca a uno de los referentes más reconocibles del cine español contemporáneo, operando como un intermediario cultural de alto valor simbólico para el mercado local. Sin embargo, cabe señalar que los textos descriptivos de las editoriales de producto ("Luna wears...", "Heija wears...") están redactados en inglés, lo que evidencia una tensión entre la localización de la interfaz y la estandarización del

lenguaje editorial, sugiriendo que el contenido creativo sigue siendo producido de forma centralizada.

- Localización Temporal → ✓ Se comunica

La alineación temporal es visible en dos niveles. En primer lugar, la oferta de producto está sincronizada con la temporada primavera-verano del hemisferio norte, con la colección "SS26" como eje central de la comunicación en el momento de la observación. En segundo lugar, la campaña "Amarga Navidad" evidencia una sincronización con el calendario festivo español, anclando la comunicación de marca al ciclo navideño como evento cultural de alta resonancia en el mercado de origen. No se observaron referencias a otras festividades locales adicionales en las secciones analizadas.

- Adaptación al Consumidor → ✓ Se comunica

El sitio segmenta su oferta de forma explícita por perfil de consumidor mediante las categorías de Mujer, Hombre y Niños en el menú de navegación principal. La línea "Zara Pre-Owned" representa la adaptación de producto más clara a las tendencias del consumidor europeo contemporáneo, donde la sostenibilidad y el consumo circular se han convertido en factores de decisión de compra relevantes. La personalización editorial mediante nombres propios de modelos refuerza la experiencia individual de usuario. Sin embargo, no se identifican adaptaciones de tallas, colores o estilos específicamente orientadas al mercado español frente a otros mercados europeos, lo que sugiere que la adaptación del consumidor opera a nivel de segmentación de categorías y discurso de sostenibilidad, más que a nivel de producto diferenciado.

El análisis del sitio web de Zara España revela una plataforma digital cuya comunicación está altamente alineada con los valores culturales del mercado de origen: el

contenido refleja con coherencia el perfil individualista, moderadamente aspiracional, con alta necesidad de claridad informativa y equilibrio entre indulgencia y contención que caracteriza al consumidor español según las dimensiones de Hofstede. En términos de glocalización, el sitio exhibe una localización espacial y temporal efectiva, articulada principalmente a través del idioma, la estacionalidad y la colaboración con Almodóvar, pero evidencia límites en la localización profunda del contenido creativo, cuyos textos editoriales permanecen en inglés, revelando que la producción central sigue primando sobre la adaptación local en la dimensión narrativa del sitio.

#### **4.2 Análisis de resultados del mercado de Emiratos Árabes Unidos**

El análisis del sitio web de Zara para los Emiratos Árabes Unidos ([zara.com/ae/](http://zara.com/ae/)) constituye el primer escenario de contraste cultural de esta investigación, al representar un mercado con dimensiones culturales significativamente distantes del perfil europeo que caracteriza al mercado de origen de la marca.

Los EAU configuran un entorno donde la alta distancia al poder, el colectivismo moderado, la fuerte orientación al corto plazo y, especialmente, los altos niveles de contención cultural asociados a valores islámicos, plantean exigencias de adaptación que van más allá del ajuste lingüístico o estacional.

*Ilustración 5: Matriz de resultados del mercado de Emiratos Árabes Unidos*

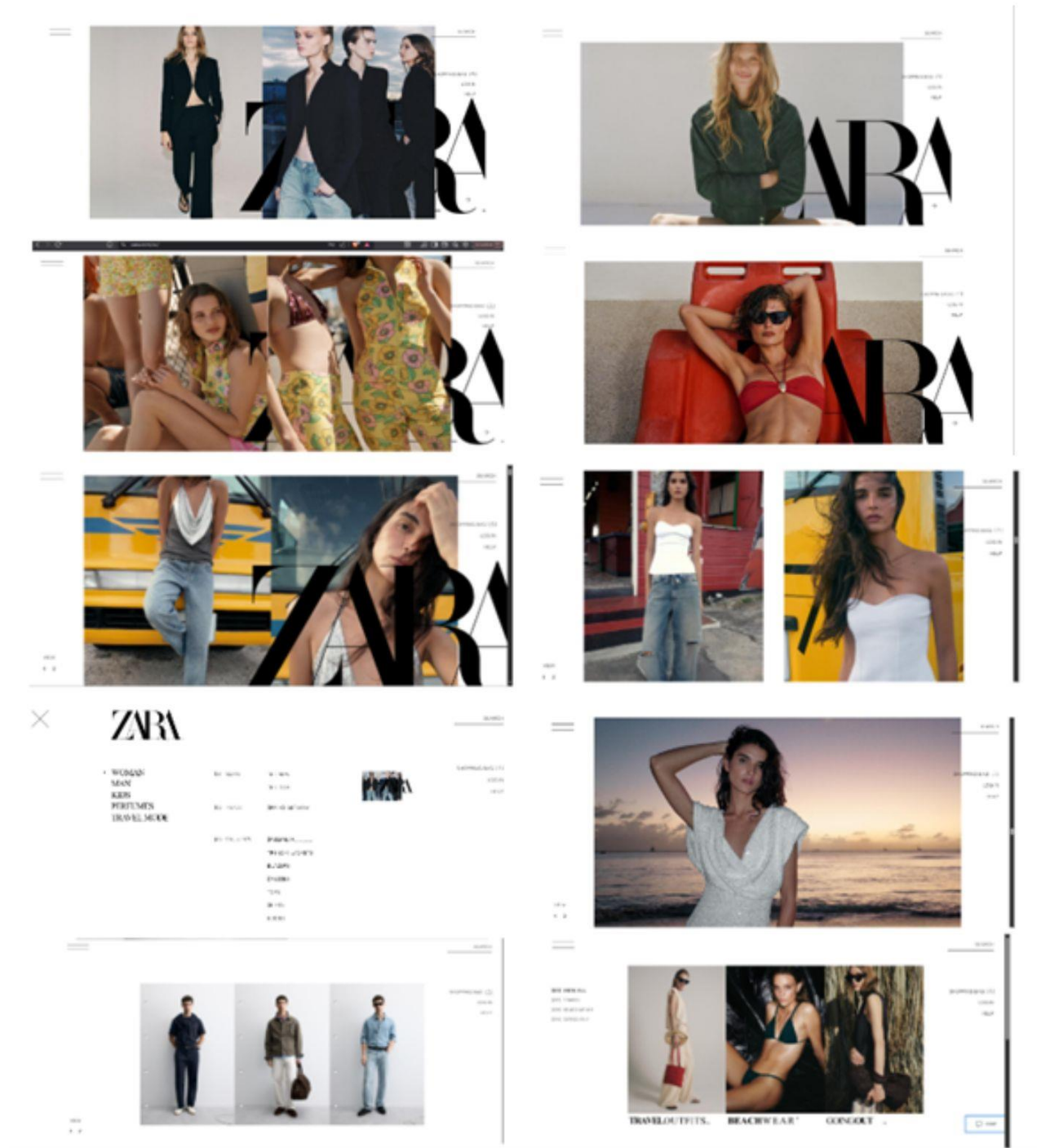
Apoyo Teórico	Categoría general	Categorías conceptuales	Descripción	Emiratos Árabes		
				Se comunica	No se comunica	Como se comunica
Hofstede	Dimensión cultural	Distancia de poder	Grado en que la página web refleja jerarquías, autoridad o exclusividad mediante el uso de imágenes, lenguaje formal o símbolos de estatus social.			El sitio no refleja jerarquías ni exclusividad. La mayor parte de su interfaz es idéntica a la española, sin simbolismos de estatus, sin colecciones premium diferenciadas, sin lenguaje que reconozca la verticalidad social emiratí.
		Individualismo/Colectivismo	Presencia de mensajes orientados al logro personal o a la identidad grupal, familiar o comunitaria en el contenido visual y textual.			El contenido replica el lenguaje individualista global: modelos solas, sin vínculo familiar ni grupal. No hay ninguna apelación al colectivo, la familia o la comunidad, esperables en una cultura con score de 38.
		Masculinidad/Feminidad	Énfasis en valores de éxito, competencia y diferenciación de género versus valores de cuidado, moderación estética e inclusión.			Ni los valores de logro (polo masculino) ni los de cuidado (polo femenino) se adaptan al contexto local. Las prendas de alta exposición corporal contrastan directamente con las normativas culturales y religiosas del mercado.
		Aversión a la incertidumbre	Nivel de detalle, estructuración y claridad en la información del sitio (guías de tallas, políticas de devolución, filtros de búsqueda).			El score de 66 indica una demanda moderada-alta de claridad y estructura. El sitio responde parcialmente a esta expectativa mediante una arquitectura de navegación jerarquizada y numerada.
		Orientación a Largo/Corto plazo	Prevalencia de colecciones atemporales y discursos de inversión en moda versus promociones, tendencias inmediatas y urgencia de compra.			La categoría "NEW IN" al frente del menú y la colección "SPRING GETAWAY" refuerzan la lógica de tendencia inmediata. Sin equivalente al discurso de durabilidad de "Pre-Owned", alineado con la orientación de corto plazo del mercado.
		Indulgencia/contención	Tono del contenido: hedonista, expresivo y aspiracional (indulgencia) versus contenido austero, funcional y sin excesos emocionales (contención).			Mayor desalineación del sitio. Imágenes de bikini, vestido con espalda descubierta y corset sin tirantes son idénticas al sitio español. Ninguna pieza refleja la contención esperada en un mercado islámico con score de 22.
Noris, Sabatini y Cantini	Glocalización	Espacial	Adaptaciones geográficas visibles en el sitio: idioma, moneda, modelos locales, medios de pago locales y referencias culturales del país.			Sitio 100% en inglés, sin árabe. Modos de rasgos exclusivamente europeos y latinoamericanos. El único ajuste espacial es la moneda (AED) en los precios de producto.
		Temporal	Sincronización del contenido con el calendario cultural local: festividades, temporadas climáticas, Ramadán, Año Nuevo Chino, etc.			Sin referencias al Ramadán, Eid ni al calendario nacional emiratí. La colección "SPRING GETAWAY" responde a la estacionalidad europea, no a la realidad climática ni cultural de los EAU.
		Consumidor	Personalización del portafolio de productos y estética según preferencias locales: moda modesta, tallas, colores y estilos por mercado.			Ausencia total de moda modesta, abajahs o prendas de mayor cobertura. Categorías y portafolio idénticos al sitio español. Sin adaptación estética ni discurso de sostenibilidad local.

Elaboración propia a partir del análisis de contenido de ZARA.COM/AE

Para este análisis se recopilaron capturas de pantalla de las secciones de Mujer, Hombre, el menú de navegación y el espacio editorial Travel Mode del sitio, disponibles al momento del trabajo de campo (20 de marzo de 2026). El análisis sigue el mismo doble marco teórico aplicado al mercado español: las dimensiones culturales de Hofstede y el modelo tridimensional de glocalización de Noris, Sabatini y Cantini (2025) (Véase ilustración 5).

A continuación, se presentan las capturas de pantalla obtenidas del sitio zara.com/ae/, que constituyen la evidencia documental primaria del análisis para el mercado emiratí. Las imágenes serán referenciadas en el desarrollo descriptivo y argumentativo posterior (Véase ilustración 6).

Ilustración 6: Contenido de sitio web de Zara Emiratos Árabes Unidos



Elaborado a partir de contenido de ZARA.COM/AE, tomado en marzo de 2026

El primer elemento que define el sitio web de Zara para los Emiratos Árabes Unidos es la ausencia de cualquier marcador cultural local en su interfaz. Al acceder a [zara.com/ae/](http://zara.com/ae/), el usuario se encuentra con un sitio completamente en inglés: menús, categorías, textos de producto, botones de servicio y mensajes editoriales operan en este idioma sin ningún componente en árabe. La estructura de navegación replica con exactitud el modelo global de la marca: las categorías principales son WOMAN, MAN, KIDS, PERFUMES y TRAVEL MODE, y el submenú de la sección femenina se organiza jerárquicamente en tres bloques numerados, NEW IN, TRENDS y COLLECTION, con subcategorías como SWIMWEAR, BLAZERS, DRESSES y BODIES. Esta arquitectura es idéntica a la del sitio español, sin ningún ajuste que refleje las particularidades del mercado local.

La sección de Hombre se distingue de su equivalente en España por la ausencia de una colección editorial con nombre propio o narrativa visual. Los productos se presentan directamente sobre colgadores, con fondos blancos y una tarjeta de texto que enuncia la propuesta de valor de la línea: "A wardrobe designed for day to day wear. Each piece is made to bring comfort, ease, and confidence to your daily wardrobe. Rooted in simplicity, functionality, and timeless design." Los precios aparecen en dirhams emiratíes (AED), siendo esta la única adaptación operativa verificable en esta sección. Las fotografías de producto muestran a tres modelos masculinos de rasgos europeos, en poses estáticas y frontales sobre fondo gris neutro, sin nombres, sin narrativa y sin ningún elemento que evoque la identidad o el estilo de vida del consumidor masculino emiratí.

El espacio editorial Travel Mode, presente en la sección Mujer, constituye el contenido más problemático del sitio en términos de adecuación cultural. La colección se desarrolla en escenarios urbanos de ambiente caribeño, edificios de madera pintados en rojo, taxis amarillos, exteriores soleados, y presenta a una modelo de rasgos latinoamericanos o mediterráneos en prendas de alta exposición corporal: un corset blanco sin tirantes combinado con jeans rotos, un vestido camisola plateado con escote en V profundo y espalda completamente descubierta. Las imágenes, que en el contexto del sitio español proyectan una estética de viaje libre y desenfadado, se despliegan sin modificación en el sitio emiratí, donde

las normativas culturales y religiosas establecen expectativas radicalmente distintas respecto a la representación del cuerpo femenino en espacios públicos y comunicaciones comerciales.

El análisis de la página de inicio revela el hallazgo más significativo de todo el trabajo de campo: varias de las imágenes hero del sitio emiratí son fotográficamente idénticas a las del sitio español. La editorial del bikini rojo, la imagen de la modelo rubia en pose casual sobre el suelo y la campaña de trajes negros con tres modelos de expresiones frías son piezas globales replicadas sin ninguna modificación en ambas plataformas. Este dato es analíticamente determinante: no se trata de una adaptación insuficiente, sino de una ausencia total de mediación cultural en el despliegue del contenido visual principal del sitio.

#### **4.2.1 Análisis de las Dimensiones Culturales de Hofstede:**

- Distancia de poder (PDI: 74 — alta) → X No se comunica

Con un score de 74, los EAU presentan una sociedad con jerarquías marcadas donde las diferencias de estatus son reconocidas, valoradas y esperadas en los contextos de consumo. Una marca operando en este mercado con sensibilidad cultural podría comunicar exclusividad, distinción y acceso diferenciado como valores aspiracionales alineados con esta dimensión. Sin embargo, el sitio de Zara EAU no contiene ningún elemento que refleje esta orientación: no hay colecciones premium diferenciadas, no existe un lenguaje de acceso exclusivo, no hay simbolismos visuales de estatus social o distinción de clase. La interfaz democrática y estandarizada de la marca global se traslada sin filtro a un mercado donde la señalización de jerarquía y estatus en el consumo de moda tiene un peso cultural significativo, representando una oportunidad de conexión desaprovechada.

- Individualismo / Colectivismo (IDV: 36 — colectivista) → X No se comunica

El score de 36 posiciona a los EAU como una cultura predominantemente colectivista, donde las decisiones de consumo están fuertemente influenciadas por la familia, el grupo de referencia y la comunidad. En este contexto, los mensajes de marca que apelan a la identidad grupal, los vínculos relacionales o el consumo compartido tienen mayor resonancia que los discursos de autoexpresión individual. El sitio de Zara EAU replica sin modificación el lenguaje visual individualista de la marca global: modelos solitarias sin interacción emocional, ausencia de narrativas familiares o comunitarias, y una propuesta estética centrada en la construcción de una identidad personal y autónoma. La distancia entre el score cultural de 36 y el contenido del sitio es de las más amplias identificadas en este análisis, y representa una desconexión directa entre el mensaje de marca y los valores que mueven las decisiones de compra en este mercado.

- Masculinidad / Feminidad (MAS: 52 — equilibrado, leve masculinidad) → X No se comunica

El score de 52 sitúa a los EAU en una posición levemente masculina, donde coexisten la valoración del éxito, la distinción y la presentación social con ciertos valores de cuidado familiar, coherentes con una sociedad que combina la ambición económica del entorno de negocios global de Dubái con los valores tradicionales del colectivismo árabe. El contenido del sitio no refleja ninguna de estas tensiones culturales: no hay mensajes de logro ni de distinción, pero tampoco de cuidado o vínculo. Más significativo aún, las representaciones del cuerpo femenino en prendas de alta exposición, corset sin tirantes, escote profundo, espalda descubierta, contrastan directamente con las normativas culturales y religiosas del mercado, donde la modestia en la vestimenta femenina es un valor social de primer orden, independientemente del score de masculinidad.

- Aversión a la incertidumbre (UAI: 66 — moderada-alta) → ✓ Se comunica

Con un score de 66, los EAU presentan una demanda moderada-alta de claridad, estructura y reducción de la ambigüedad en los procesos de consumo. Esta es la dimensión donde el sitio muestra mayor alineación: la navegación jerarquizada y numerada (|01| NEW IN, |02| TRENDS, |03| COLLECTION) ofrece al usuario una guía secuencial predecible para explorar el catálogo, y los precios en AED están indicados directamente en las fichas de producto, reduciendo la ambigüedad transaccional. Sin embargo, esta alineación es parcial: el score de 66 implicaría también esperar información detallada sobre políticas de devolución locales, garantías de producto y guías de tallas específicas para el mercado, elementos que no son visibles en las secciones analizadas. La estructuración del sitio responde a la demanda básica de claridad, pero no alcanza el nivel de detalle informativo que el perfil cultural del mercado sugeriría como óptimo.

- Orientación a largo / corto plazo (LTO: 22 — muy corto plazo) → ✓

Se comunica

El score de 22 es el más bajo de las seis dimensiones para los EAU, indicando una cultura con fuerte orientación al presente, a los resultados inmediatos y al consumo de gratificación rápida. Esta dimensión es la que mayor alineación natural encuentra con el modelo de negocio de fast fashion de Zara. El menú del sitio prioriza visualmente "NEW IN" como primera categoría de exploración, y la colección "SPRING GETAWAY" refuerza la lógica de tendencia disponible ahora. La ausencia del discurso de "Zara Pre-Owned" (presente en España con su narrativa de durabilidad e historia de la prenda) resulta coherente con este perfil: un consumidor orientado al corto plazo no es el destinatario natural de un mensaje de inversión sostenida en moda circular. En este punto, la estandarización global del sitio resulta accidentalmente alineada con el mercado.

- Indulgencia / Contención (IVR: 22 — muy contenida) → ✗ No se

comunica

Esta dimensión representa la brecha cultural más grave y analíticamente más relevante de todo el análisis del sitio emiratí. Con un score de 22, los EAU son una de las culturas más contenidas del mundo según el modelo de Hofstede: el disfrute sensorial está fuertemente regulado por normas sociales, religiosas y legales, y la representación pública del cuerpo, especialmente el femenino, está sujeta a expectativas de modestia profundamente arraigadas. Frente a este perfil, el sitio despliega sin modificación alguna sus imágenes de mayor carga hedonista: la editorial del bikini rojo con pose sensual, el vestido plateado con espalda descubierta y escote en V profundo de la sección Travel Mode, y el corset sin tirantes combinado con jeans rotos. Estas piezas, que en el contexto del mercado español operan dentro de los márgenes de la indulgencia moderada (score 44), en el contexto emiratí se ubican en una contradicción directa con los valores culturales, religiosos y normativos del mercado. La replicación idéntica de este contenido global es el indicador más claro de la ausencia de un proceso de evaluación intercultural previo al despliegue del contenido digital en este mercado.

#### **4.2.2 Análisis de Glocalización de Noris, Sabatini y Cantoni:**

- Localización Espacial → X No se comunica

La dimensión espacial es, junto con la contención cultural, el punto de mayor desalineación del sitio. La interfaz opera íntegramente en inglés, sin ningún elemento en árabe, lo que implica que el sitio no reconoce lingüísticamente al consumidor en su idioma nativo. Los modelos representados son de rasgos europeos y latinoamericanos, sin ninguna figura que refleje la identidad visual del consumidor árabe o de Medio Oriente. No se identifican medios de pago locales ni referencias geográficas, culturales o simbólicas al entorno emiratí. El único ajuste espacial verificable es la moneda: los precios se expresan en dirhams emiratíes (AED), lo que representa una localización técnica mínima que no alcanza para constituir una adaptación cultural significativa.

- Localización Temporal → X No se comunica

El calendario cultural de los EAU está estructurado en torno a ciclos religiosos y festivos de alta relevancia para el consumo de moda: el Ramadán y los períodos de Eid son momentos de gasto significativo, donde la demanda de ropa especial, regalos y presentaciones formales aumenta considerablemente. Ninguno de estos ciclos está presente en el contenido visible del sitio. La colección "SPRING GETAWAY" responde a la estacionalidad climática del hemisferio norte europeo, que no tiene equivalencia directa en los EAU, donde las temperaturas de primavera ya son elevadas y el cambio de temporada no constituye un evento cultural de consumo relevante. La ausencia de referencias al Día Nacional (2 de diciembre) u otras fechas del calendario local refuerza la conclusión de que no existe sincronización temporal entre el contenido del sitio y el mercado al que se dirige.

- Adaptación al Consumidor → X No se comunica

La adaptación al consumidor emiratí es prácticamente inexistente en el contenido analizado. El segmento de moda modesta, que incluye abayahs, túnicas de mayor cobertura, prendas de manga larga y colecciones específicas para el Ramadán, está completamente ausente del sitio, a pesar de ser un nicho de consumo de alta relevancia y crecimiento en el mercado local, y de que Inditex ha desarrollado colecciones específicas orientadas a la región en períodos anteriores. Las categorías de navegación, el portafolio de productos visible y el discurso de sostenibilidad son idénticos al sitio español. No se identifican preferencias estéticas locales, variaciones de talla o ajustes de portafolio que respondan a la realidad del consumidor emiratí.

El análisis del sitio web de Zara para los Emiratos Árabes Unidos revela una plataforma digital que opera como espejo del sitio de origen, sin mediación cultural significativa. De las nueve categorías analizadas, solo dos, aversión a la incertidumbre y orientación al corto plazo, muestran alineación con el perfil cultural del mercado, y en ambos casos de forma parcial o accidental.

Las dimensiones de mayor desalineación, indulgencia/contención e individualismo/colectivismo, junto con la ausencia total de localización espacial y temporal, configuran un escenario donde el contenido digital de Zara no solo ignora los valores culturales del consumidor emiratí, sino que en varios puntos los contradice directamente, particularmente en la representación del cuerpo femenino y en la ausencia de un idioma, un calendario y una estética que reconozcan la identidad local.

Este hallazgo es coherente con el patrón identificado por Noris et al. (2020): las marcas de fast fashion tienden a replicar la identidad cultural del mercado de origen en sus plataformas digitales internacionales, relegando la localización a ajustes técnicos mínimos.

### **4.3 Análisis de resultados del mercado de China**

El análisis del sitio web de Zara para China ([zara.com/cn/](http://zara.com/cn/)) representa el tercer y más complejo escenario de esta investigación, por tratarse del mercado con mayor distancia cultural acumulada respecto al origen de la marca y, simultáneamente, el que presenta el nivel más alto de localización digital observable. China configura un entorno particular: alta distancia al poder, orientación dominante al largo plazo, baja aversión a la incertidumbre y una cultura de contención que coexiste con un consumidor joven urbano sofisticado, aspiracional y con alta sensibilidad estética.

Ilustración 7: Matriz de resultados del mercado de China

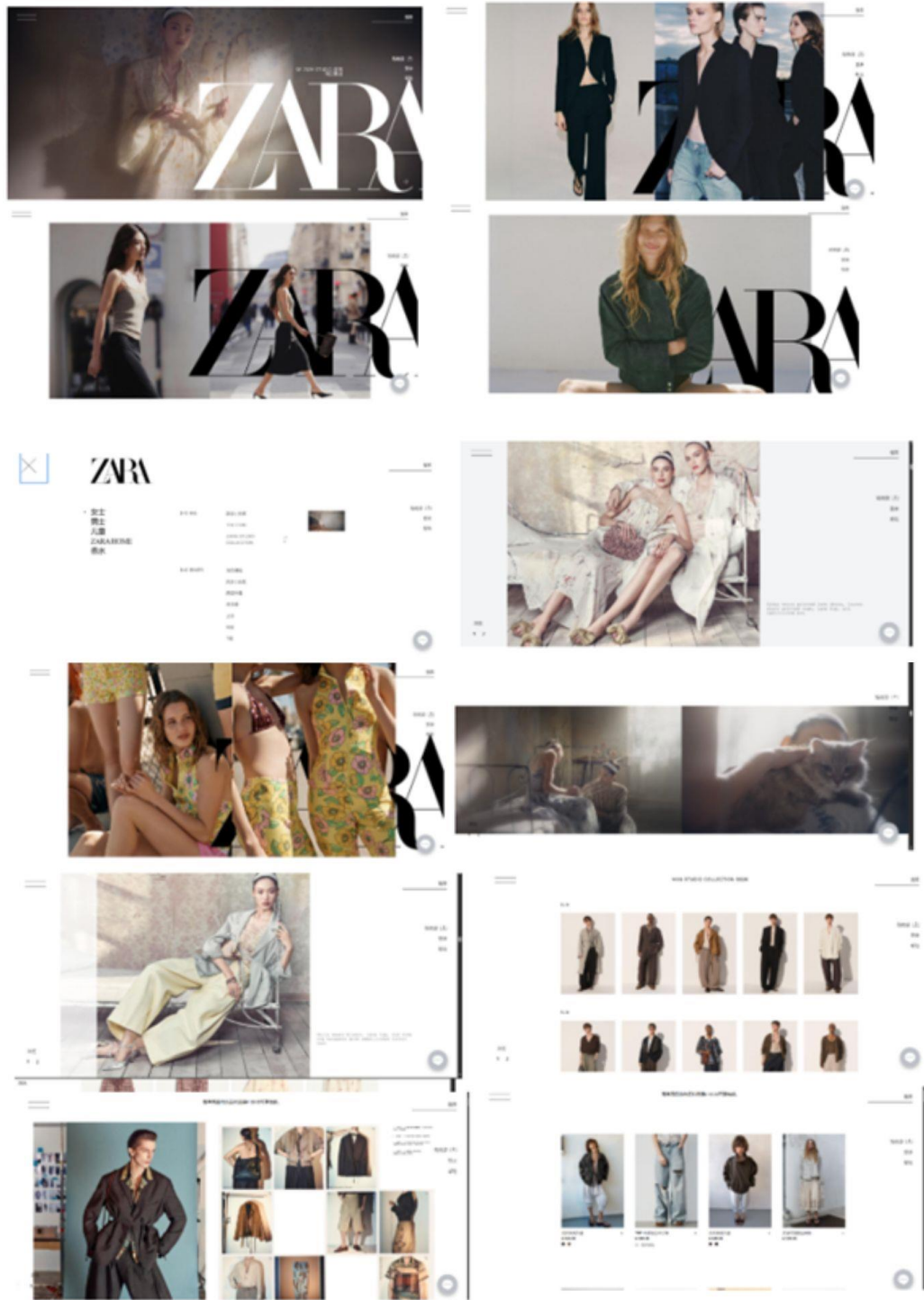
Apoyo Teórico	Categoría general	Categorías conceptuales	Descripción	China		
				Se comunica	No se comunica	
Hofstede	Dimensión cultural	Distancia de poder	Grado en que la página web refleja jerarquías, autoridad o exclusividad mediante el uso de imágenes, lenguaje formal o símbolos de estatus social.			La colección "SS 2026 STUDIO 系列" se anuncia como lanzamiento exclusivo. La marca occidental presentada en escenarios europeos sofisticados (París, interiores de lujo) opera como signo de distinción social y prestigio aspiracional, de alta resonancia en el mercado chino.
		Individualismo/Colectivismo	Presencia de mensajes orientados al logro personal o a la identidad grupal, familiar o comunitaria en el contenido visual y textual.			Única editorial de los tres sitios con vínculo relacional explícito: dos modelos en interacción o ídola e íntima. El tono doméstico y afectivo (escena del gato) contrasta con el individualismo visual de España y EAU, apelando a los valores relacionales del consumidor chino.
		Masculinidad/Feminidad	Énfasis en valores de éxito, competencia y diferenciación de género versus valores de cuidado, moderación estética e inclusión.			Estética de alta elaboración: joggas recargadas, kitten heels plateados, encajes y sedas. La modelo "Heja" como figura central con nombre propio construye un mensaje de distinción y sofisticación. El hombre "Xavier" aparece con accesorios elaborados y traje de seda, coherente con la masculinidad orientada al logro estético.
		Aversión a la incertidumbre	Nivel de detalle, estructuración y claridad en la información del sitio (guías de tallas, políticas de devolución, filtros de búsqueda).			Sitio de mayor experimentación estética de los tres: escenas oníricas, iluminación difusa, siluetas irregulares.
		Orientación a Largo/Corto plazo	Prevalencia de colecciones atemporales y discursos de inversión en moda versus promociones, tendencias inmediatas y urgencia de compra.			Único sitio de los tres con editoriales de colección articuladas como universo narrativo sostenido: modelos con nombre, fichas de producto numeradas y colección SS26 como propuesta de valor de temporada. Contrasta con la urgencia inmediata del "NEV IN" de EAU.
		Indulgencia/contención	Tono del contenido: hedonista, expresivo y aspiracional (indulgencia) versus contenido austero, funcional y sin excesos emocionales (contención).			La colección SS26 presenta florales suaves, tonos crema y pastel, siluetas cubiertas: una indulgencia estética refinada, no erótica. Sin embargo, las imágenes hero de la homepage replican contenido global con alta exposición corporal, introduciendo una contradicción interna.
Noris, Sabatini y Cantini	Glocalización	Espacial	Adaptaciones geográficas visibles en el sitio: idioma, moneda, modelos locales, medios de pago locales y referencias culturales del país.			Sitio completamente en chino mandarín: productos, navegación, botones y banner promocional con envío en EMS. Precios en CNY. Modelo asiática con nombre propio "Heja" e imagen hero exclusiva de modelo asiática en París, sin equivalente en España ni EAU.
		Temporal	Sincronización del contenido con el calendario cultural local: festividades, temporadas climáticas, Ramadán, Año Nuevo Chino, etc.			Sin referencias al Año Nuevo Chino, Festival de Primavera ni Día de los Solteros (1111). La colección SS26 responde a la estacionalidad global primavera-verano, no a ciclos festivos locales de alto consumo.
		Consumidor	Personalización del portafolio de productos y estética según preferencias locales: moda modesta, tallas, colores y estilos por mercado.			Único sitio con estética editorial diferenciada: florales románticos en crema y rosa, tweed con flecos, batas florales de manga larga. Selección más cubierta y elaborada que España y EAU. La submarca "TRF" aparece como segmento diferenciado.

Elaboración propia a partir del análisis de contenido de ZARA.COM/CN

Para este análisis se recopilaron capturas de pantalla de la página de inicio, las secciones de Mujer y Hombre, la colección editorial SS 2026 Studio y los elementos de navegación del sitio. El análisis sigue el doble marco teórico articulado a lo largo de la investigación: las dimensiones culturales de Hofstede y el modelo tridimensional de glocalización de Noris, Sabatini y Cantini (2025) (Véase Ilustración 7).

A continuación, se presentan las capturas de pantalla obtenidas del sitio zara.com/cn/ (Véase ilustración 8), que constituyen la evidencia documental primaria del análisis para el mercado chino. Las imágenes serán referenciadas en el desarrollo descriptivo y argumentativo posterior.

Ilustración 8: Contenido del sitio web de Zara China



Elaborado a partir de contenido de ZARA.COM/CN, tomado en marzo de 2026

El primer elemento diferenciador del sitio chino respecto a los dos mercados anteriores es inmediatamente visible en la interfaz: el sitio opera en chino mandarín. Los menús de navegación lateral (浏览 — Navegar), los botones de acción (购物袋 — Bolsa de compras; 登录 — Iniciar sesión; 帮助 — Ayuda), las etiquetas de categoría (|01| 时尚特辑 — Editorial de moda; |02| 造型系列 — Colección de looks; |03| 服饰系列 — Colección de prendas; 筛选 — Filtrar), los nombres de las prendas y el banner promocional del encabezado están todos en chino mandarín. El banner especifica las condiciones de envío en moneda local: "整单商品均为正价且满¥199.00可享包邮" (envío gratis en pedidos de precio completo superiores a ¥199). Los precios de producto también aparecen en yuanes (¥649.00, ¥399.00, ¥329.00). Esta localización operativa completa contrasta de forma radical con el sitio de los EAU, donde el único ajuste técnico era la moneda.

La sección Mujer presenta el contenido editorial más elaborado y estéticamente diferenciado de los tres mercados analizados. El grid de la colección "WOMAN STUDIO COLLECTION SS26" muestra las prendas sin modelo sobre fondo blanco: una chaqueta de tweed a cuadros con flecos en tonos rosado y marrón, una falda midi a cuadros con volantes y flecos, una bata floral larga en crema con flores rosas de manga tres cuartos, una falda corta crema con estampado floral disperso, un sweater rosado de cuello redondo, un vestido crema sin mangas de corte holgado y una falda a cuadros de tiro alto. Esta selección de prendas, todas de mayor cobertura corporal, con paleta suave en crema, rosado y marrón, y con detalles ornamentales como flecos, encajes y florales impresos, constituye una propuesta estética claramente diferenciada respecto a los portafolios de España y EAU, y directamente coherente con las preferencias documentadas del consumidor femenino chino joven en el segmento de moda contemporánea.

Las editoriales fotográficas del sitio chino son las de mayor riqueza narrativa y sofisticación visual de los tres mercados. El espacio editorial de la colección SS26 se desarrolla en un escenario interior vintage de gran elaboración: piso de madera envejecida, cama de hierro forjado, cortinas de tul traslúcido, papel tapiz floral deteriorado con efecto patina, flores sobre mesa antigua. La iluminación es cálida, difusa y atmosférica, con entradas de luz lateral que crean efectos de neblina suave. En este escenario aparecen dos figuras: una modelo de rasgos europeos con diadema blanca y vestido floral romántico, y una modelo morena con pañuelo en la cabeza con conjunto a rayas, en una pose íntima y cálida sobre la cama. A su lado, una imagen de close-up de un gato persa esponjoso siendo acariciado por una mano femenina. Esta combinación de figuras, vínculo relacional entre modelos, animal doméstico, escenario hogareño, construye un universo emocional de ternura, intimidad y afecto que no tiene equivalente en ningún otro sitio analizado.

La modelo "Heija" aparece en el sitio chino como protagonista central de la colección, presentada en una imagen de página completa en posición reclinada sobre una silla vintage metálica, con el escenario de papel tapiz floral degradado de fondo. Su look es de alta elaboración: blazer gris claro, top de encaje, pantalón palazzo amarillo claro, kitten heels plateados con adornos de strass, joyería vistosa en ambas manos y orejas. El texto al pie identifica prendas con precisión: "Heija wears blazer, lace top, and wide leg trousers with embellished kitten heel." Significativamente, esta es la misma modelo que aparece en el sitio español con el nombre "Heija", pero en China es presentada en un contexto visual radicalmente distinto: mientras en España aparece en una pose introspectiva y minimalista, en China es la protagonista de la editorial más elaborada del catálogo. Este dato sugiere una decisión consciente de casting diferenciado: la única modelo asiática del roster global es posicionada como figura de distinción en el mercado chino.

La sección Hombre "MAN STUDIO COLLECTION SS26" presenta un grid de diez modelos masculinos en un formato amplio y estructurado. A diferencia del sitio de EAU, donde los hombres aparecían sobre fondo gris neutro con poses estáticas, aquí los modelos se presentan con mayor diversidad étnica, incluyendo un modelo afrodescendiente, y con una

paleta más sofisticada: tonos tierra, negro profundo, marfil, caqui y marrón chocolate, en siluetas de corte amplio con volúmenes oversized y detalles de confección elaborados.

La editorial individual del hombre "Xavier" es la pieza más llamativa: un modelo de cabello engominado en un traje a rayas de seda con cinturón anudado y bolso cruzado, fotografiado en un estudio con luces de set y polaroids visibles al fondo. La columna lateral lista nueve looks numerados con nombres de prendas en inglés (PINSTRIPE SILK BOMBER, PLEATED KHAKI SHORTS, OVERSIZED BLAZER WITH EMBROIDERED KHAKI TROUSERS), construyendo una narrativa de colección articulada que el sitio de España no presenta en esa forma y el de EAU directamente no tiene.

Las imágenes de la página de inicio revelan la misma dualidad observada en EAU: junto al contenido editorial diferenciado y localizado, conviven imágenes globales replicadas sin modificación. La editorial de flores amarillas vibrantes con bikini y shorts, la modelo rubia sentada en pose casual y la campaña de trajes negros son idénticas a las publicadas en España y EAU. Sin embargo, el sitio chino introduce dos piezas hero exclusivas que no aparecen en los otros mercados: la imagen de una modelo asiática de rasgos chinos caminando por una calle parisina (edificios haussmannianos, tráfico europeo de fondo, logo ZARA superpuesto), y la imagen de lanzamiento de la colección SS26 Studio con texto bilingüe en chino ("SS 2026 STUDIO 系列 / 现已推出") sobre una modelo asiática con diadema blanca en el escenario interior floral. Estas dos piezas son analíticamente significativas: constituyen el único contenido visual del análisis que fue creado específicamente para un mercado local y no replicado en los otros dos sitios.

#### **4.3.1 Análisis de las Dimensiones Culturales de Hofstede:**

- Distancia de poder (PDI: 80 — muy alta) → ✓ Se comunica

Con un score de 80, China presenta una de las distancias al poder más altas de los tres mercados analizados, superando incluso a los EAU (74) y ubicándose muy por encima de España (57). En sociedades con alta distancia al poder, la marca extranjera de moda opera como un sistema de señales de estatus: el acceso a ella implica distinción social, movilidad y reconocimiento simbólico. El sitio chino comunica esta dimensión de forma indirecta pero eficaz. El anuncio del lanzamiento de la colección SS 2026 STUDIO en chino ("现已推出" — Ya disponible ) construye una narrativa de evento de acceso especial. Los escenarios editoriales —interiores vintage europeos de lujo, adoquines parisinos, funcionan como marcadores de un universo aspiracional asociado al cosmopolitismo occidental, que en el mercado chino conserva un capital simbólico de distinción social que ninguna de las marcas locales puede replicar. La elaboración estética general del sitio, joyas, encajes, accesorios de diseño, refuerza el posicionamiento de la marca en un escalón de distinción que va más allá del fast fashion ordinario.

- Individualismo / Colectivismo (IDV: 43 — moderadamente colectivista) → ✓ Se comunica

El score de 43 posiciona a China en una zona intermedia entre el polo colectivista puro y el individualismo, reflejo de una sociedad en transición donde la identidad colectiva tradicional coexiste con una creciente individuación del consumidor urbano joven. El sitio chino es el único de los tres que responde visualmente a esta tensión. La editorial con dos modelos en vínculo relacional cálido e íntimo introduce una dimensión de conexión interpersonal ausente en los otros mercados. Al mismo tiempo, la presencia de "Heija" como modelo identificada y con narrativa propia ofrece un espacio de identificación individual para la consumidora china. Esta dualidad, vínculo relacional + figura individual localizada, refleja con inusual precisión el score intermedio de China en esta dimensión, y la distingue tanto del individualismo pleno de España como del anonimato colectivo sin representación del sitio de EAU.

- Masculinidad / Feminidad (MAS: 66 — masculina) → ✓ Se comunica

Con un score de 66, China es la más masculina de las tres culturas analizadas en términos hofstedianos, lo que se traduce en una valoración del éxito, la distinción, la competencia y la presentación social. En el ámbito del consumo de moda, esta dimensión se manifiesta en la demanda de elaboración estética como señal de logro: accesorios visibles, materiales de calidad reconocible y una estética que comunica esfuerzo e inversión. El sitio chino responde a esta expectativa con la mayor densidad de elementos de distinción de los tres mercados: joyas elaboradas y vistosas, kitten heels plateados con adornos, bolsos de flores tridimensionales, encajes y sedas superpuestos. La sección hombre refuerza esta lectura: "Xavier" no solo lleva ropa formal, sino un traje de seda, bolso cruzado de cuero y una producción fotográfica de mayor investidura que cualquier editorial masculina de los otros dos sitios. Esta densidad ornamental comunica la masculinidad orientada al logro y la presentación social característica del consumidor urbano chino de clase media-alta.

- Aversión a la incertidumbre (UAI: 30 — baja) → ✓ Se comunica

El score de 30 es el más bajo de los tres mercados en esta dimensión, indicando una cultura que tolera la ambigüedad, acepta lo desconocido y no requiere de la claridad estructural como condición del consumo. Esta es la dimensión donde el sitio chino muestra mayor libertad creativa. La propuesta visual de la colección SS26 es deliberadamente onírica: fondos de papel tapiz degradado y descascarado, iluminación cálida y difusa que disuelve los bordes, poses introspectivas y atmósferas de ensoñación. Este nivel de experimentación estética estaría fuera de lugar en el sitio español (UAI: 86) o en el emiratí (UAI: 66), donde la demanda de claridad y orden estructural es significativamente más alta. La arquitectura de navegación también refleja esta apertura: tres niveles de categorización y filtros activos ofrecen un espacio de exploración más abierto, que no impone una ruta lineal al usuario, sino que invita a la navegación propia.

- Orientación a largo / corto plazo (LTO: 77 — muy largo plazo) → ✓

Se comunica

Con el score más alto de los tres mercados en esta dimensión (77), China es una cultura que valora la perseverancia, la construcción de valor en el tiempo y la inversión sostenida por encima de los resultados inmediatos. Esta es la dimensión de mayor diferenciación estratégica del sitio chino frente a los otros dos mercados y, al mismo tiempo, la que mayor coherencia muestra con el perfil cultural del consumidor. El sitio construye un universo narrativo de temporada con una arquitectura editorial que ningún otro mercado tiene: modelos con nombre e identidad propia, fichas de producto numeradas dentro de una colección cohesionada, y un lanzamiento articulado como evento cultural ("SS 2026 STUDIO 系列 现已推出" ) que apela a la relación de largo plazo entre la marca y el consumidor. Esta construcción contrasta directamente con la inmediatez del "NEW IN" que encabeza el menú del sitio de EAU. El sitio chino no vende urgencia: vende pertenencia a un universo estético que se construye temporada a temporada.

- Indulgencia / Contención (IVR: 24 — muy contenida) → ✓

Se comunica parcialmente

Con un score de 24, China comparte con los EAU una alta contención cultural: el disfrute sensorial está regulado por normas sociales y expectativas de moderación. Sin embargo, a diferencia del sitio de EAU, el sitio chino sí responde a esta dimensión en su contenido editorial diferenciado. La colección SS26 presenta una indulgencia estética refinada y no erótica: florales delicados en crema y pastel, siluetas de mayor cobertura, detalles de encaje y bordado que proyectan el placer de la belleza contenida antes que el hedonismo explícito. La imagen del gato, la intimidad doméstica de la escena de cama y la paleta cromática suave construyen un registro de disfrute discreto y moderado, coherente con el score cultural. No obstante, esta alineación es parcial: la homepage replica imágenes globales con exposición corporal alta, bikinis, shorts, editoriales de verano sin modificación, introduciendo una contradicción interna entre

el contenido editorial cuidadosamente adaptado y el flujo de contenido masivo estandarizado que convive en el mismo sitio.

## **5. Conclusiones**

La presente investigación permitió evidenciar que las estrategias de marketing digital de Zara en los mercados analizados responden, en gran medida, a una lógica de estandarización global, más que a una verdadera adaptación intercultural. Aunque la marca presenta ciertos ajustes técnicos en sus plataformas, como cambios de moneda o idioma, estos no siempre representan una localización profunda acorde con los valores, símbolos y necesidades específicas de cada contexto cultural.

Uno de los hallazgos más relevantes fue la diferencia entre los mercados observados. Mientras España y China muestran algunos niveles de adecuación más visibles en la comunicación digital, el mercado de Emiratos Árabes Unidos presenta una brecha significativa entre la propuesta de marca y las expectativas culturales del entorno. Esta situación demuestra que la ausencia de una localización más precisa puede generar desconexión con el consumidor y debilitar la efectividad de la estrategia digital.

Asimismo, se logró identificar que la adaptación intercultural no depende únicamente de traducir contenidos o modificar aspectos superficiales de la interfaz. La verdadera localización exige considerar elementos más profundos como los valores culturales, las referencias simbólicas, las prácticas de consumo, las normas sociales y las sensibilidades religiosas de cada mercado. En este sentido, el estudio confirma que el marketing digital internacional debe entenderse como un proceso estratégico de mediación cultural.

Por otro lado, la investigación deja en evidencia que una estrategia global homogénea puede convertirse en una debilidad cuando se enfrenta a contextos culturalmente diversos. La experiencia de Zara demuestra que la centralización creativa, aunque eficiente desde lo operativo, puede incrementar el riesgo reputacional si no se evalúan previamente las particularidades de cada mercado. Esto cobra especial importancia en sectores como el fast fashion, donde la imagen, la narrativa y el simbolismo tienen un papel determinante en la aceptación del producto.

Finalmente, se concluye que la glocalización representa una vía más adecuada para marcas que operan en entornos multinacionales. La combinación entre coherencia global y adaptación local no solo fortalece la conexión con los consumidores, sino que también reduce riesgos de rechazo cultural y mejora la sostenibilidad de la marca en el tiempo. Por ello, se recomienda que futuras estrategias de Zara y de otras empresas del sector incorporen procesos más rigurosos de evaluación intercultural antes de implementar campañas digitales en mercados internacionales.

## **6. Implicaciones prácticas, limitaciones y futuras investigaciones**

Los hallazgos de esta investigación muestran que las empresas multinacionales, especialmente en el sector fast fashion, no deberían limitar su estrategia digital a la traducción del contenido o al ajuste básico de elementos como la moneda o el idioma. La verdadera adaptación intercultural implica reconocer las diferencias simbólicas, narrativas y funcionales de cada mercado, de manera que la comunicación de marca dialogue de forma más coherente con los valores, costumbres y expectativas locales. Esto resulta clave para

fortalecer la conexión con los consumidores y evitar mensajes que puedan percibirse como ajenos o poco pertinentes.

En el caso específico de Zara, la investigación sugiere la necesidad de profundizar sus procesos de localización en mercados culturalmente distantes como Emiratos Árabes Unidos. Incorporar referencias culturales más sensibles, adaptar campañas a festividades y normas sociales específicas, y revisar con mayor cuidado la selección de imágenes y discursos digitales podría mejorar significativamente su aceptación. De manera más amplia, este estudio ofrece criterios útiles para que otras marcas globales evalúen la coherencia entre su identidad internacional y su forma de comunicarse en contextos locales diversos.

Una de las principales limitaciones de esta investigación es que el análisis se realizó a partir de una observación puntual de las versiones digitales de Zara en tres mercados específicos. Esto significa que los resultados reflejan una fotografía concreta del momento estudiado, pero no permiten afirmar que la estrategia de la marca permanezca intacta en el tiempo ni que no existan variaciones posteriores en sus contenidos o campañas. Por ello, los hallazgos deben entenderse como un diagnóstico exploratorio y no como una conclusión definitiva sobre toda la operación global de la empresa.

Otra limitación importante es el enfoque cualitativo del estudio, que permitió una lectura profunda del contenido digital, pero no midió con precisión variables como tráfico web, interacción de usuarios, conversión o percepción de marca. Además, al centrarse solo en tres mercados, los resultados no pueden generalizarse automáticamente a otros países con dinámicas culturales distintas. Cada contexto nacional presenta particularidades que podrían modificar sustancialmente la forma en que una marca global debe adaptar su comunicación, por lo que los resultados deben tomarse como una base para análisis más amplios.

A partir de este estudio, una primera línea de investigación sería ampliar el análisis a otros mercados con alta distancia cultural, como India, Japón, Arabia Saudita o Brasil, para comparar cómo Zara u otras marcas del sector ajustan su comunicación digital en contextos

aún más diversos. Esto permitiría identificar patrones más sólidos de localización y glocalización, así como reconocer prácticas exitosas que puedan ser replicadas o adaptadas en otros entornos.

También sería valioso desarrollar investigaciones con enfoque mixto, combinando el análisis cualitativo con herramientas cuantitativas que permitan evaluar el impacto real de la localización en indicadores como tráfico web, tiempo de permanencia, interacción o conversión. De igual forma, futuras investigaciones podrían incorporar la voz de los consumidores mediante entrevistas, encuestas o grupos focales, para conocer cómo interpretan ellos las estrategias digitales de las marcas y qué tan adecuadas consideran sus propuestas de comunicación.

## Referencias:

1. Abita LLC. (2024, septiembre). *Zara Strategy in Saudi Arabia: Challenging New Markets* | ABITA LLC&MARKETING JAPAN. ABITA LLC&MARKETING JAPAN. <https://1xmarketing.com/news/en/world-marketing-diary-240913085032/>
2. Alsswey, A., & Al-Samarraie, H. (2021). The role of Hofstede's cultural dimensions in the design of user interface: the case of Arabic. *Artificial Intelligence For Engineering Design Analysis And Manufacturing*. <https://www.cambridge.org/core/journals/ai-edam/article/abs/role-of-hofstedes-cultural-dimensions-in-the-design-of-user-interface-the-case-of-arabic/2F539DB877F7C28EAACBBB947C96E194>
3. Barthes, R. (1967). *The fashion system*. Scribd. <https://es.scribd.com/document/403397839/Roland-Barthes-The-fashion-system-pdf>
4. Capece, G., Calabrese, A., Di Pillo, F., Costa, R., & Crisciotti, V. (2013). The Impact of National Culture on E-commerce Acceptance: the Italian Case. *Knowledge And Process Management*, 20(2), 102-112. <https://doi.org/10.1002/kpm.1413>
5. Chatterjee, S. (2024, 27 febrero). *Hofstede's Cultural Dimensions Theory in Marketing*. <https://www.linkedin.com/pulse/hofstedes-cultural-dimensions-theory-marketing-suman-chatterjee-zrlnf/>
6. Del Rocío Ruiz Méndez, M., & Aguirre-Aguilar, G. (2015). Etnografía virtual, un acercamiento al método y a sus aplicaciones. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5175390>
7. De Mooij, M., & Hofstede, G. (2010). The Hofstede model. *International Journal Of Advertising*, 29(1), 85-110. <https://doi.org/10.2501/s026504870920104x>
8. Fadulu, L. (2023, diciembre). *Zara Removes Campaign After Critics Call It Insensitive to Israel-Hamas War*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2023/12/12/business/zara-campaign-israel-gaza-war.html>
9. Featherstone, M., Lash, S., & Robertson, R. (1995). *Global modernities*. <https://doi.org/10.4135/9781446250563>
10. Fu, L. (2000). *Visual communication across cultures : a semiotic study of the interpretation of Western brand images in China*. University Of Canberra Research

Portal. <https://researchprofiles.canberra.edu.au/en/studentTheses/visual-communication-across-cultures-a-semiotic-study-of-the-inte/>

11. Hallikainen, H., & Laukkanen, T. (2018). *National culture and consumer trust in e-commerce*. Science Direct. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401217303225?via%3Dihub>
12. Hernández, J. A. (2022, 16 marzo). *Glocalización o cómo hacer empresas globales más resistentes*. Think Big. <https://empresas.blogthinkbig.com/glocalizacion-o-como-hacer-empresas-globales-mas-resistentes/>
13. Hine, C. (2000). *Etnografía virtual*.
14. <https://www.uoc.edu/dt/esp/hine0604.html>
15. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations : Hofstede, Geert, 1928-2020, author : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive*. Internet Archive. <https://archive.org/details/culturesconsequ0000hofs>
16. Jimenez, F. (1997, junio). *Introducción al escándalo*. Nueva Revista. <https://www.nuevarevista.net/introduccion-al-escandalo/>
17. Levi, I. (2025). *Zara Research*. Scribd. <https://es.scribd.com/document/845242244/Zara-Draft-1-1>
18. Levitt, T. (1983, 1 mayo). *The Globalization of Markets*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>
19. Lindner, J. (2025, 20 diciembre). *Zara Fast Fashion Statistics - Report 2026*. Rawshot.ai. <https://rawshot.ai/statistic/zara-fast-fashion>
20. Matt. (2024, 18 marzo). *Balancing Act: Navigating Creative Freedom and Cultural Sensitivity in Fashion Marketing - Revive Logic*. Revive Logic. <https://revivelogic.com/sponsored/zara-new-campaign/>
21. Nobile, T. H., & Kalbaska, N. (2020). *An Exploration of Personalization in Digital Communication. Insights in Fashion*. En *Lecture notes in computer science* (pp. 456-473). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-50341-3\\_35](https://doi.org/10.1007/978-3-030-50341-3_35)

22. Noris, A., Sabatini, N., & Cantoni, L. (2025). Strategic localization practices and glocalization dynamics: insights from the fashion industry. *Humanities And Social Sciences Communications*, 12(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05542-z>
23. Noris, A., SanMiguel, P., & Cantoni, L. (2020). Localization and Cultural Adaptation on the Web: An Explorative Study in the Fashion Domain. En *Lecture notes in computer science* (pp. 474-492). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-50341-3\\_36](https://doi.org/10.1007/978-3-030-50341-3_36)
24. NSS. (2025, diciembre). *Inditex is doing well despite tariffs*. Nss Magazine. <https://www.nssmag.com/en/fashion/43581/inditex-growth-2025-zara-relaunch-retail-strategy>
25. Robertson, R. (1992, agosto). *Globalization: Social Theory and Global Culture*. SAGE Publications Inc. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/globalization/book203483>
26. Singh, N., & Pereira, A. (2005). *The culturally customized web site*. Routledge & CRC Press. <https://www.routledge.com/The-Culturally-Customized-Web-Site/Singh-Pereira/p/book/9780750678490>
27. Theodosiou, M. & L. L. C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. *ideas.repec.org*. <https://ideas.repec.org/a/eee/iburev/v12y2003i2p141-171.html>
28. Wang, L., Xue, H., & Newman, J. I. (2025). Refashioning Post-Cosmopolitan China: A Critical Discourse Analysis of Prada's Use of China Women's National Football Team Athletes as Brand Embodiments. *Communication & Sport*. <https://doi.org/10.1177/21674795251376958>
29. Zhu, P. (2025). Multiple Interpretation of Symbol Semantics and Cross-Cultural Communication Research in Visual Communication Design. *Journal Of New Media And Economics.*, 2(5), 42-48. <https://doi.org/10.62517/jnme.202510508>